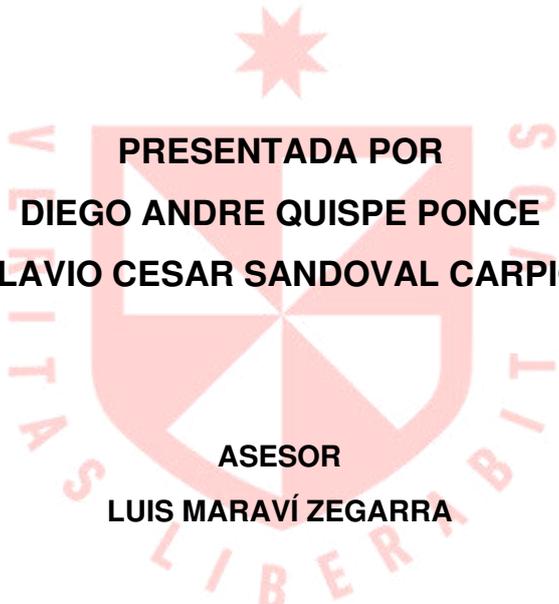


FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN TIEMPOS DE  
COVID-19 DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE  
COBRANZAS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE  
SEPELIO EN LIMA, 2021**

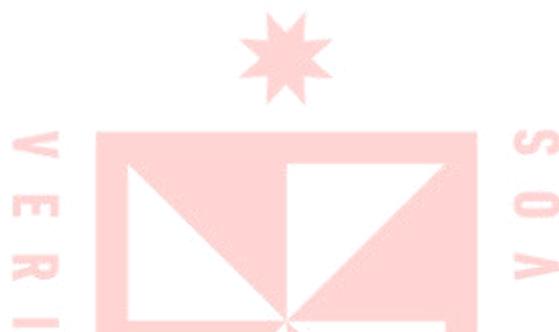


**PRESENTADA POR  
DIEGO ANDRE QUISPE PONCE  
FLAVIO CESAR SANDOVAL CARPIO**

**ASESOR  
LUIS MARAVÍ ZEGARRA**

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

**LIMA – PERÚ  
2022**



**CC BY-NC-SA**

**Reconocimiento – No comercial – Compartir igual**

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN TIEMPOS DE COVID-19  
DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE COBRANZAS DE UNA  
EMPRESA DE SERVICIOS DE SEPELIO EN LIMA, 2021.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

**DIEGO ANDRE QUISPE PONCE  
FLAVIO CESAR SANDOVAL CARPIO**

**ASESOR:**

**MG. LUIS MARAVÍ ZEGARRA**

**LIMA, PERÚ**

**2022**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta investigación a Dios, sobre todo a mis padres Esther y Oscar, que siempre han estado apoyándome día a día para llegar a la meta y a todo mi esfuerzo.

**Diego André Quispe Ponce**

Dedico esta investigación a mis padres Julio y Elsa, por su apoyo constante y a mis hermanos Carlos e Ivanna, por motivarme a ser mejor cada día y un gran ejemplo para ellos.

**Flavio Cesar Sandoval Carpio**

## INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	ii
ÍNDICE DE TABLAS .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
RESUMEN DEL REPORTE DE SIMILITUD .....	ix
CONSTANCIA DE REVISIÓN ANTIPLAGIO .....	x
CAPÍTULO I .....	9
MARCO TEÓRICO .....	9
1.1. Antecedentes de la investigación .....	9
1.1.1. Antecedentes Nacionales .....	9
1.1.2. Antecedentes Internacionales .....	10
1.2. Bases Teóricas .....	12
1.2.1. Definición de Motivación .....	12
1.2.2. Estrategias de Motivación .....	14
1.2.3. Elementos de la Motivación .....	17
1.2.4. Proceso de la Motivación .....	18
1.2.5. Primeras Teorías de la Motivación .....	20
1.2.6. Teorías Contemporáneas de la Motivación .....	26
1.2.7. Definición de Desempeño Laboral .....	32
1.2.8. Marco Legal del Desempeño en el Perú .....	33
1.2.9. Evaluación de Desempeño Laboral .....	34
1.2.10. Beneficios de la Evaluación de Desempeño .....	35
1.3. Definición de términos básicos .....	36
CAPÍTULO II .....	38
HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	38
2.1. Formulación de hipótesis principal y derivada .....	38
2.1.1. Hipótesis Principal .....	38
2.1.2. Hipótesis Específicas .....	38
2.2. Variables y definición operacional .....	38
2.2.1. Variable 1 .....	38
2.2.2. Variable 2 .....	39
3.1. Diseño Metodológico .....	40

