

# ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO

LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN  
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN EL PERÚ

Tesis para optar el grado de **MAESTRA** en:

**DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Autora**

Bachiller Alexandra Belissa Quezada Pacherre

**Asesor**

Maestro José Luis Garcia Saavedra

<https://orcid.org/0000-0001-5583-8220>

Perú

2023

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Salud pública y Poblaciones vulnerables

SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Salud ocupacional

## **JURADO EVALUADOR**

Jurado 1	MG. KAMISATO GUSHI PATRICIA NELLY	08214386
Presidente	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 2	MG. RAUL ALBERTO FLORES CASAFRANCA	07937771
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 3	MG. MIGUEL ANGEL LEÓN VILLARUEL	09591047
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

## Informe similitud

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>laccei.org</b> Fuente de Internet	<b>6%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.uigv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.untumbes.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.unp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>repositorio.pucese.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>repositorioacademico.upc.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>repositorio.une.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>

## Resumen

La presente investigación “Los factores motivacionales en el desempeño laboral de una empresa de consultoría en tecnologías de la información en el Perú” tuvo como finalidad determinar los factores motivacionales asociados al desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información, siendo una metodología cuantitativa de nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal; esta investigación tuvo como población y muestra a 52 colaboradores de la empresa consultora en tecnologías de la información del área de operaciones, en el cual se aplicó la técnica de la encuesta para recolectar datos. Aplicados el “Cuestionario factores motivacionales” y “Cuestionario de desempeño laboral”, se pudo observar que la correlación de Spearman entre los factores motivacionales y el desempeño laboral fue significativa alcanzando un valor de 0,340 para  $p < 0,000$ . Además, la correlación entre el factor extrínseco del salario y factores intrínsecos de supervisión y crecimiento respecto del desempeño laboral fueron significativas alcanzando valores de 0,298 para  $p < 0,001$ , 0,196 para  $p < 0,002$  y 0,327 para  $p < 0,003$  respectivamente, por lo que se acepta la hipótesis planteada en el sentido que “Los factores motivacionales tienen relación con el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información”.

Palabras claves: motivación, factores motivacionales, desempeño laboral

## **Abstract**

The purpose of this research “Motivational factors in the work performance of an information technology consulting company in Peru” was to determine the motivational factors associated with work performance in the area of operations of the information technology consulting company, being a quantitative methodology of correlational level and non-experimental cross-sectional design; This research had as its population and sample 52 collaborators of the information technology consulting company in the operations area, in which the survey technique was applied to collect data. After applying the “Motivational Factors Questionnaire” and “Job Performance Questionnaire”, it was observed that the Spearman correlation between motivational factors and job performance was significant, reaching a value of 0.340 for  $p < 0.000$ . Furthermore, the correlation between the extrinsic factor of salary and intrinsic factors of supervision and growth with respect to job performance were significant, reaching values of 0.298 for  $p < 0.001$ , 0.196 for  $p < 0.002$  and 0.327 for  $p < 0.003$  respectively, so it is accepted the hypothesis raised in the sense that "Motivational factors are related to job performance in the operations area of the information technology consulting company."

Keywords: motivation, motivational factors, job performance

## **Dedicatoria y Agradecimientos**

Dedico esta investigación a mi esposo por brindarme su apoyo y consejos durante esta etapa y a mi familia que son la fuente de inspiración y motivación para seguir adelante.

Agradezco al profesor Wesly Balbin por compartir sus experiencias y conocimientos que permitieron el desarrollo y culminación satisfactoria del presente trabajo de investigación.

## Tabla de contenidos

Línea y Sub Línea de Investigación.....	ii
Jurado Evaluador .....	iii
Informe Similitud .....	iv
Resumen .....	v
Abstract .....	vi
Dedicatoria y agradecimiento .....	vii
Tabla de contenidos .....	viii
Índice de tablas y figuras.....	IX
I. INTRODUCCIÓN.....	1
I.1. Realidad problemática .....	1
I.2. Pregunta de investigación .....	3
I.2.1. Pregunta general .....	3
I.2.2. Preguntas específicas .....	4
I.3. Objetivos de la investigación.....	4
I.3.1. Objetivo general.....	4
I.3.2. Objetivos específicos.....	4
I.4. Justificación de la investigación .....	4
I.5. Alcance de la investigación .....	5
II. MARCO TEÓRICO.....	6
II.1. Antecedentes .....	6
II.1.1. Antecedentes internacionales.....	6
II.1.2. Antecedentes nacionales .....	8
II.2. Bases teóricas.....	11
II.2.1. Factores motivacionales.....	11



II.2.2.	Desempeño laboral .....	24
II.3.	Marco conceptual (terminología) .....	29
III.	HIPÓTESIS .....	30
III.1.	Declaración de hipótesis .....	30
III.1.1.	Hipótesis general.....	30
III.1.2.	Hipótesis específicas .....	30
III.2.	Operacionalización de variables.....	31
IV.	DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS .....	38
IV.1.	Tipo de investigación.....	38
IV.2.	Nivel de investigación.....	38
IV.3.	Diseño de investigación.....	38
IV.4.	Método de investigación.....	39
IV.5.	Población.....	39
IV.6.	Muestra .....	39
IV.7.	Técnicas de recolección de datos .....	39
IV.7.1.	Técnica.....	39
IV.7.2.	Instrumento .....	40
IV.8.	Presentación de resultados.....	42
V.	RESULTADOS.....	42
V.1.	Análisis descriptivo.....	42
V.1.1.	Factores motivacionales.....	42
V.1.2.	Dimensiones de los factores motivacionales .....	43
V.1.3.	Desempeño laboral .....	46
V.1.4.	Dimensiones del desempeño laboral.....	47
V.2.	Análisis estadístico .....	48
V.2.1.	Prueba de hipótesis general.....	48
V.2.2.	Prueba de hipótesis específica.....	50
VI.	DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	53

VI.1.	Discusión .....	53
VI.2.	Conclusiones .....	55
VI.3.	Recomendaciones .....	57
	Lista de referencias .....	58
	Apéndice .....	63

### Índice de tablas y figuras

Tabla 1 Principales teorías de motivación laboral .....	12
Tabla 2 Elementos que componen los factores de la teoría de Herzberg .....	16
Tabla 3 Dimensiones y indicadores de la teoría de dos factores de Herzberg .....	18
Tabla 4 Cuadro explicativo de la teoría X (Porret, 2014) .....	21
Tabla 5 Cuadro explicativo de la teoría Y (Porret, 2014).....	22
Tabla 6 Operacionalización de variables.....	31
Tabla 7 Distribución de la población laboral de la empresa .....	39
Tabla 8 Confiabilidad del Cuestionario para medir los Factores Motivacionales .....	41
Tabla 9 Confiabilidad del Cuestionario para medir el Desempeño Laboral.....	42
Tabla 10 Frecuencia de factores motivacionales .....	43
Tabla 11 Frecuencia de las dimensiones de los factores motivacionales .....	44
Tabla 12 Frecuencia de desempeño laboral .....	46
Tabla 13 Frecuencia de las dimensiones del desempeño laboral.....	47
Tabla 14 Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov de las variables .....	47
Tabla 15 Correlación factores motivacionales y desempeño laboral .....	51
Tabla 16 Correlación factores extrínsecos y desempeño laboral .....	51
Tabla 17 Correlación factores intrínsecos y desempeño laboral .....	51
Figura 1 Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	14
Figura 2 Esquema de la teoría de la acción razonada.....	20
Figura 3 Aportación y resultados según la teoría de la equidad de Adams .....	24
Figura 4 Frecuencia de los factores motivacionales .....	43
Figura 5 Frecuencia de las dimensiones de los factores motivacionales .....	45

Figura 6 Frecuencia de desempeño laboral.....46

Figura 7 Frecuencia de las dimensiones del desempeño laboral..... 48

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1. Realidad problemática

Como sabemos nuestro entorno laboral está cambiando cada día. El trabajo virtual, por ejemplo, hay muchas empresas que lo han adoptado hoy en día. Asimismo, la manera de dirigir a las personas y nuestros valores han ido cambiando. Hoy en día, los líderes de las grandes organizaciones prestan mayor importancia a su personal para mantenerlos motivados y comprometidos con su trabajo a través de diferentes beneficios como, por ejemplo: un buen salario, horario flexible, vacaciones, oportunidades de crecimiento, entre otros.

En un estudio de Gallup del año 2022 se encontró que solo el 21% de los colaboradores a nivel global se sienten comprometidos con su lugar de trabajo, esto es un indicador que señala la existencia de una crisis de motivación para la fuerza de trabajo a nivel mundial. Asimismo, el estudio indica que en EE.UU. y Canadá sólo es el 33%, en Europa, el 14% y en Latinoamérica es el 23%. Como podemos ver, en Europa es notable que el porcentaje es bajo en comparación con Latinoamérica y EE. UU. Del mismo modo, este estudio revela que la motivación adecuada de los empleados mejora la retención en el lugar de trabajo. El estudio indica que los equipos altamente comprometidos experimentan un 41% menos de ausentismo y un aumento del 17% en su productividad.

Del mismo modo, según la Encuesta de Apreciación de Empleados de Glassdor, el 53% de los entrevistados afirman que continuarían más tiempo en una organización si percibieran el reconocimiento de parte de sus superiores. Asimismo, el 68% afirman que si tuvieran buena relación con sus jefes mejoraría su desempeño. Estamos ante un evidente indicio que en muchas empresas los jefes y gerentes no contemplan una cultura de reconocimiento que permita retener el talento y hacer que los empleados estén motivados para ejercer mejor sus labores. Es importante tener en cuenta esto último, ya que según un estudio de Wrike, organización que realiza desarrollos de software en EE. UU., el 13% de los colaboradores encuestados afirman que uno de los motivos para

no involucrarse con la empresa, es porque los jefes y gerentes no los motivan e inspiran y por ende terminan con bajo desempeño laboral.

Un estudio realizado por la consultora PWC el año 2019 reveló que el Perú es uno de los países con el índice de rotación laboral (20%) más alto en toda Latinoamérica. La causante principal es la carencia de motivación en las empresas. Esto no es más que un indicador que los gerentes y jefes de las organizaciones deben incluir en sus planes la motivación hacia sus colaboradores.

Otro estudio realizado a nivel nacional por Supera World en el año 2021 a un total de 1000 empleados con cargos de primera, segunda y tercera línea negocio demostró que para el 52% de empleados peruanos, el crecimiento laboral al interior de la organización es muy importante ya que les permite mejorar su calidad de vida y por ende estar más comprometidos en su trabajo y mejorar su desempeño laboral. Asimismo, el 25% considera que el incentivo salarial es el más valioso, mientras que el 22% considera que es el reconocimiento. Como vemos, el incentivo salarial, crecimiento y reconocimiento son los que principalmente motivan a los colaboradores a continuar en la organización y mejorar su desempeño laboral.

Del mismo modo, a nivel local, Davila y Agüero en el 2021 realizaron una investigación para determinar el efecto de la motivación y la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados de 6 empresas ubicadas en la ciudad de Lima. Se encontró que, pese a la situación de pandemia por Covid-19 que se atraviesa incluso actualmente, el conjunto de empresas estudiadas puede aumentar en un 45% la productividad de sus colaboradores si los jefes y gerentes incluyen en sus planes incrementar la motivación, por ejemplo: ofreciendo oportunidades de crecimiento profesional, reconocimiento, mejor salario, entre otros.

La empresa en estudio es una consultora en tecnologías de la información que comenzó sus operaciones el año 2007 en el Perú. Ofrece servicios de consultoría en analítica de negocios. Cuenta

con tres principales áreas de negocio: Operaciones, Administración y Recursos Humanos y Comercial. En el área de Operaciones, la empresa consultora cuenta con más de 50 consultores especialistas en analítica de negocios que están dispersos en diferentes clientes que la empresa les asigna.

Asimismo, la empresa ofrece servicios de consultoría a clientes del sector público y privado en el Perú y en el extranjero. En el Perú entre los clientes más importantes se encuentran el banco Interbank y Petroperú, con ellos se tiene más de 5 años de servicio. Este año 2023 se tienen asignados la mayoría de los consultores del área de operaciones de la empresa a estos dos clientes y se ha podido observar que el desempeño de los colaboradores, sobretodo de los nuevos integrantes, ha tenido nivel bajo. En las encuestas de satisfacción laboral que se les hace a los clientes luego de culminado un proyecto se pudo ver que el cliente no está satisfecho con el desempeño laboral de los colaboradores en general.

Hemos mencionado la motivación en diversos estudios como una herramienta importante para que los colaboradores de las empresas mejoren su rendimiento. Asimismo, diversos autores y estudios avalan que cada grupo humano reacciona de manera distinta a algún factor motivacional, por ejemplo, algunos les motiva ser reconocidos, contar con oportunidades de crecimiento, etc. Pero, ¿Bastará con ello para que un trabajador se sienta motivado realmente? Existen estudios acerca de los niveles de motivación laboral. Sin embargo, los factores motivacionales merecen ser estudiados a mayor profundidad para entender las necesidades de los empleados y de esta manera poder saber como motivarlos. Esta investigación permitirá determinar que factores son los que predominan en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa en estudio. Asimismo, los hallazgos encontrados servirán de ayuda a los líderes de las organizaciones para poder plantearse mejoras en la manera de gestionar a su personal.

## 2. Pregunta de investigación

### 1. Pregunta general

1. ¿Cuáles son los factores motivacionales asociados al desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información?

1. Preguntas específicas

2. ¿Qué relación existe entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información?

3. ¿Qué relación existe entre los factores intrínsecos y el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información?

1. Objetivos de la investigación

1. Objetivo general

4. Determinar los factores motivacionales asociados al desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información.

1. Objetivos específicos

5. Determinar la relación entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información.

6. Determinar la relación entre los factores intrínsecos y el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información.

1. Justificación de la investigación

Como bien se ha mencionado en la realidad problemática, la motivación es un elemento importante que toda organización debe contemplar en sus planes estratégicos. Asimismo, hay factores motivacionales que repercuten en el desempeño laboral de los colaboradores de una organización.



Esta investigación permitirá ampliar aún más el conocimiento que se tiene sobre los factores motivacionales en el desempeño laboral. Asimismo, la investigación permite establecer la relación entre los factores motivacionales y el desempeño laboral apoyados en teorías asociadas a la motivación laboral.

Por otro lado, la investigación surge a partir de la problemática que atraviesa el área de operaciones de la empresa consultora, el cual es el bajo desempeño laboral de los colaboradores que se ve reflejado en las encuestas de satisfacción laboral de los clientes. Asimismo, por el interés de incrementar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa entendiendo que factores motivacionales son los que lo permiten.

De esta manera, la investigación es de suma importancia y justifica su elaboración ya que permitirá a la empresa consultora poder plantearse mejoras en el área de operaciones para incrementar la motivación de sus colaboradores y mejorar su desempeño laboral. Asimismo, esperamos contribuir a otras empresas del mismo rubro para que contemplen en sus planes estratégicos la importancia de motivación en los empleados.

## 2. Alcance de la investigación

Se ha planteado desarrollar la investigación con datos del año 2022 de la empresa consultora ya que por pandemia la empresa consultora tuvo que reducir su personal cerca de la mitad.

Se delimitó la investigación sólo al área de operaciones de la empresa consultora debido a que se encontró la problemática en dicha área.

## 7. MARCO TEÓRICO

### 1. Antecedentes

#### 1. Antecedentes internacionales

Ghaffari et al. (2017) en su investigación titulada “La influencia de la motivación en el desempeño laboral: un estudio de caso en la Universidad Tecnológica de Malasia”, cuyo objetivo fue determinar la relación entre los factores motivacionales y el desempeño laboral. Estudio de enfoque cuantitativo y diseño descriptivo correlacional, con una muestra de 108 empleados no académicos conformados por 83 mujeres y 16 hombres, todos entre 26 y 35 años de edad, el 37,9% con experiencia laboral entre 4 y 7 años y el 21,4% entre 8 y 11 años. Se usó como instrumento de medición el cuestionario estructurado. Como resultado se encontró que los factores motivacionales más significativos para el desempeño laboral fueron la responsabilidad y los beneficios complementarios. Asimismo, para obtener buenos resultados de un plan motivacional, la gestión del capital humano debe comprender las diferencias de valores, necesidades, tareas y niveles de satisfacción laboral de los empleados en términos de aumentar el desempeño laboral y la productividad.

Rivera y Ascencio (2018) en su investigación titulada “Determinación de factores motivacionales con influencia en la productividad de la mano de obra en poda de arándanos desde la teoría de Herzberg, Comuna Curacaví, Región Metropolitana, Chile”, cuyo objetivo fue determinar los factores motivacionales que influyen en la productividad de la mano de obra en la poda de arándanos, a partir de la teoría de la motivación-higiene de Herzberg. Estudio de enfoque cuantitativo y diseño descriptivo correlacional, con una muestra de 36. Se usó como instrumento de medición el cuestionario estructurado. Como resultado se encontró que los factores motivacionales categorizados como motivadores fueron el reconocimiento de la empresa y factores relacionados con el propio trabajo; los factores de higiene fueron la política y administración laboral, y el salario. Por último, si bien existen factores motivacionales con influencia en la productividad laboral, no

excluye otros factores, por ejemplo, el socioeconómico o su entorno, que pueden afectarla de la misma manera.

Ramírez y Nazar (2019) en su investigación titulada “Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral”, cuyo objetivo fue explorar la relación entre características motivacionales de diseño del trabajo y desempeño laboral individual desde una perspectiva ampliada. Estudio de enfoque cuantitativo y diseño descriptivo correlacional, con una muestra de 197 trabajadores de 2 organizaciones chilenas conformados por 12,7% mujeres y 87,3% hombres cuyo promedio de edad es de 35.63 años. Se uso como instrumento de medición el cuestionario desarrollado por Morgeson y Humphrey (2006), adaptado y traducido al español por Fernández-Ríos et al. (2017). Como resultado se encontró que los factores motivacionales se relacionan significativamente con el desempeño laboral en las dimensiones desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo. Asimismo, el actor motivacional de la autonomía presenta mayor relación con desempeño adaptativo y desempeño proactivo que las otras variables motivacionales.

Kuswati (2020) en su investigación titulada “El efecto de la motivación en el desempeño de los empleados”, cuyo objetivo fue probar empíricamente que los factores motivacionales tienen influencia en el desempeño de los empleados tanto de forma descriptiva como verificativa. Estudio de enfoque cuantitativo y diseño descriptivo correlacional, con una muestra de 82 funcionarios gubernamentales de la Oficina de Educación de la Regencia de Majalengka. Se uso como instrumento de medición el cuestionario estructurado. Como resultado se determinó que la motivación tiene un papel muy importante para el desempeño de los empleados en la Oficina de Educación de Majalengka Regency, que se forma en función de las dimensiones: el principio de participación, comunicación, reconocimiento y el principio de autoridad delegada. Asimismo, los factores

motivacionales que más influyen en el desempeño laboral son: las oportunidades de crecimiento, los incentivos salariales y las capacitaciones.

Verdesoto (2021) en su investigación titulada “Motivación y desempeño laboral del personal administrativo del Consejo de la Judicatura del cantón Esmeraldas, periodo junio a diciembre 2019”, cuyo objetivo fue analizar la motivación y el desempeño laboral del personal administrativo del Consejo de la Judicatura del cantón Esmeraldas, periodo Junio a diciembre 2019. Estudio de enfoque cuantitativo y diseño descriptivo correlacional, con una muestra de 38 participantes conformados por 2 autoridades de la institución y 36 funcionarios públicos. Se uso como instrumento de medición el cuestionario y la entrevista. Como resultado se encontró que a pesar que los funcionarios tengan bien establecidos y calificados los factores intrínsecos, en los factores extrínsecos se presentan varias deficiencias como la poca felicitación por la realización acertada de su trabajo, escasas posibilidades de ascenso y no reciben reconocimientos públicos, lo cuál repercute directamente en el bajo desempeño laboral de los funcionarios públicos.

## 2. Antecedentes nacionales

Quispe (2017) en su investigación titulada “Factores de la motivación y el desempeño laboral de los profesionales médicos del hospital III Essalud de Puno – 2016”, cuyo objetivo fue relacionar los factores de la motivación y desempeño laboral de los profesionales médicos del hospital III Essalud de Puno. Estudio de enfoque cuantitativo y diseño descriptivo correlacional, con una muestra de 83 profesionales médicos entre especialistas, generales y residentes. Se usó como instrumento de medición el cuestionario de motivación de Herzberg y una escala de autoevaluación del desempeño laboral. Como resultado se determinó la mayoría de los profesionales médicos tienen un nivel medio de motivación, lo que ha generado un desempeño laboral regular a bueno; mientras la motivación baja lleva al profesional a un desempeño laboral de regular a deficiente. Asimismo, los factores

motivacionales extrínsecos que generan un desempeño laboral regular son: relación con el supervisor, salario, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales.

García y Gómez (2019) en su investigación titulada “Factores motivacionales de Herzberg influyentes en el desempeño laboral del área de ventas de Promart Jaen – 2019”, cuyo objetivo fue determinar la influencia entre los factores motivacionales y el desempeño laboral. Estudio de enfoque cuantitativo y diseño descriptivo correlacional, con una muestra de 50 colaboradores del área de ventas de la empresa Promart en la ciudad de Jaen. Se usó como instrumento de medición el cuestionario estructurado. Como resultado se determinó que los factores motivacionales de Herzberg que influyen en el desempeño laboral de los consultores de area de ventas en Promart son el nivel de beneficios sociales, el estilo de supervisión del Jefe y las relaciones personales en la organización. Estos tres factores influyen directamente en el desempeño laboral y se evidencia que el nivel de desempeño laboral es alto debido a que el 85% de los colaboradores se encuentran totalmente de acuerdo con el nivel de desempeño.

Barrera y Navarro (2019) en su investigación titulada “Los factores motivacionales y el desempeño de los gerentes públicos”, cuyo objetivo fue describir los factores motivacionales de gerentes del Cuerpo de Gerentes Públicos del Estado peruano y su incidencia en el desempeño laboral. Estudio de enfoque cuantitativo y diseño descriptivo correlacional, con una muestra de 53 gerentes del Cuerpo de Gerentes Públicos, el cual opera dentro de todo el ámbito del territorio peruano. Se usó como instrumento de medición el cuestionario de motivación para el trabajo – CMT (Toro, 1992), desarrollado para evaluar 15 factores motivacionales en el entorno laboral latinoamericano. Como resultado se determinó que el factor de la promoción influye positivamente en el desempeño laboral, los gerentes poseen un mejor desempeño laboral si reciben ascensos. Asimismo, el factor del trabajo en sí mismo y la supervisión son los más valorados por los gerentes y inciden sobre su desempeño laboral.

Guzmán et al. (2020) en su investigación titulada “Asociación de los factores motivacionales y el desempeño laboral del tecnólogo médico en radiología”, cuyo objetivo fue determinar la asociación entre los factores motivacionales y el desempeño laboral. Estudio de enfoque cuantitativo y diseño descriptivo correlacional, con una muestra de 64 participantes conformados por 37 hombres y 27 mujeres, el 70.32 % estaba entre 31y 50 años. Se usó como instrumento de medición el Test de evaluación de factores motivacionales, el cual es un instrumento validado por Arana Mayorca en el año (2004). Para medir el desempeño laboral se usó la ficha de evaluación del desempeño laboral; esta ficha es el cuestionario oficial de la red de EsSalud en Lima-Metropolitana. Como resultado se determinó que los factores motivacionales más resaltantes fueron el crecimiento profesional, las relaciones con los compañeros, el logro y seguridad laboral. En lo que refiere a la relación existente entre factores motivacionales y desempeño laboral, se obtuvo que, de los 15 factores motivacionales estudiados, los valores de mayor relevancia fueron obtenidos por seguridad laboral y relaciones con el jefe.

Aguilar y Cabanillas (2021) en su investigación titulada “Factores motivacionales y su relación con el desempeño laboral en la empresa de transportes R&D EIRL en la ciudad de Piura, 2021”, cuyo objetivo fue determinar la relación entre los factores motivacionales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa. Estudio de enfoque cuantitativo y diseño descriptivo correlacional, con una muestra de 18 participantes conformados por 3 colaboradores administrativos y 15 operativos. Se usó como instrumento de medición el cuestionario estructurado, adaptado y aplicado a los colaboradores operativos de la empresa Transportes R&D EIRL. Como resultado se determinó 3 factores motivacionales extrínsecos que influyen en el desempeño laboral, los cuales son: las relaciones interpersonales, la política organizacional y las condiciones de trabajo. Asimismo, 2 factores motivacionales intrínsecos, los cuáles son: el trabajo en sí y la responsabilidad. En esta

investigación se pudo determinar que existe un nivel bajo de desempeño laboral en la empresa de transportes debido a las malas condiciones de trabajo.

## 2. Bases teóricas

### 1. Factores motivacionales

#### Definición de motivación

Según Ros-Gálvez (2019), la motivación es “una característica de la Psicología humana, que incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta. Lo que hace que las personas funcionen”. En esta definición Stoner recalca la naturaleza intrínseca de la motivación.

Según Robbins (2017), considera que la motivación es “un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de una persona y la impulsa a lograr un determinado objetivo, el cual le produce satisfacción o bienestar”. En esta definición también se valora la naturaleza intrínseca de la motivación.

Por último, según Chiavenato (2000), la motivación es “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. En esta definición el autor valora la naturaleza extrínseca de la motivación.

Con estas definiciones de diversos autores sobre la motivación, podemos concluir que la motivación es un proceso que puede desarrollarse en el interior o exterior de una persona.

#### Definición de Factor motivacional

Según Robbins (2017), “son fenómenos que subyacen o intervienen desde el exterior del individuo y sirven de insumo básico para iniciar el proceso motivador, por lo que pueden ser de naturaleza extrínseca o intrínseca.”

Con ello podemos mencionar que los factores motivacionales son un conjunto de razones que permite mantener motivado a las personas.

Los factores de motivacionales intrínsecos o extrínsecos pueden llegar a determinar el comportamiento del individuo y por ende con desempeño o rendimiento en su trabajo.

Factores de motivación intrínsecos: Se originan internamente en el individuo, es decir, la propia satisfacción de la persona, por ejemplo: la autorrealización de la persona en sí.

Factores de motivación extrínsecos: Se originan externamente en el individuo, es decir, es inducida por elementos externos a la persona, por ejemplo: el aumento del salario, las condiciones de trabajo, entre otros. Este tipo de motivación es importante ya que es donde la empresa puede intervenir con estrategias para motivar a sus empleados.

De la revisión bibliográfica de investigaciones publicadas en los últimos 50 años hasta la fecha, se seleccionaron las principales teorías de motivación laboral. A continuación, se listan estas teorías.