3.2. Diseño Muestral.....	41
3.3. Técnicas de recolección de datos .....	41
3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información .....	42
3.5. Aspectos éticos.....	42
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>43</b>
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>43</b>
4.1. Resultados de la investigación.....	43
4.1.1. Confiabilidad y validez del constructo del instrumento .....	43
4.1.2. Análisis descriptivo de las variables.....	46
4.1.3. Pruebas de normalidad.....	52
4.1.4. Verificación de los objetivos o contrastación de las hipótesis .....	52
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>57</b>
<b>DISCUSIÓN.....</b>	<b>57</b>
5.1. Discusión de Resultados .....	57
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>60</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>61</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXO N°1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO N° 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO N° 3: INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO N° 4: FORMATO DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS.....</b>	<b>87</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Variable Motivación.	37
Tabla 2	Variable Desempeño Laboral.	38
Tabla 3	Validación de expertos.	43
Tabla 4	Confiabilidad de Motivación.	43
Tabla 5	Confiabilidad de Desempeño laboral.	44
Tabla 6	Prueba de normalidad para las Variables y sus dimensiones.	51
Tabla 7	Correlación de la Motivación y el Desempeño Laboral.	52
Tabla 8	Correlación de la Motivación Intrínseca y el Desempeño Laboral.	54
Tabla 9	Correlación de la Motivación Extrínseca y el Desempeño Laboral.	55
Tabla 10	Matriz de Consistencia	68
Tabla 11	Operacionalización de la Variable 1	72
Tabla 12	Operacionalización de la Variable 2	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Etapas del Ciclo Motivacional en la satisfacción de una necesidad.	18
Figura 2 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Humanas de Maslow.	20
Figura 3 Comparativa de las primeras teorías de la motivación.	25
Figura 4 Teoría de las expectativas de Vroom.	28
Figura 5 Teoría de la equidad de Adams.	30
Figura 6 Nivel de Motivación Intrínseca de los trabajadores.	45
Figura 7 Resumen de niveles de la dimensión Motivación Intrínseca.	46
Figura 8 Nivel de Motivación Extrínseca de los trabajadores.	47
Figura 9 Resumen de niveles de la dimensión Motivación Extrínseca.	48
Figura 10 Nivel de Motivación de los trabajadores.	49
Figura 11 Nivel de Desempeño Laboral de los trabajadores.	50
Figura 12 Rúbrica para Validación de Juicio de Expertos.	86
Figura 13 Formato de Validación de Juicio de Expertos 1.	87
Figura 14 Información del Validador experto 1.	90
Figura 15 Formato de Validación de Juicio de Expertos 2.	91
Figura 16 Información del Validador experto 2.	94
Figura 17 Formato de Validación de Juicio de Expertos 3.	95
Figura 18 Información del Validador experto 3.	98

## RESUMEN

La presente investigación planteó el objetivo general de determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en tiempos de COVID 19 de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.

El tipo de investigación fue descriptiva correlacional; mientras que el enfoque de la presente investigación fue cuantitativo. La metodología siguió un diseño no experimental, de corte transversal y la muestra se conformó por 52 colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio.

Para realizar la medición de las variables de estudio se utilizaron dos escalas, una para motivación (23 ítems) y otra para desempeño laboral (12 ítems), ambas validadas por el juicio de tres expertos. Tras la recolección de datos se efectuó el análisis estadístico, confirmando que existe una relación significativa ( $p=0,000$ ) y directamente proporcional entre la motivación y desempeño laboral ( $Rho=0,788$ ), con lo cual se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Palabras clave: Motivación, motivación intrínseca, motivación extrínseca, desempeño laboral y necesidades.

## **ABSTRACT**

The present investigation had the general objective of determining the relationship between motivation and work performance in times of Covid 19 of the collaborators in the collection area of a burial service company in Lima, 2021.

The type of research was descriptive correlational; while the approach of the present investigation was quantitative. The methodology followed a non-experimental, cross-sectional design and the sample was made up of 52 collaborators from the collection area of a burial service company.

Two scales were used to measure the study variables, one for motivation (23 items) and the other for job performance (12 items), both validated by the judgment of three experts. After data collection, the statistical analysis was carried out, confirming that there is a significant relationship ( $p=0.000$ ) and directly proportional between motivation and work performance ( $Rho=0.788$ ), with which the null hypothesis was rejected and the hypothesis accepted. alternative.

Keywords: Motivation, job performance, needs, Covid-19.

## RESUMEN DEL REPORTE DE SIMILITUD

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

TESIS DIEGO QUISPE PONCE-FLAVIO SA  
NDOVAL.docx

RECuento DE PALABRAS

**13971 Words**

RECuento DE CARACTERES

**79385 Characters**

RECuento DE PÁGINAS

**103 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**902.6KB**

FECHA DE ENTREGA

**Aug 12, 2022 4:00 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Aug 12, 2022 4:06 PM GMT-5**

### ● 20% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base

- 19% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 8% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Cross

### ● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

## CONSTANCIA DE REVISIÓN ANTIPLAGIO

### CONSTANCIA DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO TURNITIN

FECHA	NOMBRE DEL DOCENTE	CORREO DEL DOCENTE
12/08/2022	MG LUIS MARAVÍ ZEGARRA	LMARAVIZ@USMP.PE

NOMBRE DE LA TESIS
MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN TIEMPOS DE COVID-19 DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE COBRANZAS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SEPELIO EN LIMA, 2021.

NOMBRE DEL ASESORADO(A)	TELÉFONO Y CORREO	ESCUELA PROFESIONAL
1) DIEGO ANDRE QUISPE PONCE	961443962	// Administración
2) FLAVIO SANDOVAL CARPIO	diego_quispe9@usmp.pe 945632581 flavio_sandoval@usmp.pe	

#### RESULTADO:

20% (EXCLUYENDO CITAS Y BIBLIOGRAFÍA)

#### CONCLUSIÓN:

LA TESIS SE ENCUENTRA APTA PARA CONTINUAR CON EL SIGUIENTE TRÁMITE.