**Tabla 1**

Principales teorías de motivación laboral

Enfoque	Autor/es	Año	Título
	Maslow	1943	Teoría de la jerarquía de necesidades
Por qué (Necesidades y motivos)	McClelland	1965	Teoría de la motivación del logro
	Herzberg	1959	Teoría de los dos factores
Cómo (Determinantes de	Vroom	1964	Teoría de las expectativas



la elección)	Ajzen y Fishbein	1980	Teoría de la acción razonada
Dónde y cuándo (Influencias del contexto)	McGregor	1957	Teoría X e Y
	Adams	1963	Teoría de la equidad

---

Fuente: Elaboración propia

### Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Maslow relaciona las necesidades del ser humano y la jerarquía que tienen en su evolución. Asimismo, considera que, para que exista motivación, las necesidades del ser humano deben ser satisfechas según la jerarquía escalonada.<sup>1</sup> Para ello explicaremos su teoría con la siguiente figura:

---

<sup>1</sup> Cfr. Ros-Gálvez 2019

**Figura 1**

Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Elaboración propia

Esta teoría se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.

Fisiológicas: son necesidades primarias que el ser humano tiene que satisfacer para el sustento de su vida. Aquí tenemos necesidades como: alimentos, agua, calor, abrigo y sueño.

Seguridad: son necesidades que el ser humano busca para evitar riesgos físicos. Aquí tenemos necesidades como: seguridad laboral, vivienda y salud.

Afiliación: son necesidades relacionadas a la pertenencia a un grupo social. Los seres humanos se relacionan entre sí y buscan ser parte de un grupo social. Aquí tenemos necesidades como: pertenencia, aceptación, integración.

Reconocimiento: son necesidades afectivas que producen emociones positivas en el ser humano. Aquí tenemos necesidades como: poder, prestigio, categoría, seguridad en uno mismo.

Autorrealización: son las necesidades más relevantes en la realización del ser humano. Aquí tenemos necesidades como: liderazgo, resolución de problemas, creatividad, espontaneidad.

En base a esta teoría, podemos indicar que Maslow, relaciona las necesidades del individuo según su grado de jerarquía de forma escalonada. Asimismo, considera que las necesidades fisiológicas son satisfechas para la sobrevivencia de los seres humanos, las cuales permiten a posterior potenciar las capacidades y habilidades del individuo.

#### Teoría de la motivación del logro de McClelland

McClelland investigó la motivación individual de los gerentes y ejecutivos de diversas organizaciones. En su investigación, McClelland consideró que la prueba de percepción temática podía captar muestras del pensamiento humano según los intereses individuales.<sup>2</sup> Como resultado evidenció que la motivación del ser humano se puede clasificar de tres maneras:

Necesidad de logro: Se basa en el ímpetu por resaltar, alcanzar el éxito y cumplir los objetivos individuales. Los individuos que tienen esta necesidad les motiva los retos y desafíos en sus labores diarias.

---

<sup>2</sup> Cfr. Ros-Gálvez 2019

Necesidad de poder: Se basa en influenciar en el comportamiento del otro individuo para conseguir logros. Los individuos que tienen esta necesidad tienen deseos por liderar, influir o dirigir a otras personas. Asimismo, son personas que se desenvuelven sin problemas frente al éxito o fracaso.

Necesidad de afiliación: Se basa en el deseo de vincularse con otros individuos con la finalidad de integrarse en un vínculo social. Los individuos que tienen esta necesidad buscan relacionarse con otras personas y de esta manera interactúan con los demás.

Con ello, podemos indicar que, según esta teoría, los motivos del individuo se aprenden y se organizan en una jerarquía que varía dependiendo del individuo. Las personas con fuerte necesidad de logro están motivadas por los retos y desafíos en sus labores diarias. Asimismo, las que tienen necesidad de poder están motivadas por el deseo de influir en los demás a conseguir logros. Por último, las que tienen necesidad de afiliación están motivadas por el deseo de interactuar con los demás.

### Teoría de los dos factores de Herzberg

Esta teoría trata de explicar el comportamiento de las personas en el trabajo. Herzberg manifestó la existencia de dos factores (motivacionales y de higiene) que dirigen el comportamiento de las personas. Él realizó un estudio sobre la satisfacción y la insatisfacción laboral, cuyo resultado posibilitó establecer uno de los principios importantes de la motivación laboral, señalando que son conceptos distintos e independientes.<sup>3</sup> En la siguiente tabla podemos apreciar mejor los elementos que componen los factores de esta teoría:

#### **Tabla 2**

Elementos que componen los factores de la teoría de Herzberg

---

<sup>3</sup> Cfr. Herzberg et al. 2011

Factores intrínsecos	Factores extrínsecos
	7. Condiciones de Trabajo
1. El trabajo en sí mismo	8. Políticas y Administración
2. Necesidades de logro	9. Salario o sueldo
3. Reconocimiento	10. Relaciones con el jefe
4. Ascenso o Progreso profesional	11. Relaciones con los compañeros
5. Responsabilidad	12. Supervisión
6. Crecimiento	13. Vida personal
	14. Estatus
	15. Seguridad

Fuente: Elaboración propia

Según Chiavenato, los factores higiénicos o extrínsecos tienen una capacidad muy reducida para incidir en la conducta de los trabajadores<sup>4</sup>, si se logra mejorar estos factores se podrá prevenir la insatisfacción del empleado. Asimismo, los factores motivacionales o intrínsecos ejercen un resultado de satisfacción en el empleado. En ambos casos, si estos factores son notorios dentro de una organización, impulsarán la satisfacción del empleado de modo sustancial.<sup>5</sup>

A continuación, se presenta una tabla con las dimensiones e indicadores relacionados a la teoría de los dos factores de Herzberg:

<sup>4</sup> Cfr. Chiavenato 2000:53

<sup>5</sup> Cfr. Herzberg et al. 2011

**Tabla 3**

Dimensiones y indicadores de la teoría de dos factores de Herzberg

Teoría	Dimensiones	Indicadores
Teoría de los dos factores de Herzberg	Factores Extrínsecos	Condiciones de Trabajo
		Políticas y Administración
		Salario o sueldo
		Relaciones con el jefe
		Relaciones con los compañeros
		Supervisión
		Vida personal
	Factores Intrínsecos	Estatus
		Seguridad
		El trabajo en sí mismo
		Necesidades de logro
		Reconocimiento
		Ascenso o Progreso profesional
		Responsabilidad
Crecimiento		

Fuente: Elaboración propia

Según Herzberg, los factores extrínsecos están asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los trabajadores afirman experimentar en sus puestos de trabajo.<sup>6</sup> Siendo así, podemos afirmar que, si estos factores se aplican de forma incorrecta dentro de una organización, el

<sup>6</sup> Cfr. Herzberg et al. 2011

trabajador no podrá lograr la satisfacción laboral ya que no se sentirá motivado. Caso contrario, cuando los factores son óptimos evitan la insatisfacción del empleado.

Por otro lado, según Herzberg, los factores intrínsecos están relacionados más directamente a la satisfacción del trabajador.<sup>7</sup> Siendo así, podemos indicar que es importante que las organizaciones promuevan dentro de sus planes estratégicos estos factores ya que podrían generar mayores satisfacciones a cada uno de sus trabajadores al brindarles, por ejemplo: reconocimiento profesional, desarrollo profesional, responsabilidad y oportunidad de crecimiento.

#### Teoría de las expectativas de Vroom

Vroom indica que la motivación del ser humano depende de tres factores: la expectativa, la instrumentalidad y la valencia.<sup>8</sup> Su teoría se centra en el mundo de las organizaciones, por esta razón se centra en la motivación laboral. A continuación, describiremos los tres factores que conducen a la motivación del trabajador:

**Expectativa:** Tiene que ver con la capacidad percibida del trabajador para enfrentar obstáculos. Es importante que los líderes de las organizaciones conozcan que es lo que motiva a sus empleados para superar sus expectativas.

**Instrumentalidad:** Tiene que ver con la función que cumple cada trabajador dentro de la organización. Es importante que los líderes de las organizaciones sepan que sus trabajadores tienen funciones que son piezas indispensables para que la organización funcione y por ende deben conocer que es lo que les motiva según la función que cumplen.

---

<sup>7</sup> Cfr. Herzberg et al. 2011

<sup>8</sup> Cfr. Ros-Gálvez 2019

Valencia: Tiene que ver con lo que valora cada trabajador dentro de la organización. Los líderes de las organizaciones deben conocer qué valoran sus empleados y qué valor le dan a sus propios resultados.

Con ello, podemos indicar que según esta teoría, la motivación es producto de la apreciación que cada persona pone en los resultados de su comportamiento y la expectativa de que sus metas se cumplan para obtener la satisfacción laboral.

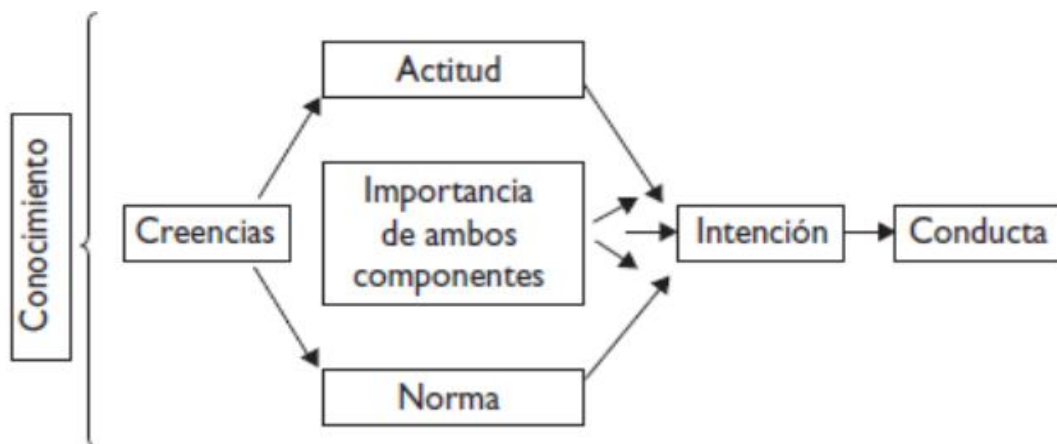
### Teoría de la acción razonada de Ajzen y Fishbein

La teoría de Fishbein y Ajzen, trata de la relación entre creencias, actitudes, intenciones y comportamiento los cuales se encuentran relacionados con la toma de decisiones a nivel conductual.<sup>9</sup>

Esta teoría puede ser utilizada para explicar diferentes comportamientos en contextos disímiles como puede ser: la salud, la cultura, el ámbito laboral o social. A continuación, se mostrará el esquema de esta teoría:

**Figura 2**

Esquema de la teoría de la acción razonada



<sup>9</sup> Cfr. Ajzen 2015



Fuente: Ajzen, I. (2015)

Según este esquema, la teoría de Ajzen y Fishbein tiene por objetivo predecir la conducta del ser humano. Esta conducta se determina a través de la intención conductual que se refiere a la decisión de ejecutar o no una acción particular. Por otra parte, la intención está determinada por dos variables: la actitud conductual (que se hace referencia a la evaluación positiva o negativa del individuo para desarrollar dicha conducta) y la norma subjetiva (que hace referencia a percepción de la presión social que se ejerce sobre él para que realice o no una determinada conducta). A su vez, estas variables están en función de las creencias conductuales y normativas (lo que otras personas relevantes para el sujeto esperan que este haga).

#### Teoría X e Y de McGregor

McGregor propuso dos teorías opuestas sobre los diferentes comportamientos que podían adoptar los líderes dentro de las organizaciones. En la primera teoría, indica que los trabajadores solo actuaban bajo amenazas, mientras que, en la segunda eran ellos mismos los que querían y necesitaban trabajar.<sup>10</sup> A continuación, explicaremos cada una de estas teorías:

#### Teoría X

Esta teoría menciona que los líderes de las organizaciones tienen una visión negativa respecto a sus trabajadores y por esta razón utilizan un estilo de dirección autoritario. A continuación, se muestra una tabla donde se explica esta teoría:

**Tabla 4**

Cuadro explicativo de la teoría X (Porret, 2014)

Como son las personas	Política a aplicar
-----------------------	--------------------

<sup>10</sup> Cfr. Ros-Gálvez 2019

- |  |  |
|--|--|
| 1. Los seres humanos no estamos dispuestos a trabajar.<br>2. Las personas sólo trabajan por dinero.<br>3. Somos irresponsables y carecemos de iniciativa.<br>4. Preferimos ser conducidos, ya que eso evita responsabilidades. | 5. Asignar tareas simples.<br>6. Controlar de cerca a quien haga tareas simples.<br>7. Establecer reglas y normas automáticas y rutinarias para que no tenga que pensar mucho. |
|--|--|
- 

Fuente: Elaboración propia

#### Teoría Y

Esta teoría menciona que los trabajadores quieren y necesitan trabajar. Se enfoca en un estilo directivo participativo, en donde el trabajador se sienta motivado y quiera trabajar. Con ello no quiere decir que se pierda el autoritarismo, pero sí que preste importancia a la participación del trabajador, al ser escuchado. A continuación, se muestra una tabla donde se explica esta teoría:

**Tabla 5**

Cuadro explicativo de la teoría Y (Porret, 2014)

Como son las personas	Política a aplicar
8. Los seres humanos tenemos iniciativa y somos responsables.	13. Crear un ambiente propicio para el trabajo.
9. Tenemos autocontrol y deseamos autonomía.	14. Dejar que participen en las decisiones de la organización.
10. Buscamos mayores responsabilidades.	15. Fomentar y facilitar las responsabilidades para aumentar nuestra motivación.

---

- 
11. Colaboramos y participamos en lo posible para conseguir objetivos.
  12. Podemos esforzarnos sin la necesidad de que nos controlen.
- 

Fuente: Elaboración propia

### Teoría de la equidad de Adams

Según Ros-Gálvez, para que el individuo esté motivado necesita percibir que las recompensas que recibe por su esfuerzo sean justas, y que estas sean similares a las que reciben sus compañeros.<sup>11</sup>

Menciona que existirá falta de equidad para un individuo cada vez que éste percibe desigualdad entre su aportación y sus resultados, en comparación con las aportaciones y resultados de otros individuos. Asimismo, indica que si el individuo se siente mal compensado (inequidad), éste disminuirá su aportación y esfuerzo. Caso contrario, si siente que es recompensado equilibradamente (equidad), éste seguirá contribuyendo de la misma manera. A continuación, se presenta una figura explicando esta teoría:

---

<sup>11</sup> Cfr. Ros-Gálvez 2019

**Figura 3**

Aportación y resultados según la teoría de la equidad de Adams



Fuente: Elaboración propia

Los resultados son las recompensas que el individuo recibe en base a sus aportaciones. Según Adams, estas recompensas deben ser equitativas de individuo a individuo.

Esto es importante en el ámbito organizacional, los líderes deben asegurarse de que tanto las aportaciones y los resultados son equitativos en el tratamiento de sus colaboradores. Se debe evitar favoritismos y en su lugar ofrecer a los empleados las mismas oportunidades para demostrar sus capacidades y compartir el reconocimiento de forma justa según lo merezcan.

### 1. Desempeño laboral

#### Definición de desempeño laboral

Robbins y Coulter (2010) mencionan que el desempeño laboral es “el resultado final de una actividad. Ya sea que dicha actividad represente un esfuerzo muy grande o llevar a cabo

responsabilidades laborales tan eficiente y eficazmente como sea posible, el desempeño es lo que resulta de esa actividad.”

Palmar y Valero (2014) lo definen como “el desenvolvimiento de cada una de las personas que cumplen 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.”

Según Chiavenato (2014) el desempeño laboral “es la eficacia del trabajador, siendo necesaria para ella, que el individuo desarrolle sus funciones, realizando una gran labor y que con ello obtenga la satisfacción laboral.”

Según García et al. (2012) indican que el desempeño laboral “son las acciones y comportamientos observados en los trabajadores que son importantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medibles en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la organización.”

Con ello podemos indicar que el desempeño laboral tendrá mucho que ver con el comportamiento del trabajador y los resultados obtenidos. En este punto es importante la motivación ya que para que el trabajador logre alcanzar los resultados esperados por la empresa, éste debe estar motivado.

### Dimensiones e indicadores del desempeño laboral

Veamos que nos dicen algunos autores acerca de las dimensiones del desempeño laboral:

Según Chiavenato (2007) indica, que el desempeño laboral es la manera en que las personas realizan sus funciones, actividades y obligaciones; y cada acción individual afecta al grupo y éste condiciona a la empresa. Si la persona se desenvuelve eficazmente, permitirá a la organización

alcanzar los objetivos y metas con éxito. El desempeño, en este sentido, está conformado por actividades tangibles, observables y medibles.

Según Alles (2002), el desempeño por competencias se centra en el comportamiento de los trabajadores, los mismos que son distintos para cada puesto y nivel jerárquico. Asimismo, el desempeño laboral se mide de acuerdo a las aptitudes, la capacidad para la realización de funciones y la resolución de problemas, señalando tres elementos en el desempeño laboral: valores, habilidades y conocimientos que juntos influyen en el desempeño laboral de los trabajadores.

Según Bohlander y Snell (2008) indican que todo individuo tiene debilidades y fortalezas únicas que inciden en el desempeño, estos son: capacidad, motivación y entorno, dichos factores pueden afectar de forma positiva o negativa en el desempeño.

Según Castillo (2012), existen dos dimensiones en el desempeño laboral: los factores de comportamiento y de resultados. La dimensión de comportamiento hace referencia al conjunto de conductas, determinado por el entorno. Esta dimensión se encuentra comprendido por la iniciativa de los trabajadores y el logro de objetivos. La segunda dimensión, se refiere a lo obtenido por el trabajador según su productividad.

Bajo estos conceptos, podemos clasificar estas dimensiones en las siguientes:

#### Productividad

Viene hacer el esfuerzo que contribuye el trabajador para beneficio de la organización. Este esfuerzo produce resultados que son medibles. Algunos indicadores para medir la dimensión de productividad son los siguientes:

1. **Tiempo invertido:** Es importante medir el tiempo que invierte el trabajador en realizar una actividad o proyecto. Facilita a los líderes de las organizaciones a optimizar los recursos y distribuirlos de mejor manera.
2. **Desarrollo y conclusión de tareas:** Este indicador nos permite saber que tan eficaz es para un trabajador resolver una determinada tarea. Sirve de ayuda a los líderes de las organizaciones a poder reasignar tareas y reorganizar equipos.
3. **Carga de trabajo:** Este indicador nos permite conocer los puntos débiles de cada trabajador.

#### Aptitudes

Viene hacer la capacidad que tiene una persona para desempeñarse en una determinada tarea. A nivel organizacional, no solo es la capacidad que tiene el trabajador para ejercer una función, sino que también exige que tenga ciertas competencias que explicaremos más adelante. Algunos indicadores para medir la dimensión de aptitud son los siguientes:

4. **Resolución de problemas:** Este indicador nos permite conocer la capacidad del trabajador para buscar y resolver problemas de acuerdo a los requerimientos.
5. **Adaptación:** Este indicador nos permite conocer que tan flexible es el trabajador frente a los cambios y se adapta rápidamente a ellos.
6. **Compromiso:** Este indicador nos permite evaluar el nivel de compromiso y las aportaciones del trabajador.

#### Competencia

La competencia según Spencer (2013) es una característica del individuo que se relaciona con un estándar de efectividad mayor en un trabajo. Asimismo, según Alles (2012), las competencias

se clasifican en: teóricas, prácticas, sociales y del conocimiento. En el ámbito organizacional, según De la Cruz (2015), menciona que dentro del desempeño laboral existen tres tipos de competencias: básicas, que se forman durante la etapa de educación del individuo; conductuales, que demuestran habilidades y conductas del individuo para desempeñar una determinada actividad y funcionales, que vienen hacer los conocimientos técnicos en el ejercicio de una determinada actividad.

Con ello podemos indicar que la competencia es una característica de la personalidad que orienta el comportamiento del individuo y por ende su desempeño laboral dentro de una organización.

#### Capacitación y aprendizaje continuo

Se refiere al proceso por el cual el trabajador logra reforzar sus competencias laborales, conocimientos y habilidades, para responder de mejor manera a una actividad. Es importante que los líderes de las organizaciones contemplen en sus planes la capacitación a sus empleados. Asimismo, incentivar a sus empleados el aprendizaje continuo con el objetivo que mejoren su desempeño. Algunos indicadores para medir esta dimensión son los siguientes:

7. Tiempo para aprendizaje: Este indicador permite medir el tiempo que le toma a un trabajador culminar su formación. Asimismo, los líderes de las organizaciones pueden evaluar el rendimiento de sus colaboradores, tanto antes como después de la formación. Esto con el objetivo de medir el tiempo que tarda en lograr un determinado nivel de competencia.
8. Retención de conocimientos y habilidades: Este indicador permite medir la capacidad de los trabajadores para retener los conocimientos y habilidades adquiridas. Asimismo, permite a los líderes de las organizaciones medir la eficacia de la capacitación.



9. Transferencia de la formación: Este indicador permite medir también la eficacia de la formación y saber si los trabajadores son capaces de transferir el conocimiento aprendido hacia los demás.

1. Marco conceptual (terminología)

Desempeño: Es la acción de cumplir o realizar una actividad.

Desempeño laboral: Es el rendimiento que un trabajador muestra cuando ejerce las actividades que se le asignan. Es importante para identificar si el trabajador es apto o no para la función que se le asigne.

Dimensiones: Las dimensiones en términos de psicología hace referencia a un conjunto de dominios que abarca determinado tema.

Estrategia: Es un plan para dirigir un determinado asunto. A nivel organizacional, la estrategia sirve de guía a la empresa para alcanzar sus objetivos.

Indicador: Hace referencia a una característica observable y medible que se utiliza, por ejemplo, para evaluar la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores.

Factor motivacional: Son los elementos de la motivación que permiten a los individuos llevar a cabo sus necesidades superiores.

La Motivación: Viene hacer la determinación que empuja a la persona a hacer determinadas acciones o comportamientos para alcanzar un determinado objetivo.

Motivación laboral: Viene hacer la capacidad que tiene una organización para mantener implicados a sus colaboradores con el objetivo de aumentar su rendimiento y lograr los objetivos organizacionales.

Rendimiento: Se refiere al producto o utilidad que rinde una persona.

Satisfacción: Viene hacer un estado de bienestar o placer que tiene una persona cuando cubre una necesidad.

Satisfacción laboral: Es el nivel de conformidad que un trabajador siente respecto a su trabajo.

Teoría: Es un modelo de explicación de una parte de la realidad. Se sustenta en una o varias hipótesis que son comprobadas experimentalmente.

Trabajador: Es la persona conocida también como empleado o colaborador que tiene la edad legal mínima para brindar sus servicios profesionales a otra persona, organización o empresa.

## 10. HIPÓTESIS

### 1. Declaración de hipótesis

#### 1. Hipótesis general

1. Los factores motivacionales tienen relación con el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información.

#### 1. Hipótesis específicas

2. Los factores extrínsecos tienen relación con el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información.

3. Los factores intrínsecos tienen relación con el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información.

## 1. Operacionalización de variables

Tabla 6

Operacionalización de variables

Variable	Tipo de variable Según su naturaleza	Operacionalización		Dimensiones (Sub-variables)	Definición conceptual	Indicador	Item	Nivel de medición
		Definición conceptual	Definición operacional					
Factores Motivacionales	Cualitativa ordinal	Según Robbins (2017), "son fenómenos que subyacen o intervienen desde el exterior del individuo y sirven de insumo básico para iniciar el proceso motivador, por lo que pueden ser de naturaleza extrínseca o intrínseca."	Son un conjunto de razones que permite mantener motivado a los trabajadores. Estas pueden ser: salario, condiciones de trabajo, relaciones con compañeros, seguridad, reconocimiento, ascenso, estatus, etc.	Factores extrínsecos	Se originan externamente en el individuo, es decir, es inducida por elementos externos a la persona, por ejemplo: el aumento del salario, las condiciones de trabajo, entre otros.	Condiciones de trabajo	Me siento conforme con mi horario laboral	Muy en Desacuerdo
						Políticas y administración	Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo Mi organización cumple con los convenios y leyes laborales Entiendo claramente la misión y visión de la organización Mi organización difunde sus políticas y procedimientos Me siento conforme con las normas y políticas de la organización	

	La gerencia es competente en llevar el negocio
Salario	Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo
	Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo
	Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo
Relaciones con el jefe	Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo
	Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas
	Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos
	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo
Relaciones con los compañeros	Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores
	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo

			Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo
		Supervisión	Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar
			Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio
		Vida personal	Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas
		Seguridad	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas
			Recibo los beneficios de acuerdo a ley
			Las tareas que desempeño corresponden a mi función
Factores intrínsecos	Se originan internamente en el individuo, es decir, la propia satisfacción de la persona, por ejemplo: la autorrealización de la persona en sí.	Trabajo en sí mismo	Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo
			Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes

						Reconocimiento	Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo	
							Mi jefe reconoce por una labor bien realizada	
						Necesidad de logro	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos	
							El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades	
						Responsabilidad	Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad	
							Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad	
						Crecimiento	Existen oportunidades de hacer línea de carrera	
							Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional	
Desempeño laboral	Cualitativa ordinal	Según Chiavenato (2014) el desempeño laboral "es la eficacia del trabajador, siendo	Es la capacidad de cumplimiento de las obligaciones del trabajador de manera eficiente y eficaz según su profesión o función.	Desempeño de tarea	Es la capacidad de cumplimiento de la obligación asignada.	Planificación de tareas	Logré planificar mi trabajo para terminarlo a tiempo	Nunca Raras Veces Ocasionalmente Algunas Veces Frecuentemente Generalmente Siempre
						Cumplimiento de metas	Tuve en cuenta el resultado laboral que necesitaba lograr	

necesaria para ella, que el individuo desarrolle sus funciones, realizando una gran labor y que con ello obtenga la satisfacción laboral.”

Desempeño contextual

Según Bautista et al (2020) "es el comportamiento espontáneo e individual que supera lo esperado para la función asignada."

Priorización de tareas	Pude establecer prioridades
Eficiencia laboral	Pude llevar a cabo mi trabajo de manera eficiente
Administración del tiempo	Administré bien mi tiempo
Proactividad	Por iniciativa propia, comencé una nueva tarea cuando mis tareas anteriores se completaron
Asumir retos	Asumí tareas desafiantes cuando estaban disponibles
Autoaprendizaje	Trabajé para mantener actualizados mis conocimientos relacionados con el trabajo
Capacitación del trabajador	Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas
Creatividad	Se me ocurrieron soluciones creativas para nuevos problemas
Compromiso	Asumí responsabilidades adicionales
Interés	Busqué continuamente nuevos desafíos en mi

			trabajo
		Involucramiento	Participé activamente en reuniones y/o consultas
		Relaciones interpersonales	Me quejé de problemas menores relacionados con el trabajo
		Conflictivo	Hice que los problemas en el trabajo fueran más grandes de lo que eran
Comportamiento contra productivo	Según Martínez (2020) "son aquellas conductas que realizan algunos empleados, de forma consciente y deliberada, y que chocan frontalmente con los intereses de la compañía."		Me centré en los aspectos negativos de la situación en el trabajo en lugar de los aspectos positivos
		Negatividad	Hablé con colegas sobre los aspectos negativos de mi trabajo
			Hablé con personas ajenas a la organización sobre los aspectos negativos de mi trabajo

Fuente: Elaboración propia



#### 4. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

##### 1. Tipo de investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo. Según Tamayo (2007), consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio.