MG LUIS MARAVÍ ZEGARRA  
NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR  
DNI: 06774258



DIEGO ANDRE QUISPE PONCE  
NOMBRE Y FIRMA DEL ASESORADO  
DNI 76099008



FLAVIO SANDOVAL CARPIO  
NOMBRE Y FIRMA DEL ASESORADO  
DNI 72731215



REVISADO POR: MG. CARLOS ANTONIO ESCUDERO CIPRIANI



## INTRODUCCIÓN

Con la llegada de la pandemia causada por la COVID-19 y tras la imposición de cuarentenas obligatorias, ha cambiado la manera en cómo nos relacionamos e interactuamos; y las empresas no han sido ajenas a estos cambios, pues en su mayoría han tenido que cambiar la manera en cómo deben continuar con sus actividades, una de ellas, el teletrabajo. El Congreso del Perú aprobó el D.S. N° 10 – 2020 –TR apuntando a salvaguardar la salud de los trabajadores y evitar contagios, así se implementó el trabajo remoto en el sector privado, por otro lado, las políticas de trabajo también se modificaron dado que en ese entonces para el retorno laboral semipresencial o presencial cada empresa seguía protocolos de bioseguridad que prevengan la propagación de la COVID-19 para el resguardo de sus colaboradores de acuerdo a la RM 972 – 2021 MINSA. Un estudio de Tendencias de Talento Global en el año 2020 identificó que uno de cada tres empleados se muestra preocupados por la seguridad laboral, incluso antes de la crisis; y ahora con el coronavirus en la ciudad, se busca evitar que los empleados estén distraídos y que esta distracción merme su desempeño en las actividades que realizan. (Balanza, 2020)

Actualmente, dentro de las organizaciones en los colaboradores ha surgido incertidumbre puesto que las condiciones laborales y políticas de trabajo han cambiado por el contexto que actualmente se vive; afectando así al desempeño laboral de manera negativa; como se sabe los factores externos tienen relación sobre la motivación y esta tiene una correlación sobre el desempeño laboral, se hipotetiza una relación directa entre la motivación y el resultado de las empresas, pues así lo indica

estudios como los de Zenteno, A. & Duran , C. (2016), cuya investigación valiéndose del análisis estadístico demostró la importancia de los factores del clima laboral como desempeño, motivación y satisfacción. Por consiguiente, los factores identificados en primera línea fueron: remuneración y justicia, equipos auto gestionados, trabajo en equipo (motivación extrínseca), competitividad, autorrealización (motivación intrínseca), calidad y efectividad. Finalmente, los elementos más importantes e influyentes para el resultado de las empresas (consecución de objetivos), son los de la primera línea.

Por otro lado, los colaboradores de una empresa son elemento fundamental para la ventaja competitiva, por lo tanto, éste se constituye en un componente esencial para cualquier organización (Montoya, 2016); entonces los colaboradores son considerados como recursos muy importantes, ya que, la organización no podrá lograr las metas establecidas, sin ellos, quienes son recursos naturales claves para lograr un desarrollo empresarial sostenible, no obstante, para lograr los objetivos de una manera óptima se debe mantener la motivación y el crecimiento de los colaboradores. Así lo manifiesta Sinambela (2020) que destaca que los colaboradores representan un factor esencial que amerita desarrollar para lograr mejoras en el desempeño laboral, en ese sentido si se desea mantener y mejorar el rendimiento las organizaciones deben apuntar a elementos que son capaces de obstaculizar o afectar directamente a la motivación y el desempeño, como lo son el estrés laboral y la carga de trabajo.

Una baja motivación laboral se asocia a afecciones en el desempeño de los trabajadores tanto en términos de calidad como en el mismo rendimiento; según Khim (2016) esta motivación se define como el nivel de voluntad de ejecutar y sostener un

esfuerzo hacia las metas de la empresa, y que existen situaciones que favorecen la motivación de los trabajadores como la capacitación para el trabajo, auto percibirse con las habilidades necesarias para desempeñarse correctamente, recibir un retorno monetario, como un incentivo económico o también, tener un reconocimiento o buena reputación; en ese sentido la motivación puede variar en función a situaciones que representen incentivos para el trabajador.

La organización en estudio ejecuta dentro de su plan de motivación, incentivos monetarios, sistema de reconocimiento, paseos de integración, grato ambiente laboral y ofrece línea de carrera a los colaboradores, sin embargo, la coordinación de cobranzas ha notado cierto desgano en los colaboradores de esta área, además, no llegan a cumplir las metas de recaudación mensual; esta información se obtuvo por medio de una entrevista vía zoom con la encargada del área. Las condiciones laborales ofrecidas por la organización, ya sea políticas salariales, horarios de trabajo, políticas de contrato, incentivos monetarios, relaciones interpersonales y oportunidad de crecimiento profesional entre otros, desempeñan un papel importante como motivación y estos son los que serán tomados en cuenta para el desarrollo de esta investigación.

## **Formulación del problema**

### **Problema general**

- ¿Cuál es la relación entre la motivación y desempeño laboral en tiempos de COVID-19 de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021?

## **Problemas específicos**

- ¿Cuál es la relación de la motivación intrínseca y el desempeño laboral en tiempos de COVID-19 de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021?
- ¿Cuál es la relación de la motivación extrínseca y el desempeño laboral en tiempos de COVID-19 de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

- Determinar la relación de la motivación y el desempeño laboral en tiempos de COVID-19 de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.