##### 2. Nivel de investigación

El nivel de estudio es correlacional ya que busca determinar el grado de relación existente entre las dos variables.

##### 3. Diseño de investigación

El diseño de investigación que se empleo es no experimental de corte transversal. Según Hernández (2014) indica que el diseño de investigación no experimental se caracteriza porque las variables de estudio no se manipulan y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos; también indica que es correlacional cuando las variables se asocian mediante un patrón predecible para una muestra o población. Finalmente, indica que es de corte transversal cuando en la investigación se recopilan datos en un momento único. El diseño que le corresponde es el siguiente:

Estudio	Variable 1	Relación	Variable 2
M	O1	↔	O2

Dónde:

M: Muestra estudiada

O1: Factores motivacionales laborales

↔: Características de la relación entre O1 y O2

## O2: Desempeño laboral

### 4. Método de investigación

El método de investigación que se utilizó es el hipotético-deductivo que consiste en tomar unas aseveraciones en calidad de hipótesis para luego comprobarlas. Según Bonilla & Rodríguez (2005), el proceso hipotético-deductivo se inicia con una fase de deducción de hipótesis conceptuales, luego continua con la operacionalización de las variables y la definición de los indicadores, la recolección, y el procesamiento de los datos.

### 5. Población

La población está conformada por los 52 trabajadores de la empresa consultora en tecnologías de información, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 7**

Distribución de la población laboral de la empresa

<b>Población por sexo</b>	
Femenino	20
Masculino	32
<b>Total</b>	<b>52</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6. Muestra

Para el cálculo de la muestra se utilizó la población en su totalidad al ser pequeña. La muestra es de 52 colaboradores.

### 7. Técnicas de recolección de datos

#### 1. Técnica

La técnica que se utilizó para la presente investigación es la encuesta con ella se trata de conseguir información de manera sistemática y ordenada de una población o muestra, sobre las variables consideradas en la investigación. Se realizaron dos encuestas, una para cada variable, apoyados de dos instrumentos de medición validados para la recolección de los datos.

## 2. Instrumento

Se utilizaron dos instrumentos validados para la recolección de datos, los cuáles son:

### Cuestionario para medir los Factores Motivacionales

Este instrumento está validado por Arana Mayorca Walter (2003) en la tesis “Diseño y validación de un modelo para la identificación y medición de los factores Motivacionales de los Trabajadores según la Teoría de Frederick Herzberg”.

Está conformado por 34 preguntas y permite evaluar los 15 factores motivacionales agrupados entre extrínsecos e intrínsecos. Para cada pregunta existen 5 afirmaciones que representan el grado de desacuerdo o acuerdo de los colaboradores. Las afirmaciones tienen un determinado puntaje de acuerdo con una escala de puntos.

La escala tiene 5 puntos que se detallan a continuación:

<b>Afirmaciones</b>	<b>Puntaje</b>
Muy en Desacuerdo	1
En Desacuerdo	2
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Muy De acuerdo	5

El instrumento se encuentra en la sección Apéndice VII.1

Por otro lado, el instrumento fue validado mediante el estadístico Alfa de Cronbach y obtuvo un valor de 0.806, lo que quiere decir que el cuestionario tiene una magnitud del coeficiente de confiabilidad buena, siendo eta confiable para su uso. En la tabla 8, se muestran los resultados.

**Tabla 8**

Confiabilidad del Cuestionario para medir los Factores Motivacionales

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>0.806</b>	<b>34</b>

Fuente: Elaboración propia

#### Cuestionario para medir el Desempeño Laboral

Este instrumento está validado por Koopmans et al. (2014) en la investigación “Validez de constructo del cuestionario individual de desempeño laboral”.

Está conformado por 18 preguntas y permite evaluar el desempeño laboral individual de cada trabajador en una empresa. Para cada pregunta existen 7 afirmaciones que representan el grado de ocurrencia de experiencias en la empresa que los colaboradores podrían sentir. Las afirmaciones tienen un determinado puntaje de acuerdo a una escala de puntos.

La escala tiene 7 puntos que se detallan a continuación:

<b>Afirmaciones</b>	<b>Puntaje</b>
Nunca	1
Raras Veces	2
Ocasionalmente	3

Algunas Veces	4
Frecuentemente	5
Generalmente	6
Siempre	7

---

El instrumento se encuentra en la sección Apéndice VII.2

Por otro lado, el instrumento fue validado mediante el estadístico Alfa de Cronbach y obtuvo un valor de 0.741, lo que quiere decir que el cuestionario tiene una magnitud del coeficiente de confiabilidad aceptable, siendo esta confiable para su uso. En la tabla 9, se muestran los resultados.

**Tabla 9**

Confiabilidad del Cuestionario para medir el Desempeño Laboral

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>0.741</b>	<b>18</b>

Fuente: Elaboración propia

8. Presentación de resultados

Para la presentación de resultados se utilizó el programa estadístico IBM SPSS versión 25.

5. RESULTADOS

1. Análisis descriptivo

1. Factores motivacionales

De los datos consignados en la tabla 10 y en la figura 4, respecto a la percepción de los colaboradores de la empresa consultora, se observa que, la totalidad de colaboradores se encuentran en el nivel regular de factores motivacionales.

**Tabla 10**

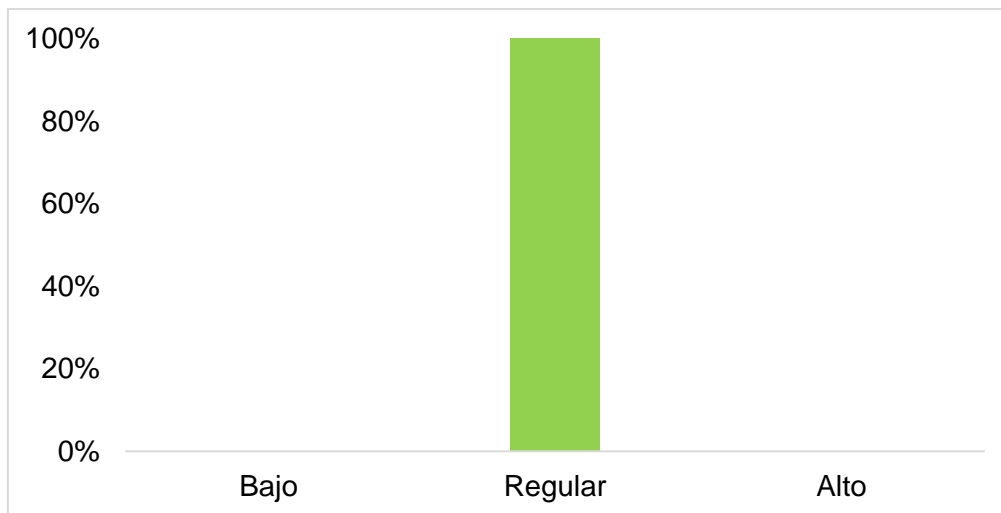
Frecuencia de factores motivacionales

	Frecuencia	
Alto	0	0%
Regular	52	100.0%
Bajo	0	0%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 4**

Frecuencia de los factores motivacionales



Fuente: Elaboración propia

## 2. Dimensiones de los factores motivacionales

De los datos consignados en la tabla 11 y en la figura 5, respecto a la percepción de los colaboradores de la empresa consultora, se observa que, un 76.9% encuentra como nivel regular al factor motivacional del salario, mientras que un 23.1%, como nivel alto. Asimismo, un 82.7% encuentra como nivel regular al factor motivacional de la supervisión, mientras que un 17.3%, como

nivel bajo. Por último, un 69.2% encuentra como nivel regular al factor motivacional del crecimiento, mientras que un 30.8%, como nivel alto.

**Tabla 11**

Frecuencia de las dimensiones de los factores motivacionales

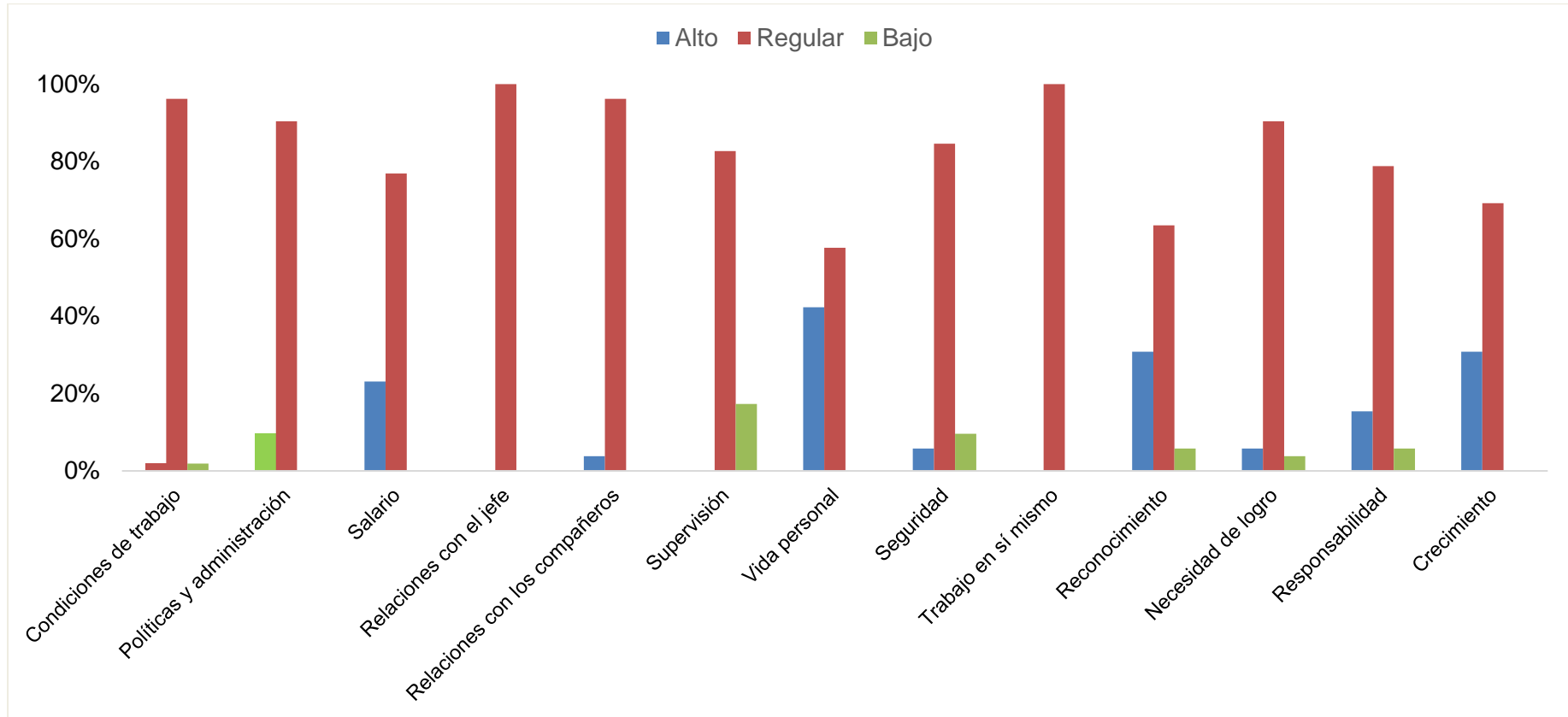
	Condiciones de trabajo	Políticas y administración	Salario	Relaciones con el jefe	Relaciones con los compañeros	Supervisión	Vida personal	Seguridad	Trabajo en sí mismo	Reconocimiento	Necesidad de logro	Responsabilidad	Crecimiento
Alto	1.9%	9.6%	23.1%	0.0%	3.8%	0.0%	42.3%	5.8%	0.0%	30.8%	5.8%	15.4%	30.8%
Regular	96.2%	90.4%	76.9%	100%	96.2%	82.7%	57.7%	84.6%	100%	63.5%	90.4%	78.8%	69.2%
Bajo	1.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	17.3%	0.0%	9.6%	0.0%	5.8%	3.8%	5.8%	0.0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura 5**

Frecuencia de las dimensiones de los factores motivacionales



Fuente: Elaboración propia

### 3. Desempeño laboral

De los datos consignados en la tabla 12 y en la figura 6, respecto a la percepción de los colaboradores de la empresa consultora, se observa que, la mayoría de los colaboradores se encuentran en el nivel bajo respecto al desempeño laboral.

**Tabla 12**

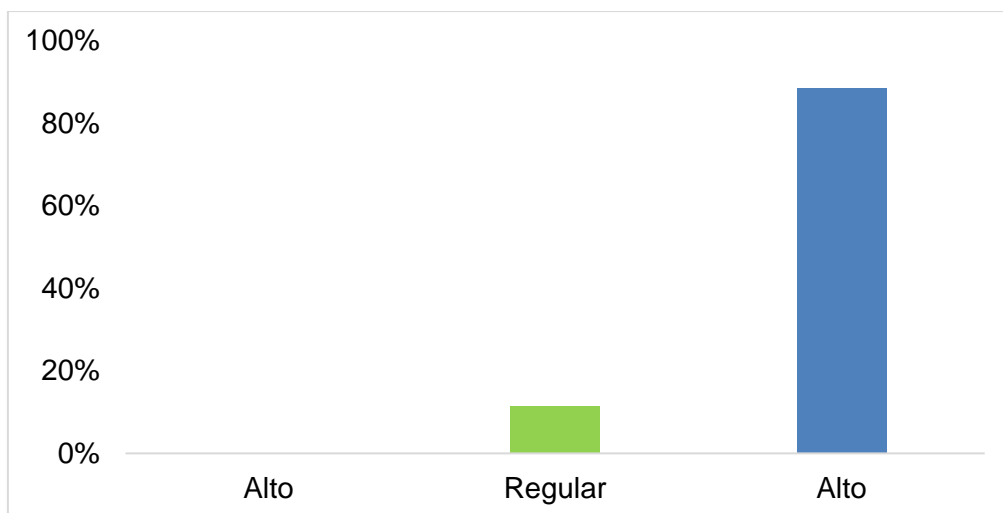
Frecuencia de desempeño laboral

	Frecuencia	
Alto	0	0%
Regular	6	11.5%
Bajo	46	88.5%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 6**

Frecuencia de desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia

#### 4. Dimensiones del desempeño laboral

De los datos consignados en la tabla 13 y en la figura 7, respecto a la percepción de los colaboradores de la empresa consultora, se observa que, un 71.2% encuentra como nivel regular al desempeño de tarea, mientras que un 28.8%, como nivel bajo. Asimismo, un 82.7% encuentra como nivel regular al desempeño contextual, mientras que un 17.3%, como nivel bajo. Por último, un 94.2% encuentra como nivel regular al comportamiento contraproducente, mientras que un 5.8%, como nivel bajo.

**Tabla 13**

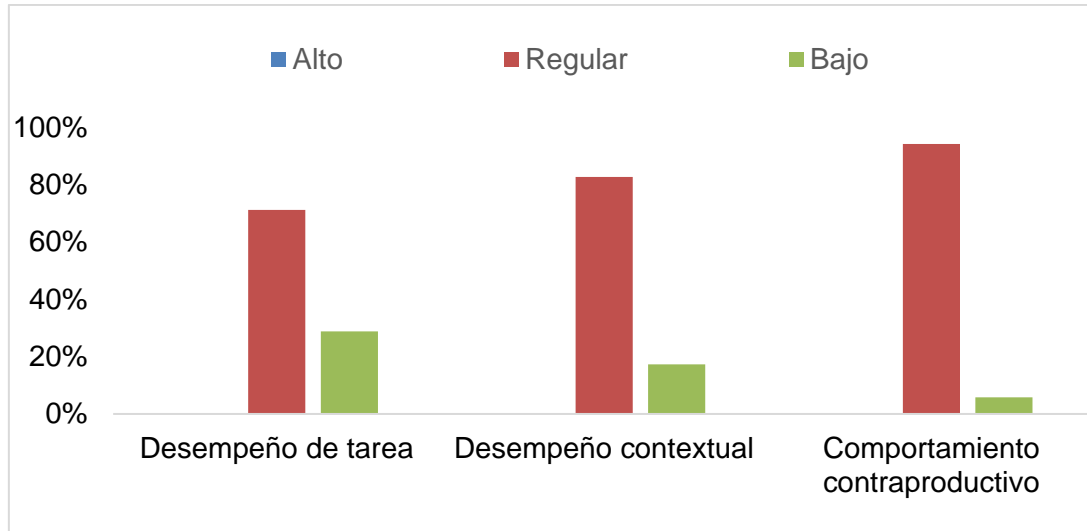
Frecuencia de las dimensiones del desempeño laboral

	<b>Desempeño de tarea</b>	<b>Desempeño contextual</b>	<b>Comportamiento contraproducente</b>
Alto	0.0%	0.0%	0.0%
Regular	71.2%	82.7%	94.2%
Bajo	28.8%	17.3%	5.8%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 7**

Frecuencia de las dimensiones del desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia

2. Análisis estadístico
  1. Prueba de hipótesis general

**Prueba de normalidad de las variables (Kolmogorov-Smirnov n>50)**

Formulación de las hipótesis Nula (Ho) y Alternativa (Ha)

Ho: La distribución de las variables cumplen la normalidad. ( $p \geq \alpha$ )

Ha: La distribución de las variables no cumplen la normalidad. ( $p < \alpha$ )

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

Regla de decisión:

Si  $p \geq \alpha$ , no se rechaza Ho

Si  $p < \alpha$ , se rechaza Ho

**Tabla 14**

Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov de las variables

Variables	Kolmogorov-Smirnov (n>50)		
	Estadístico	Gl	Sig.
Factores motivacionales	.485	52	.001
Desempeño laboral	.923	52	.000

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 14, se aprecia que el nivel de significancia obtenido en las dos variables: Factores motivacionales .001 y Desempeño laboral .000 son menores al nivel de significancia ( $\alpha=0.05$ ), entonces se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ), es decir se acepta que: La distribución de las variables no cumplen con la normalidad. Con ello, se concluye que para la comprobación de las hipótesis de la presente investigación, se debe utilizar una prueba no paramétrica, como la prueba rho de Spearman.

### Prueba de correlación de las variables

Formulación de las hipótesis Nula ( $H_0$ ) y Alterna ( $H_a$ )

$H_0$ : No existe relación significativa entre los factores motivacionales y el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información.

$H_a$ : Existe relación significativa entre los factores motivacionales y el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

Regla de decisión:

Si  $p \geq \alpha$ , no se rechaza  $H_0$

Si  $\rho < \alpha$ , se rechaza  $H_0$

Prueba estadística: Correlación de Spearman

El coeficiente de correlación de Spearman es una prueba no paramétrica y se aplica cuando se desea medir la relación entre dos variables que no cumplen el supuesto de normalidad en la distribución de sus valores.

**Tabla 15**

Correlación factores motivacionales y desempeño laboral

		<b>Desempeño laboral</b>
Rho de	<b>Factores</b>	Coeficiente de correlación .340**
Spearman	<b>motivacionales</b>	Sig. (bilateral) .000
		N 52

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 15, se muestra el coeficiente de correlación de Spearman obtenido .340, lo que permite afirmar que entre los factores motivacionales y el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información existe una correlación positiva significativa, para un nivel de significancia de ( $\alpha=0.05$ ). Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se infiere que “Existe relación significativa entre los factores motivacionales y el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información”.

## 2. Prueba de hipótesis específica

Hipótesis específica 1

$H_0$ : No existe relación significativa entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información.

Ha: Existe relación significativa entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

Regla de decisión:

Si  $\rho \geq \alpha$ , no se rechaza  $H_0$

Si  $\rho < \alpha$ , se rechaza  $H_0$

Prueba estadística: Correlación de Spearman

**Tabla 16**

Correlación factores extrínsecos y desempeño laboral

	<b>Factores extrínsecos</b>	<b>Desempeño laboral</b>	Sig. bilateral	N
	Condiciones de trabajo	.038	.000	52
Rho de Spearman	Políticas y administración	.012	.001	52
	Salario	.298**	.001	52

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 16, se muestran los coeficientes de correlación de Spearman obtenidos para cada factor extrínseco. Teniendo el factor extrínseco del salario una correlación de .298, lo que permite afirmar que entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información existe una correlación positiva significativa, para un nivel de significancia de ( $\alpha=0.05$ ). Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se infiere que "Existe relación significativa entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información".

Hipótesis específica 2

Ho: No existe relación significativa entre los factores intrínsecos y el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información.

Ha: Existe relación significativa entre los factores intrínsecos y el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

Regla de decisión:

Si  $\rho \geq \alpha$ , no se rechaza Ho

Si  $\rho < \alpha$ , se rechaza Ho

Prueba estadística: Correlación de Spearman

**Tabla 17**

Correlación factores intrínsecos y desempeño laboral

	<b>Factores intrínsecos</b>	<b>Desempeño laboral</b>	Sig. bilateral	N
Rho de Spearman	Relaciones con el jefe	.025	.000	52
	Relaciones con los compañeros	.031	.000	52
	Supervisión	.196**	.002	52
	Vida personal	.022	.000	52
	Seguridad	.008	.000	52
	Trabajo en sí mismo	.013	.000	52
	Reconocimiento	.091	.001	52
	Necesidad de logro	.087	.001	52
	Responsabilidad	.055	.000	52
	Crecimiento	.327**	.003	52

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 17, se muestran los coeficientes de correlación de Spearman obtenidos para cada factor intrínseco. Teniendo a los factores intrínsecos de la supervisión y crecimiento, ambos con una correlación de .196 y .327 respectivamente, lo que permite afirmar que entre los factores intrínsecos



y el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información existe una correlación positiva significativa, para un nivel de significancia de ( $\alpha=0.05$ ). Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se infiere que “Existe relación significativa entre los factores intrínsecos y el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información”.

## 6. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

### 1. Discusión

1. Según el objetivo general, determinar los factores motivacionales asociados al desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información, los resultados obtenidos en la tabla 15 evidencian un nivel de correlación positiva moderada ( $r=0.340$ ), entre los factores motivacionales y el desempeño laboral, reflejando que los factores motivacionales tienen una relación directa con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa consultora, datos que al ser comparados con lo encontrado por Kuswati (2020) en su investigación titulada: “El efecto de la motivación en el desempeño de los empleados”, quien concluyó que los factores motivacionales tienen relación con el desempeño laboral. Asimismo, encontró que los factores que tienen más relación con el desempeño de los trabajadores son: el crecimiento, salario y la supervisión, con estos resultados se afirma que los factores motivacionales si tienen relación en el desempeño laboral. En tal sentido, bajo lo referido anteriormente y al analizar estos resultados, confirmamos que mientras mejor se trabajen los factores motivacionales en la empresa consultora, mejor será el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones.

2. Según el objetivo específico, determinar la relación entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de

información, los resultados obtenidos en la tabla 16 evidencian un nivel de correlación positiva baja ( $r=0.298$ ), entre el factor extrínseco del salario y el desempeño laboral, reflejando que los factores intrínsecos tienen una relación directa con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa consultora, datos que al ser comparados con lo encontrado por Rivera y Ascencio (2018) en su investigación titulada: “Determinación de factores motivacionales con influencia en la productividad de la mano de obra en poda de arándanos desde la teoría de Herzberg, Comuna Curacaví, Región Metropolitana, Chile”, quienes concluyeron que uno de los factores motivacionales extrínsecos categorizados como motivadores en el desempeño del trabajador fue el salario. En tal sentido, bajo lo referido anteriormente y al analizar estos resultados, confirmamos que mientras la organización ofrezca incentivos salariales a sus trabajadores, mejor será el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones.

3. Según el objetivo específico, determinar la relación entre los factores intrínsecos y el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información, los resultados obtenidos en la tabla 17 evidencian un nivel de correlación positiva baja ( $r=0.196$ ), entre el factor intrínseco de la supervisión y el desempeño laboral. Asimismo, un nivel de correlación positiva moderada ( $r=0.327$ ), entre el factor intrínseco del crecimiento y el desempeño laboral. Esto refleja que los factores intrínsecos tienen una relación directa con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa consultora, datos que al ser comparados con lo encontrado por García y Gómez (2019) en su investigación titulada: “Factores motivacionales de Herzberg influyentes en el desempeño laboral del área de ventas de Promart Jaen – 2019”, quienes concluyeron que uno de los factores motivacionales de Herzberg que influye en el desempeño del trabajador fue el estilo

de supervisión del Jefe. Asimismo, al ser comparados con lo encontrado por Guzman et al. (2020) en su investigación titulada: "Asociación de los factores motivacionales y el desempeño laboral del tecnólogo médico en radiología" quienes concluyeron que uno de los factores motivacionales que influye en el desempeño del trabajador fue el crecimiento. En tal sentido, bajo lo referido anteriormente y al analizar estos resultados, confirmamos que mientras el estilo de supervisión de los Jefes de la organización sea el adecuado y la organización brinde oportunidades de crecimiento, mejor será el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones.

#### 1. Conclusiones

4. El estudio de investigación ha permitido determinar que existe relación entre los factores motivacionales y el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información; dicha relación se presenta como positiva media con un valor de .340, a un nivel de confianza del 95%, lo que valida la hipótesis general planteada.
  
5. El estudio de investigación ha permitido determinar que existe relación positiva significativa entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información; con un nivel de significancia baja de .298 para el factor extrínseco del salario, a un nivel de confianza del 95%, lo que valida la hipótesis específica planteada.
  
6. El estudio de investigación ha permitido determinar que existe relación positiva significativa entre los factores intrínsecos y el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información; con un nivel de significancia baja de .196

para el factor intrínseco de la supervisión y media de .327 para el factor intrínseco del crecimiento, a un nivel de confianza del 95%, lo que valida la hipótesis específica planteada.

1. Recomendaciones
7. Plantear a la empresa consultora que realice una evaluación semestral o anual con el de identificar los factores motivacionales con mayor y menor elección, que puedan producir un mejor o menor desempeño laboral, estableciendo aspectos de actitudes aceptables y/ o deficientes, y de esta manera coadyuvar a los logros de los objetivos organizacionales y al desarrollo del colaborador.
8. Establecer un plan motivacional que tenga en cuenta los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral donde se establezcan actividades motivacionales que alienten a mejorar el desempeño laboral del colaborador. Estas actividades pueden ser dinámicas entre los trabajadores donde se premie al trabajador del mes, al jefe y equipo que tuvo mejores resultados y menos quejas, entre otros.
9. Realizar seguimiento y evaluación del plan motivacional cada 6 meses para verificar si se cumplen con los objetivos establecidos en el plan.

## Lista de referencias

Aguilar, D. & Cabanillas, R. (2021). *Factores motivacionales y su relación con el desempeño laboral en la empresa Transportes R&D E. I. R. L., en la ciudad de Piura, 2021*. Recuperado de:

<https://hdl.handle.net/11537/30439>

Ajzen, I. (2015). *The theory of planned behaviour is alive and well, and not ready to retire: a commentary on Sniehotta, Pesseau, and Araújo-Soares*. *Health Psychol.* Recuperado de:

<https://doi.org/10.1080/17437199.2014.883474>

Alles, M. (2012). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. México D.F: Ed. Prentice Hall.