### **Objetivos específicos**

- Determinar la relación de la motivación intrínseca y el desempeño laboral en tiempos de COVID-19 de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.
- Determinar la relación de la motivación extrínseca y el desempeño laboral en tiempos de COVID-19 de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.

La presente investigación se respalda por los siguientes tipos de justificación:

Según (Bernal, 2006), comenta que: “La justificación teórica es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, resultados o hacer epistemología del conocimiento existente” (pág.103).

La presente investigación tiene dos variables, motivación, que se basa en la Teoría de evaluación cognitiva (Deci & Ryan); la cual establece la prevalencia de dos factores para la motivación de las personas, motivación intrínseca y extrínseca; y la variable desempeño laboral, que se basa en la definición de Chiavenato.

Según (Bernal, 2006), comenta que: “La justificación metodológica del estudio se da cuando el proyecto por realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable” (pág.144).

Por otro lado, desde el punto de vista metodológico la presente investigación se realizará bajo el enfoque cuantitativo; haciendo uso de instrumentos validados por expertos que aprobarán su validez y pertinencia para el tema en estudio. Se elegirá como técnica la encuesta y se empleará como instrumento el cuestionario.

Por último, la justificación práctica la organización se verá beneficiada porque los resultados proporcionarán datos importantes sobre el estado de motivación de sus colaboradores del área de cobranzas y en base a los resultados obtenidos podrán realizar mejoras a los planes que ya ejecutan para mejorar el desempeño laboral.

Es importante abordar este tema porque la motivación en los colaboradores surge en el contexto laboral y se basa en sentirse productivos e importantes en su lugar de trabajo, es por ello que hoy en día se considera que es un factor importante dentro de cualquier área de una organización, ya que es parte fundamental para el desempeño que la gerencia espera de sus colaboradores, por lo tanto, contar con un

personal altamente motivado rendirá más porque se siente a gusto, satisfecho y conforme en su puesto de trabajo y lo realiza con mayor eficacia, reduciendo margen de error; % más productivo según el coordinador del Centro de Liderazgo para el Desarrollo de la Universidad Católica San Pablo de Arequipa.

Es así que la investigación ayudará a conocer la relación entre la motivación de los colaboradores del área de cobranzas y su desempeño laboral en una empresa de servicios de sepelio en Lima; de esta manera se facilita al departamento de Recursos Humanos los niveles y la relación existente entre la motivación, como este problema repercute sobre el desempeño laboral de sus colaboradores y sobre la base de ello les permita crear o mejorar sus estrategias de motivación.

Debido a la COVID-19 y por ende por la pandemia, la situación ha sido difícil, sin embargo, la investigación ha sido viable económicamente, espacialmente la presente investigación se realizó en una empresa de servicios de sepelio ubicada en Lima durante el año 2021; dada la coyuntura no se pudo tener acceso a las instalaciones de la empresa, sin embargo, se tuvo acceso a la cantidad de colaboradores dentro del área de cobranzas; esta información se obtuvo mediante una reunión Vía Zoom con la encargada del Área de Cobranza. Sin embargo, se presentaron problemas en cuanto al levantamiento de la información de trabajo de campo, ya que no se pudo hacer efectiva la entrega física de los cuestionarios a los participantes, sin embargo, se tomaron herramientas digitales para poder hacerlas efectivas.

Hoy en día se cuentan con herramientas que facilitan el uso de revisión de investigaciones previas del tema electo tanto nacional como internacional, libros

digitales, artículos, diarios digitales y páginas web. No se tuvo complicación alguna con respecto a la literatura puesto que ha estado al alcance de nuestras posibilidades.

En el capítulo I, se presentan los antecedentes de la investigación, donde se identificaron perspectivas de diferentes trabajos sobre este tema, tanto antecedentes nacionales como internacionales, para finalmente, arribar en las bases teóricas y definiciones de los principales conceptos de nuestro trabajo de investigación.

En el capítulo II, se plantea la formulación de las hipótesis, general y específicas, y se presentan ambas variables de estudio (motivación y desempeño laboral) junto a sus dimensiones e indicadores.

En el capítulo III, se explicitan las decisiones metodológicas que configuran el diseño de la investigación, que corresponde a un enfoque cuantitativo, se presentan los instrumentos de campo de la presente investigación.

En el capítulo IV, se describe los resultados junto a la muestra utilizada para el instrumento, basándonos en la confiabilidad y validez del mismo, implementando la prueba de normalidad y demás gráficos correspondientes para la explicación.

Por último, en el capítulo V, se presenta los resultados obtenidos por el instrumento de investigación para tratar de comprobar las hipótesis y poder dar las conclusiones y recomendaciones.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Antecedentes de la investigación**

Para conocer metodologías que permitieran identificar la relación de la motivación laboral y el desempeño laboral, se ha considerado revisar bibliografías existentes de la realización de estudios similares a lo que se va a investigar, ya que cada uno de estos antecedentes proporciona aspectos importantes para el desarrollo de esta investigación.