Arana, M. (2003). *Diseño y Validación de un modelo para la identificación y medición de los Factores Motivacionales de los trabajadores según la Teoría de Frederick Herzberg*. Lima – Perú.

Barrera, E. & Navarro, L. (2019). *Los factores motivacionales y el desempeño de los gerentes públicos*. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12727/5785>

Bautista et al. (2020). *El desempeño laboral desde una perspectiva teórica*. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54 – 60. DOI: <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>

Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. 14a. ed. México: Thomson.

Bonilla, E., & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos*. Colombia: Editorial Nomos S.A.

Castillo Contreras, R. D. C. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. Tlalnepantla de Baz, México: Red Tercer Milenio

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5a. ed. McGraw Hill. México.

Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. ed. Mc Graw Hill. México

Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento organizacional*. 3a. ed. McGraw Hill. México.

Dávila, R. & Agüero, E. (2021). *Motivación y satisfacción laboral en el desempeño del empleado en las organizaciones de la ciudad de Lima, Perú*. Revista Visión Gerencial, 20(2), pp. 219-232.

Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

De la Cruz, Y. (2015). *Motivación y desempeño laboral en la Oficina de Normalización Previsional Lima*. Lima, Perú: Ed. César Vallejo

Fallas, J. (2012). Correlación lineal. ([https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGAP/MGAP-05/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-2/complementarias/correlacion\\_lineal\\_2012.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGAP/MGAP-05/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-2/complementarias/correlacion_lineal_2012.pdf)) (consulta: 25 de Marzo del 2023).

Gallup (2022). (<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx?thank-you-report-form=1>) Sitio Web de análisis y asesoría que brinda reportes a nivel global a través de encuestas de opinión a empresas a nivel mundial (consulta: 9 de noviembre del 2022).

García, Y. & Gómez, H. (2019). *Factores motivacionales de Herzberg influyentes en el desempeño laboral del área de ventas de Promart Jaén - 2019*. Recuperado de:

<https://hdl.handle.net/20.500.12802/6270>

García et al. (2012). *La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción.*

Revista digital: Contribuciones a la Economía. Universidad Autónoma de Tamaulipas. México

Ghaffari et al. (2017). *The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at University Technology Malaysia.* Aust. J. Basic & Appl. Sci., 11(4): 92-99

Gill, J. & Johnson P. (2010). *Research methods for managers.* Cuarta edición. SAGE Publications. Londres.

Glassdoor (2013). (<https://www.glassdoor.com/employers/blog/employers-to-retain-half-of-their-employees-longer-if-bosses-showed-more-appreciation-glassdoor-survey/>) Sitio Web de empleos y reclutamiento y con cerca de 49 millones de contenidos que incluyen opiniones de empleados a nivel mundial (consulta: 9 de noviembre del 2022).

Grande, J. (2019) (<https://elperuano.pe/noticia/87239-motivacion-laboral-entre-lo-que-dice-y-hace-el-lider>) Sitio Web oficial del diario El Peruano (consulta: 9 de noviembre del 2022).

Guzman et al. (2020). *Asociación de los factores motivacionales y el desempeño laboral del tecnólogo médico en radiología.* Revista CEA, 6(12), DOI: <https://doi.org/10.22430/24223182.1543>

Hernández, S. (2014). *Metodología de la investigación.* México. Editorial McGraw – Hill. Sexta Edición.

Herzberg et al. (2011). *The Motivation to Work.* Estados Unidos. Transaction Publisher.

Koopmans et al. (2014). *Validez de constructo del cuestionario individual de desempeño laboral,* Journal of Occupational and Environmental Medicine. 2014; 56(3). DOI: 10.1097/JOM.000000000000113



Kuswati, Y. (2020). *The Effect of Motivation on Employee Performance*. Budapest International Research and Critics Institute-Journal, 3(2), DOI: <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.928>

La Rosa, J. (2022) (<https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/que-es-lo-que-mas-motiva-a-los-trabajadores-peruanos/>) Sitio Web peruano especializado en Recursos Humanos, que brinda la más completa información del y para el sector (consulta: 9 de noviembre del 2022).

Martínez, L. (2020). (<https://psicologiaymente.com/organizaciones/comportamientos-contraproducentes-trabajo>) Sitio Web de asesoría en psicología y mente (consulta: 15 de enero del 2022).

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*. Revista Espacios Públicos, 17(39), 159-188. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>

Porret, M. (2014). *Gestión de personas*. Barcelona: Esic Editorial.

Quispe, V. (2017). *Factores de la motivación y el desempeño laboral de los profesionales médicos del hospital III Essalud Puno – 2016*. Recuperado de: <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1145>

Ramírez, R., & Nazar, G. (2019). *Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral*. Revista Psicología: Organización y Trabajo, 19(4), 791-799. DOI: 10.17652/rpot/2019.4.17517

Rivera, C., & Ascencio, J. (2018). *Determinación de factores motivacionales con influencia en la productividad de la mano de obra en poda de arándanos desde la teoría de Herzberg*, Comuna

Curacaví, Región Metropolitana, Chile, Revista Economía Agraria, 20(39), 30-39. DOI:

10.22004/ag.econ.287198

Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. 10a. ed. McGraw Hill. México.

Robbins, S. et al. (2017). *Comportamiento Organizacional*. 17a. ed. McGraw Hill. México.

Ros-Gálvez, A. (2019). *La motivación laboral: una revisión de la literatura*. Universidad Internacional de La Rioja. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/336130102>

Spencer, M. (2013). *Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior*. Versión Electrónica.

Tamayo, M. (2007). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

Verdesoto, M. (2021). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo del Consejo de la Judicatura del cantón Esmeraldas, periodo junio a diciembre 2019*. Recuperado de: <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/2373?mode=simple>

Apéndice

Matriz de consistencia

<b>TÍTULO: <i>Los factores motivacionales en el desempeño laboral de una empresa de consultoría en tecnologías de la información en el Perú</i></b>				
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<b>1. Problema General:</b>	<b>1. Objetivo General:</b>	<b>1. Hipótesis General:</b>	<b>Variable 1:</b>	<b>1. Tipo de Investigación:</b>
¿Qué grado de relación existe entre los factores motivacionales y el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información?	Establecer los factores motivacionales asociados al desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información.	Los factores motivacionales tienen relación con el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información.	Factores Motivacionales	Cuantitativa
<b>2. Problemas Específicos:</b>	<b>2. Objetivos Específicos:</b>	<b>2. Hipótesis Específicas:</b>		<b>2. Nivel de la Investigación:</b>
¿Qué grado de relación existe entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información?	Determinar la relación entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información.	Los factores extrínsecos tienen relación con el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información.		Correlacional
¿Qué grado de relación existe entre los factores intrínsecos y el desempeño	Determinar la relación entre los factores intrínsecos y el desempeño	Los factores intrínsecos tienen relación con el desempeño laboral en el área	<b>Variable 2:</b>	<b>3. Diseño de la Investigación:</b>
			Desempeño Laboral	<b>4. Método:</b>
<b>5. Población:</b>	Hipotético-deductivo			
<b>6. Muestra:</b>	52			
<b>7. Unidad de Estudio:</b>	52			
<b>8. Técnica de</b>	Colaborador del área de operaciones de la empresa consultora			

laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información?	laboral en el área de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información.	de operaciones de la empresa consultora en tecnología de información.	<b>Recolección:</b>
			Encuesta
			<b>9. Instrumento de Recolección:</b>
			Cuestionario factores motivacionales Cuestionario de desempeño laboral

### CUESTIONARIO PARA MEDIR LOS FACTORES MOTIVACIONALES

Basado en la teoría bifactorial de Frederick Herzberg

**Instrucciones:** A continuación, se ofrece una serie de afirmaciones que representan la ocurrencia de experiencias en la empresa que los colaboradores podrían sentir. Por lo que pedimos marque el grado de desacuerdo o acuerdo en cada afirmación que se presenta con un ASPA (X) su número de elección, y trate de contestar sin consultar a otra persona y de acuerdo al enunciado. Debe responder todas las afirmaciones presentadas siendo lo más sincero posible.

La escala tiene 5 puntos que se detallan a continuación:

Afirmaciones	Puntaje
Muy en Desacuerdo	1
En Desacuerdo	2
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Muy De acuerdo	5

No.	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos					
2	El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades					
3	Las tareas que desempeño corresponden a mi función					
4	Mi jefe reconoce por una labor bien realizada					
5	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo					
6	Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo					

	para crecer y mejorar					
7	Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo					
8	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes					
9	Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio					
10	Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad					
11	Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad					
12	Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas					
13	Existen oportunidades de hacer línea de carrera					
14	Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional					
15	En la empresa cumplen con los convenios y leyes laborales					
16	Me siento conforme con mi horario laboral					
17	Entiendo claramente la misión y visión de la organización					
18	Mi organización difunde sus políticas y procedimientos					
19	Me siento conforme con las normas y políticas de la empresa					
20	Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo					
21	Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo					
22	La gerencia es competente en llevar el negocio					
23	Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo					
24	Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas					
25	Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos					
26	Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores					

27	Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente					
28	Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo					
29	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas					
30	Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo					
31	Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo					
32	Recibo los beneficios de acuerdo a ley					
33	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo					
34	Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo					

### CUESTIONARIO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL

Adaptado del test IWPQ de Koopmans

Sexo (F) (M), Edad: ..... Cargo: .....

**Instrucciones:** A continuación, se ofrece una serie de afirmaciones que representan la ocurrencia de experiencias en la empresa que los colaboradores podrían sentir. Por lo que pedimos marque el grado de ocurrencia en cada afirmación que se presenta con un ASPA (X) su número de elección, y trate de contestar sin consultar a otra persona y de acuerdo al enunciado. Debe responder todas las afirmaciones presentadas siendo lo más sincero posible.

La escala tiene 5 puntos que se detallan a continuación:

Afirmaciones	Puntaje
Nunca	1
Raras Veces	2
Ocasionalmente	3
Algunas Veces	4
Frecuentemente	5
Generalmente	6
Siempre	7

No.	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7
1	Logré planificar mi trabajo para terminarlo a tiempo							
2	Tuve en cuenta el resultado laboral que necesitaba lograr							
3	Pude establecer prioridades							
4	Pude llevar a cabo mi trabajo de manera eficiente							
5	Administré bien mi tiempo							
6	Por iniciativa propia, comencé una nueva tarea cuando mis tareas anteriores se completaron							
7	Asumí tareas desafiantes cuando estaban disponibles							
8	Trabajé para mantener actualizados mis conocimientos relacionados con el trabajo							

9	Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas																		
10	Se me ocurrieron soluciones creativas para nuevos problemas																		
11	Asumí responsabilidades adicionales																		
12	Busqué continuamente nuevos desafíos en mi trabajo																		
13	Participé activamente en reuniones y/o consultas																		
14	Me quejé de problemas menores relacionados con el trabajo																		
15	Hice que los problemas en el trabajo fueran más grandes de lo que eran																		
16	Me centré en los aspectos negativos de la situación en el trabajo en lugar de los aspectos positivos																		
17	Hablé con colegas sobre los aspectos negativos de mi trabajo																		
18	Hablé con personas ajenas a la organización sobre los aspectos negativos de mi trabajo																		



### Validación de expertos



Anexo 3: Instrumento

Los factores motivacionales en el desempeño laboral de una empresa de consultoría en tecnologías de la información en el Perú

**Investigador:** Carlos Londoño Godoy

Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario: **CUESTIONARIO PARA MEDIR LOS FACTORES MOTIVACIONALES**, que le mostramos; marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

**NOTA:** Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:

**(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno**

**Las categorías a evaluar son:** Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

ITEMS / INDICADORES	(1.0)	(1.5)	(2.5)	(3.5)	(4.0)	Observaciones
1. Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos				✓		
2. El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades				✓		
3. Las tareas que desempeño corresponden a mi función				✓		
4. Mi jefe reconoce por una labor bien realizada					✓	
5. Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo					✓	
6. Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar				✓		
7. Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo				✓		
8. Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes				✓		
9. Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio				✓		
10. Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad					✓	
11. Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad					✓	
12. Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas					✓	



**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**  
**ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

Los factores motivacionales en el desempeño laboral de una empresa de consultoría en tecnologías de la información en el Perú

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: *Landeo Godoy Carlos*
- 1.2 Grado académico: *Licenciado*
- 1.3 Áreas de experiencia profesional: *Psicología Organizacional*
- 1.4 Cargo e institución donde labora: *Jefe Recursos Humanos / Talhum*
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de evaluación: *Cuestionario para medir factores motivacionales*
- 1.6 Autor del Instrumento: *Walter Arana*

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	✓		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	✓		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	✓		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	✓		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	✓		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	✓		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	✓		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	✓		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		✓	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems o modificar? Detalle en el anexo 3		✓	

**Aportes y/o sugerencias:**

.....

Aplicable       No aplicable

*Carlos Landeo* 

Nombre y Firma  
Fecha: *03/02/2023*



13. Existen oportunidades de hacer línea de carrera				✓	
14. Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional					✓
15. En la empresa cumplen con los convenios y leyes laborales				✓	
16. Me siento conforme con mi horario laboral				✓	
17. Entiendo claramente la misión y visión de la organización				✓	
18. Mi organización difunde sus políticas y procedimientos				✓	
19. Me siento conforme con las normas y políticas de la empresa				✓	
20. Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo					✓
21. Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo				✓	
22. La gerencia es competente en llevar el negocio					✓
23. Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo				✓	
24. Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas				✓	
25. Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos					✓
26. Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores				✓	
27. Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente				✓	
28. Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo					✓
29. Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas				✓	
30. Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo					✓
31. Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo				✓	
32. Recibo los beneficios de acuerdo a ley				✓	
33. Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo				✓	
34. Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo				✓	

Carlos Lando *CL*

Nombre y Firma  
Fecha: 07/02/2023



**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**  
**ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

Los factores motivacionales en el desempeño laboral de una empresa de consultoría en tecnologías de la información en el Perú

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: *Landeo Godoy Carlos*
- 1.2 Grado académico: *Licenciado*
- 1.3 Áreas de experiencia profesional: *Psicología Organizacional*
- 1.4 Cargo e institución donde labora: *Seje de Recursos Humanos / Talhum*
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de evaluación: *Cuestionario para medir desempeño laboral*
- 1.6 Autor del Instrumento: *Linda Koopmans*

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	✓		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	✓		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	✓		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	✓		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	✓		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	✓		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	✓		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	✓		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		✓	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems o modificar? Detalle en el anexo 3		✓	

**Aportes y/o sugerencias:**

.....  
 .....

Aplicable       No aplicable

*Carlos Landeo* 

Nombre y Firma  
 Fecha: *07.02.2023*



Anexo 3: Instrumento

Los factores motivacionales en el desempeño laboral de una empresa de consultoría en tecnologías de la información en el Perú

Investigador: Carlos Lamdeo Godoy

Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los Ítems del cuestionario: **CUESTIONARIO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL**, que le mostramos; marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

**NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:**

**(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno**

**Las categorías a evaluar son:** Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

ITEMS / INDICADORES	(1.0)	(1.5)	(2.5)	(3.5)	(4.0)	Observaciones
1. Logré planificar mi trabajo para terminarlo a tiempo				✓		
2. Tuve en cuenta el resultado laboral que necesitaba lograr				✓		
3. Pude establecer prioridades				✓		
4. Pude llevar a cabo mi trabajo de manera eficiente				✓		
5. Administré bien mi tiempo				✓		
6. Por iniciativa propia, comencé una nueva tarea cuando mis tareas anteriores se completaron				✓		
7. Asumí tareas desafiantes cuando estaban disponibles				✓		
8. Trabajé para mantener actualizados mis conocimientos relacionados con el trabajo				✓		
9. Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas					✓	
10. Se me ocurrieron soluciones creativas para nuevos problemas					✓	
11. Asumí responsabilidades adicionales				✓		
12. Busqué continuamente nuevos desafíos en mi trabajo				✓		



13. Participé activamente en reuniones y/o consultas					✓	
14. Me quejé de problemas menores relacionados con el trabajo						✓
15. Hice que los problemas en el trabajo fueran más grandes de lo que eran					✓	
16. Me centré en los aspectos negativos de la situación en el trabajo en lugar de los aspectos positivos					✓	
17. Hablé con colegas sobre los aspectos negativos de mi trabajo					✓	
18. Hablé con personas ajenas a la organización sobre los aspectos negativos de mi trabajo					✓	

Carlos Londeo 

Nombre y Firma  
Fecha: 07.02.2023



**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**  
**ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

Los factores motivacionales en el desempeño laboral de una empresa de consultoría en tecnologías de la información en el Perú

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: *Morales Cerna Sheyla Melissa*
- 1.2 Grado académico: *Licenciada en Psicología*
- 1.3 Áreas de experiencia profesional: *Psicóloga Clínica*
- 1.4 Cargo e institución donde labora: *Psicóloga en centro psicológico "MI MUNDO ESTO MUNDO"*
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de evaluación: *Cuestionario para medir los Factores Motivacionales*
- 1.6 Autor del Instrumento: *Ayana Walter*

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	✓		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	✓		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	✓		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	✓		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	✓		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	✓		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	✓		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	✓		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		✓	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems o modificar? Detalle en el anexo 3		✓	

**Aportes y/o sugerencias:**

.....

.....

Aplicable       No aplicable

*Sheyla Morales Cerna*  
 Nombre y Firma  
 Fecha: 06/02/2023



Anexo 3: Instrumento

Los factores motivacionales en el desempeño laboral de una empresa de consultoría en tecnologías de la información en el Perú

Investigador: Shafiq Morales Carra

Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario: **CUESTIONARIO PARA MEDIR LOS FACTORES MOTIVACIONALES**, que le mostramos; marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

**NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:**

**(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno**

**Las categorías a evaluar son:** Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

ITEMS / INDICADORES	(1.0)	(1.5)	(2.5)	(3.5)	(4.0)	Observaciones
1. Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos					✓	
2. El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades				✓		
3. Las tareas que desempeño corresponden a mi función				✓		
4. Mi jefe reconoce por una labor bien realizada					✓	
5. Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo					✓	
6. Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar					✓	
7. Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo					✓	
8. Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes					✓	
9. Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio				✓		
10. Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad				✓		
11. Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad					✓	
12. Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas					✓	





13. Existen oportunidades de hacer línea de carrera					✓	
14. Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional					✓	
15. En la empresa cumplen con los convenios y leyes laborales					✓	
16. Me siento conforme con mi horario laboral				✓		
17. Entiendo claramente la misión y visión de la organización				✓		
18. Mi organización difunde sus políticas y procedimientos				/		
19. Me siento conforme con las normas y políticas de la empresa				/		
20. Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo				/		
21. Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo					✓	
22. La gerencia es competente en llevar el negocio				✓		
23. Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo					✓	
24. Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas					✓	
25. Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos				✓		
26. Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores					✓	
27. Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente				✓		
28. Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo					✓	
29. Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas					✓	
30. Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo					✓	
31. Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo					✓	
32. Recibo los beneficios de acuerdo a ley				✓		
33. Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo				✓		
34. Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo					✓	

Shayla Morales 

Nombre y Firma  
Fecha: 06/02/2023



**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**  
**ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

Los factores motivacionales en el desempeño laboral de una empresa de consultoría en tecnologías de la información en el Perú

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: *Navales Cerna Sheyla Melissa*
- 1.2 Grado académico: *Lic. Psicología*
- 1.3 Áreas de experiencia profesional: *Psicología Clínica*
- 1.4 Cargo e institución donde labora: *Psicóloga*
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de evaluación: *Cuestionario para medir el desempeño laboral*
- 1.6 Autor del Instrumento: *Koopmasis Luida*

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

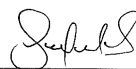
ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	✓		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	✓		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	✓		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	✓		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	✓		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	✓		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	✓		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	✓		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		✓	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems o modificar? Detalle en el anexo 3		✓	

**Aportes y/o sugerencias:**

.....

.....

Aplicable       No aplicable

*Sheyla Navales*   
 Nombre y Firma  
 Fecha: *04.02.2023*



Anexo 3: Instrumento

Los factores motivacionales en el desempeño laboral de una empresa de consultoría en tecnologías de la información en el Perú

**Investigador:** Shayla Morales Coma

Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario: **CUESTIONARIO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL**, que le mostramos; marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

**NOTA:** Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:

**(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno**

**Las categorías a evaluar son:** Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

ITEMS / INDICADORES	(1.0)	(1.5)	(2.5)	(3.5)	(4.0)	Observaciones
1. Logré planificar mi trabajo para terminarlo a tiempo				✓		
2. Tuve en cuenta el resultado laboral que necesitaba lograr				✓		
3. Pude establecer prioridades				✓		
4. Pude llevar a cabo mi trabajo de manera eficiente				✓		
5. Administré bien mi tiempo				✓		
6. Por iniciativa propia, comencé una nueva tarea cuando mis tareas anteriores se completaron				✓		
7. Asumí tareas desafiantes cuando estaban disponibles				✓		
8. Trabajé para mantener actualizados mis conocimientos relacionados con el trabajo				✓		
9. Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas				✓		
10. Se me ocurrieron soluciones creativas para nuevos problemas				✓		
11. Asumí responsabilidades adicionales				✓		
12. Busqué continuamente nuevos desafíos en mi trabajo				✓		



13. Participé activamente en reuniones y/o consultas				✓	
14. Me quejé de problemas menores relacionados con el trabajo					✓
15. Hice que los problemas en el trabajo fueran más grandes de lo que eran					✓
16. Me centré en los aspectos negativos de la situación en el trabajo en lugar de los aspectos positivos				✓	
17. Hablé con colegas sobre los aspectos negativos de mi trabajo				✓	
18. Hablé con personas ajenas a la organización sobre los aspectos negativos de mi trabajo				✓	

Sheyla Pacherre 

Nombre y Firma

Fecha: 06.07.12.023



Anexo 3: Instrumento

Los factores motivacionales en el desempeño laboral de una empresa de consultoría en tecnologías de la información en el Perú

Investigador: *Algar Guzmán Da Cruz Rojasano*

Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario: **CUESTIONARIO PARA MEDIR LOS FACTORES MOTIVACIONALES**, que le mostramos; marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

**NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:**

**(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno**

**Las categorías a evaluar son:** Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

ITEMS / INDICADORES	(1.0)	(1.5)	(2.5)	(3.5)	(4.0)	Observaciones
1. Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos				✓		
2. El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades				✓		
3. Las tareas que desempeño corresponden a mi función				✓		
4. Mi jefe reconoce por una labor bien realizada				✓		
5. Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo				✓		
6. Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar				✓		
7. Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo					✓	
8. Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes					✓	
9. Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio				✓		
10. Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad				✓		
11. Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad				✓		
12. Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas					✓	



**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**  
**ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

Los factores motivacionales en el desempeño laboral de una empresa de consultoría en tecnologías de la información en el Perú

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: *Da Cruz Bazarano Ayar Branniza*
- 1.2 Grado académico: *Lic Psicología*
- 1.3 Áreas de experiencia profesional: *clínica*
- 1.4 Cargo e institución donde labora: *Psicóloga / MI MUNDO ES TU MUNDO*
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de evaluación: *Cuestionario para medir los factores motivacionales*
- 1.6 Autor del Instrumento: *Arana Hajarca Walter*

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	✓		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	✓		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	✓		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	✓		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	✓		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	✓		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	✓		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	✓		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		✓	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems o modificar? Detalle en el anexo 3		✓	

**Aportes y/o sugerencias:**

.....

.....

Aplicable       No aplicable

*Da Cruz Bazarano Ayar Branniza*  
Nombre y Firma  
Fecha: *07.02.2023*



13. Existen oportunidades de hacer línea de carrera				✓	
14. Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional				✓	
15. En la empresa cumplen con los convenios y leyes laborales				✓	
16. Me siento conforme con mi horario laboral					✓
17. Entiendo claramente la misión y visión de la organización				✓	
18. Mi organización difunde sus políticas y procedimientos					✓
19. Me siento conforme con las normas y políticas de la empresa					✓
20. Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo					✓
21. Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo					✓
22. La gerencia es competente en llevar el negocio					✓
23. Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo				✓	



**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**  
**ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

Los factores motivacionales en el desempeño laboral de una empresa de consultoría en tecnologías de la información en el Perú

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: *Da Cruz Bejarano Agar Gramina*
- 1.2 Grado académico: *Lic. psicóloga.*
- 1.3 Áreas de experiencia profesional: *clínica*
- 1.4 Cargo e institución donde labora: *Psicóloga. (MI MUNDO ES TU MUNDO)*
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de evaluación: *Questionario para medir el desempeño laboral*
- 1.6 Autor del Instrumento: *Koopmans Lúida*

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	✓		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	✓		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	✓		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	✓		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	✓		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	✓		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	✓		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	✓		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		✓	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems o modificar? Detalle en el anexo 3		✓	

**Aportes y/o sugerencias:**

.....  
.....

Aplicable       No aplicable

*Agen on cas*  
Nombre y Firma  
Fecha: *07/02/2023*





Anexo 3: Instrumento

Los factores motivacionales en el desempeño laboral de una empresa de consultoría en tecnologías de la información en el Perú

Investigador: *Agan Giannina De Guiz Bohorano*

Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los Ítems del cuestionario: **CUESTIONARIO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL**, que le mostramos; marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

**NOTA:** Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:

**(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno**

**Las categorías a evaluar son:** Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

ITEMS / INDICADORES	(1.0)	(1.5)	(2.5)	(3.5)	(4.0)	Observaciones
1. Logré planificar mi trabajo para terminarlo a tiempo				✓		
2. Tuve en cuenta el resultado laboral que necesitaba lograr				✓		
3. Pude establecer prioridades				✓		
4. Pude llevar a cabo mi trabajo de manera eficiente					✓	
5. Administré bien mi tiempo					✓	
6. Por iniciativa propia, comencé una nueva tarea cuando mis tareas anteriores se completaron				✓		
7. Asumí tareas desafiantes cuando estaban disponibles					✓	
8. Trabajé para mantener actualizados mis conocimientos relacionados con el trabajo				✓		
9. Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas				✓		
10. Se me ocurrieron soluciones creativas para nuevos problemas				✓		
11. Asumí responsabilidades adicionales					✓	
12. Busqué continuamente nuevos desafíos en mi trabajo				✓		



13. Participé activamente en reuniones y/o consultas				✓	
14. Me quejé de problemas menores relacionados con el trabajo				✓	
15. Hice que los problemas en el trabajo fueran más grandes de lo que eran					✓
16. Me centré en los aspectos negativos de la situación en el trabajo en lugar de los aspectos positivos				✓	
17. Hablé con colegas sobre los aspectos negativos de mi trabajo				✓	
18. Hablé con personas ajenas a la organización sobre los aspectos negativos de mi trabajo				✓	

*Alexandra Belissa Quezada Pacherre*

Nombre y Firma  
Fecha: 07/02/2023