#### **1.1.1. Antecedentes Nacionales**

Linares (2017) se propuso determinar la relación existente entre la motivación laboral y el desempeño laboral; la investigación cuantitativa, siguió un diseño no experimental, descriptivo- correlacional. Con respecto a la conclusión; asegura la existencia de la relación entre la motivación y desempeño laboral estadísticamente significativa muy alta, directamente proporcional y positiva, evidenciando un índice de significancia bilateral de 0,000 ( $r= 0,806$ ,  $p< 0.05$ ).

Granados (2020) tuvo como objetivo fue determinar la correlación entre la motivación y el desempeño laboral del personal del hospital en mención, esta investigación es de un enfoque cuantitativo de tipo descriptiva-correlacional;

concluyendo en la existencia de relación entre ambas variables; siendo estas no positivas ya que los trabajadores mostraron niveles regulares de motivación.

Arana (2020) tuvo como objetivo determinar la correlación existente entre la Motivación y Desempeño Laboral del personal administrativo, investigación desarrollada con un enfoque cuantitativo de tipo correlacional en la llegaron a la conclusión de que existe relación entre la motivación y el desempeño laboral del personal administrativo CAS.

Samamé (2021) tuvo como fin evaluar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de una compañía de seguros. El tipo de investigación es cuantitativo, de diseño no experimental con alcance transversal. El estudio concluye tanto la motivación intrínseca como extrínseca se relaciona positiva y significativamente con el desempeño laboral, es decir que cuando se presentan mayores niveles de motivación en el trabajador, su desempeño en la organización mejorará.

Por otra parte, Ruíz (2016) se planteó el objetivo de determinar el grado de relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores. La investigación de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional; concluyo la existencia de una relación entre la motivación y desempeño laboral de los trabajadores.

### **1.1.2. Antecedentes Internacionales**

Medina (2020) con su trabajo de investigación se propuso identificar la incidencia de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de la

organización, para el diseño de una propuesta de programa de motivación laboral. Se utilizó el método de contrastación de hipótesis, siendo una investigación teórica (básica) y aplicada con un enfoque cuantitativo, aplicando una encuesta. Una vez desarrollado el estudio y el análisis de la información se confirma que la motivación incide positivamente en el desempeño laboral, ya que se puede concluir que una vez caracterizadas las teorías referentes a desempeño y motivación laboral se pudo apreciar que las dos variables son importantes en una empresa y que pueden tener una estrecha relación.

Vera (2019) con su trabajo de investigación tuvo como finalidad identificar los factores motivacionales que de acuerdo con la teoría Dual de Herzberg influyen en el personal administrativo de Galletas Puig. La metodología fue descriptiva, con un método de estudio no experimental y transversal, concluyendo que los empleados de la empresa Galletas Puig presentan una satisfacción favorable en especial con el factor trabajo en sí con un promedio del 70%.

Por otro lado, tenemos a Morales (2017) en su investigación la metodología utilizada para esta investigación fue de tipo cuantitativo, con las encuestas realizadas se recopilaron datos para ser analizados con estadística descriptiva, llegaron a la conclusión que el 59% de los empleados afirmó que la comunicación existente entre jefe-empleado es efectiva; y el 41% coincidió en que dicha comunicación no siempre es positiva.

## **1.2. Bases Teóricas**

### **1.2.1. Definición de Motivación**

Según Arbaiza (2010) se puede definir a la motivación como una manera de impulsar una conducta, darle energía, mantenerla en el tiempo y dirigirla, así como el tipo de reacción subjetiva que deriva al ocurrir. Desde este autor la motivación se vincularía con el recorrido de la conducta, con intensidad con la que la persona lleva el recorrido de su accionar y la persistencia de este.

De manera similar, para Kootz y Heinrich (1999) la motivación se define como un impulso que da comienzo, dirige y sostiene el comportamiento hasta alcanzar el propósito o meta propuesto, pero, además, se entiende a la motivación como un término general aplicable a una gran variedad de aspiraciones, necesidades deseos y fuerzas similares.

Entre las definiciones de motivación como proceso, Robbins & Judge (2013) se refieren a esta en términos de procesos determinantes en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Mientras Robbins & Coulter (2010) sostuvieron que la motivación es el proceso mediante el cual se energizan los esfuerzos de un individuo, guiados y sostenidos hacia el logro de una meta en particular.

Robbins (1998) define a la motivación como “la voluntad de ofrecer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer la necesidad individual” (p.89).

Igualmente, Quintero (2014) coincide en que la motivación se refiere a la voluntad por alcanzar los objetivos y está determinada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Desde ese sentido se entiende que lo descrito por los autores es que la motivación es aquel causante que nos impulsa a realizar tareas o acciones que nos permitan llegar al objetivo propuesto dentro de una organización.

Según González, D. (2008), lo define como “la compleja integración de procesos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección (hacia el objeto-meta buscado o el objeto evitado), la intensidad y el sentido (de aproximación o evitación) del comportamiento” (p. 52).

Según Butterfield, (2005), lo define como aquello “que hace que una persona actúe y se comporte de determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué fuerza se actúa y en qué dirección se dirige la energía” (p. 98).

Entre los autores del ámbito organizacional, la motivación es:

El impulso que tiene el ser humano de satisfacer las necesidades; por lo tanto, es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga su necesidad y alcance las metas de las organizaciones con el desarrollo de sus actitudes y habilidades”. (Chiavenato, 2012, p.23)

Sobre el origen o factores que determinan la motivación se dice lo siguiente:

La motivación es un proceso hipotético según el cual la conducta es impulsada por algo que se puede llamar fuerza o energía que se moviliza o cambia debido

a factores internos o externos por lo que el estado de ánimo de los seres humanos influye mucho en la motivación. (Schawab, 1985, p. 92)

Todas estas definiciones recaen en que la motivación es un estado interno que se activa para dirigir y mantener esfuerzos en la cual se ve influida por factores tanto internos como externos y estos son quienes impulsan las energías hacia conductas para lograr metas específicas.

### **1.2.2. Estrategias de Motivación**

Usualmente al perseguir conseguir los resultados propuestos, es necesario trazar un plan y establecer estrategias que permitan facilitar el camino hacia el cumplimiento de dichas metas. De manera análoga, en el caso de la motivación, existen distintas estrategias respecto a la motivación laboral que permiten a los colaboradores mejorar su productividad y, por ende, el desempeño general.

Quintero (2014) señala que para que los trabajadores se sientan reconocidos y valorados en sus esfuerzos es necesario establecer un plan de motivación laboral, acotando además que el incremento salarial no es la única medida única que motiva a un trabajador a incrementar su desempeño, es por ello que este tipo de incentivo debe ir acompañado de una serie de acciones se relacionen con la seguridad laboral, ambiente laboral y el reconocimiento al colaborador, resultado de ello un incremento en su desempeño laboral.

En consonancia con esta perspectiva, Araujo (2010) señala que toda empresa u organización está llamada a promover innovaciones, adaptaciones y un aprendizaje generativo. Es decir, ajustarse a las condiciones reales internas y externas de su

organización, valiéndose de una tensión creativa que movilice esfuerzos por adaptar estrategias motivacionales para mejorar y cambiar su realidad actual, partiendo del conocimiento sobre la organización, cada uno de sus colaboradores y del mundo.

Por otro lado, según Orihuela (2017) existen estrategias que motivan a las personas y estas pueden dividirse en tres grupos:

- Proyección profesional: Se centra más en la oportunidad de alcanzar un desarrollo individual, ya sea personal o profesionalmente. La organización brinda la oportunidad de desarrollar la carrera profesional y el desarrollo de habilidades que además de facilitar el trabajo significan para el colaborador la capacidad de crecer.
- Capacitación y entrenamiento: Se prepara al colaborador para poder promoverlo, otorgándole una mayor responsabilidad o un traslado importante se logrará la motivación deseada. Estar constantemente preocupados por su desarrollo conseguirá tenerlo comprometido.
- Políticas de reconocimiento: Para lograr un mejor compromiso es crucial dar un reconocimiento individual o también públicamente. Los buenos comportamientos los deben reforzar, resaltándolos, si es lo que quiere la empresa.

Por otro lado, Celis (2012) considera las siguientes estrategias:

- Adecuación / ambiente de trabajo: es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. Consiste en seleccionar personal con los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes

que garanticen el trabajo pero que además muestren motivación e interés por las características del mismo.

- Establecimiento de objetivos Consiste en formular objetivos a desarrollar en un período de tiempo determinado que al ser conseguidos por el trabajador promuevan una satisfacción por su cumplimiento. Se sugiere para la formulación de dichos objetivos que se planteen de manera que puedan ser medidos o comprobados, que signifiquen un reto pero que a su vez sean factibles.
- Reconocimiento del trabajo, incentivos: Se plantea como una de las técnicas con mayor relevancia para la motivación laboral, consiste en retroalimentar al trabajador con mensajes de que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello. Además de ser una estrategia económica que no requiere inversión económica logra ser eficaz pues los colaboradores se reconocen útiles y valorados.
- La participación del empleado: Consiste en incorporar a los colaboradores en el proceso de planificación y control de tareas, esta técnica aumenta la confianza y el sentimiento de pertenencia o identidad con la empresa. Además, permite recoger propuestas de mejora o modificaciones más eficaces de primera mano de quienes realizan directamente las tareas.
- La formación y desarrollo profesional: Consiste en promover la formación para el rendimiento laboral, esta técnica motiva el desarrollo profesional y contribuye a la prevención de riesgos de naturaleza psicosocial. Entre

sus principales beneficios se reconocen: la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.

### **1.2.3. Elementos de la Motivación**

Primeramente, es necesario identificar que según autores como Carrasco (2015) la motivación incluye una serie de motivos, es decir, un conjunto de elementos con valor significativo para las personas, es así que estos motivos son la base para que un individuo inicie los esfuerzos para alcanzarlos. Es decir, que la motivación rompe con los estados de indiferencia para intentar conseguir el objetivo previsto y motiva lo que vale para cada sujeto.

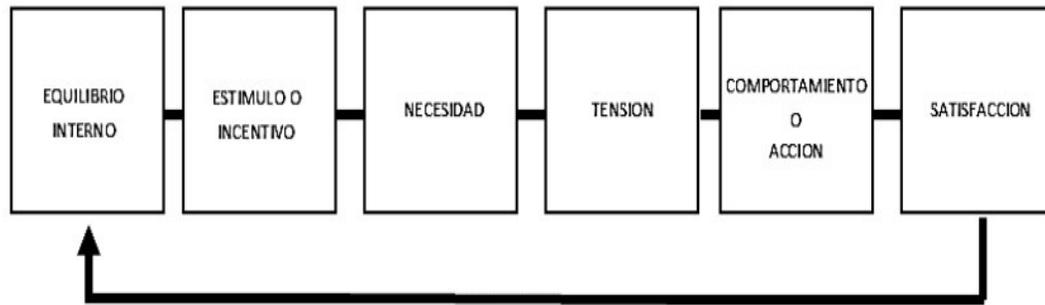
Ingresando a un contexto laboral, Ramírez (2015) señala que los elementos que influyen en la motivación laboral son:

- Ambiente Laboral: Uno de los factores importantes en el desempeño de los trabajadores, es sin duda el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, que permita cierta movilidad interpretada como libertad.
- Comunicación: La comunicación es un elemento indispensable para el éxito de una empresa, es así que para un adecuado funcionamiento y alcance de las metas organizacionales la dirección ha de prestar atención no solo en la calidad de su producto o servicio, sino también en el buen funcionamiento y adecuada estructura de sus redes de comunicación.

- Cultura organizacional: Se refiere a un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores y conductas compartidas por los integrantes de una organización. Es así como se considera un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras, es un conjunto de características básicas que valora la organización como son.
- Incentivos: La interacción entre las personas y la organización pueden explicarse mediante el intercambio de incentivos, debido a que, la organización es un sistema cooperativo racional y, las personas cooperan siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos
- Satisfacción en el trabajo: Además de una actitud hacia el trabajo, la satisfacción constituye un objetivo de la organización, esta se relaciona de manera inversa con el ausentismo y la rotación, de manera que las organizaciones deben estructurar tareas que signifiquen un reto a sus colaboradores pero que además les resulten intrínsecamente recompensables.

#### **1.2.4. Proceso de la Motivación**

Chiavenato (2012) describe el proceso de la motivación con la propuesta teórica del Ciclo Motivacional, entendiendo a la motivación como un proceso para satisfacer nuestras necesidades, organizando la motivación en etapas y valiéndose de conceptos que se observan en la figura 1.



**Figura 1**

*Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad*

*Nota.* Adaptado de *Administración de recursos* por I. Chiavenato, 2012, Mc Graw Hill

A continuación, se describen los conceptos o etapas del Ciclo Motivacional (Chiavenato, 2012):

- Equilibrio interno, también denominado homeostasis se refiere a cierto momento en el que el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- Estímulo o incentivo, se refiere al estímulo que al aparecer genera una necesidad.
- Necesidad, se refiere a la necesidad aún no satisfecha, la cual genera un estado de tensión.
- Tensión, estado que impulsa el inicio de un comportamiento o acción.
- Comportamiento o acción, cuando se activa el comportamiento se orienta a satisfacer la necesidad, esta acción permite alcanzar una meta de manera satisfactoria.
- Satisfacción. En este punto el organismo liberará la tensión acumulada y retomará su estado de equilibrio si logra satisfacer su necesidad, manteniendo este estado hasta la aparición de un nuevo estímulo.

### 1.2.5. Primeras Teorías de la Motivación

**Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Humanas de Maslow.** Según Maslow (1943) la motivación pasa por buscar la regulación de una serie de necesidades jerarquizadas, así presenta cinco tipos de necesidades que parten de lo fisiológico hasta la necesidad de estima y propia actualización. Además, el modelo teórico de Maslow describe que al satisfacer una necesidad los individuos aspiran a cubrir necesidades del siguiente nivel, en ese sentido se presenta al ser humano como un ser de ambición constante a más como parte de su propia naturaleza.

Maslow (1943) jerarquizó y presentó los cinco tipos de necesidades en su Pirámide de necesidades como se observa en la figura 2. A continuación, se describen las categorías correspondientes a los niveles:

- Necesidades Fisiológicas: Corresponden a las necesidades de primera prioridad humana, estrechamente vinculadas al instinto de supervivencia, como son las necesidades de alimentarse, calmar la sed, regular la temperatura corporal y la necesidad de sexo o la maternidad.
- Necesidades de Seguridad: Involucran necesidades de estabilidad en términos de orden y protección. Las necesidades en este nivel se asocian al miedo de no poder controlar diversos aspectos de la vida, a lo desconocido o impredecible, etc.
- Necesidades Sociales: Las necesidades de este nivel se refieren al requerimiento humano de compañía afectiva y la aceptación y participación sociales. Se identifican las necesidades de comunicación, establecer lazos

amicales, expresar y recibir afecto, vivir gregariamente, sentirse parte de un grupo, entre otros.

- Necesidades de Reconocimiento: También denominadas necesidades de la autoestima o del ego, hace referencia a la necesidad de sentirse apreciado, obtener prestigio o destacar entre los elementos del grupo social.
- Necesidades de autorrealización: Corresponden a las necesidades de trascender, dejar huella y desarrollar la espiritualidad, la moral, las capacidades y talentos.



**Figura 2**

*Teoría de la jerarquía de las necesidades humanas de Maslow*

Nota. Adaptado de Una teoría de la motivación humana por A. Maslow, 1943.

**Teoría de Existencia, Relación y Crecimiento (ERC).** Esta teoría fue expuesta por Clayton Adelfer y es conocida como la jerarquía de las necesidades de

Maslow remodelada. Alderfer, señala Robbins, resume en tres grupos las 5 necesidades de Maslo: necesidades de existencia, de relación y de crecimiento. Pero se podría explicar de la siguiente manera, según lo simplifica Chiavenato:

- Las necesidades de existencia hacen referencia al bienestar físico necesario para la preservación y la supervivencia, de manera análoga a la clasificación de Maslow considera las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- Las necesidades de relaciones hacen referencia al anhelo humano de interactuar con otros y construir relaciones sociales. Estas necesidades se corresponden al nivel de necesidades sociales de Maslow.
- Las necesidades de crecimiento hacen referencia a la promoción de los potenciales personales y la aspiración de crecer personalmente. Se corresponde con los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización.

A comparación de la teoría de Maslow, Alderfer no estableció una jerarquización rígida, por el contrario, asume que la atención a las tres categorías de necesidades se da simultáneamente, sin embargo, la revisión de investigaciones empíricas no muestra evidencias de un mayor alcance explicativo de la teoría ERC en comparación a la teoría de Maslow.

**Teoría de Motivación e Higiene de Herzberg.** Según Herzberg (2000) en las relaciones laborales se identifican factores que no generan motivación pero que pueden “limpiar” aquellas situaciones que pudieran generar desmotivación, a dichos factores se denominan factores de higiene. Por otra parte, Herzberg describe los

factores de motivación propiamente dichos, favorecen y aumentan la motivación. A continuación, de explican con mayor detalle dichas categorías:

- Factores Motivadores: Como su nombre lo indica, aumentan la satisfacción de colaboradores y potencian el desempeño laboral y de la organización, sin embargo, presenta un bajo efecto para contrarrestar la insatisfacción. Entre estos factores se encuentra el trabajo en sí, logro, responsabilidad, reconocimiento, crecimiento y ascenso.
- Factores Higiénicos: Se asocian al ambiente del trabajo donde los colaboradores desempeñan sus funciones, incluye además el trato recibido en el contexto laboral. Estos factores tienen poco efecto sobre la satisfacción en periodos temporales largos, sin embargo, ante la presencia de factores higiénicos pésimos se presenta la insatisfacción laboral de los colaboradores. Entre estos factores se encuentran las políticas de la empresa, la supervisión técnica, relación con los supervisores y directivos, el sueldo, las condiciones laborales y relaciones interpersonales.

**Teoría de las Necesidades de David McClelland.** Según McClelland (1998) en su producción “Estudio de la Motivación Humana” teoría de la motivación postula tres puntos relevantes y característicos. En principio, desarrolla el concepto de la motivación de logro, que expresa la inclinación de las personas mejorar el desempeño, lo que requiere una valoración interna o externa expresada como eficacia o productividad; conseguir el mismo efecto con menos trabajo, conseguir mayor producción con el mismo esfuerzo o con un mínimo de él. Según la teoría de McClelland un individuo con alto nivel de logro se verá atraída por eventos o tareas que

signifiquen oportunidades para mejorar, la posibilidad de hacerse cargo de responsabilidades personales que ofrecen retroalimentación sobre su desempeño.

Como segundo aspecto, se desarrolla el concepto del poder, el cual hace referencia al permanente interés por controlar el entorno, incluyendo las personas alrededor como parte del entorno laboral. Y finalmente, el autor destaca los motivos afiliativos, los cuales se refieren al impulso para establecer relaciones interpersonales cercanas y amistosas.

Apoyando esta teoría, Alles (2005) indica que:

Los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano. Los logros como motivación, el primer elemento que se investigó intensamente fue la motivación por el logro o achievement. A medida que se progresó en esta investigación fue resultando evidente que una mejor denominación de esta motivación hubiera sido la de eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo, y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia o de una ratio input/output: mejorar significa obtener el mismo output con menos trabajo, obtener un mayor output por el mismo trabajo o, preferiblemente, obtener un mayor output con menos trabajo.

El poder como motivación, la necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido provistos por individuos con alta cantidad de poder. Los elevados niveles de poder están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación; y por último la pertenencia como motivación, se sabe menos de esta motivación que sobre las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza respecto de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación. (p. 43)

Luego de la revisión de las teorías más clásicas de la motivación, en la figura 3 se muestra las categorías o factores que reconoce cada una de estas.

Teoría de la pirámide de las necesidades	Teoría ERC	Teoría de los dos factores	Teoría de las necesidades adquiridas
Autorrealización	Crecimiento	Motivacionales	Realización
Estima	Relaciones		Poder
Sociales			Afiliación
Seguridad	Existencia	Higiénicos	
Fisiológicas			

**Figura 3**

*Comparativa de las primeras teorías de la motivación*

Nota. Adaptado de Comportamiento organizacional, por I. Chiavenato, 2009, Elsevier.

### 1.2.6. Teorías Contemporáneas de la Motivación

**Teoría de las Expectativas.** Según Vroom (1964) la motivación sería un proceso de elecciones sobre diferentes comportamientos que están bajo el control de las personas. En ese sentido los trabajadores se comportarán de manera particular en función a su deseo de conseguir un incremento salarial, ascenso u otro incentivo. Este modelo reconoce el deseo individual hacia recompensas específicas (Valencia), el desempeño de las actividades y la percepción de las recompensas recibidas (Instrumentalidad) y la creencia de que determinado comportamiento permitirá obtener

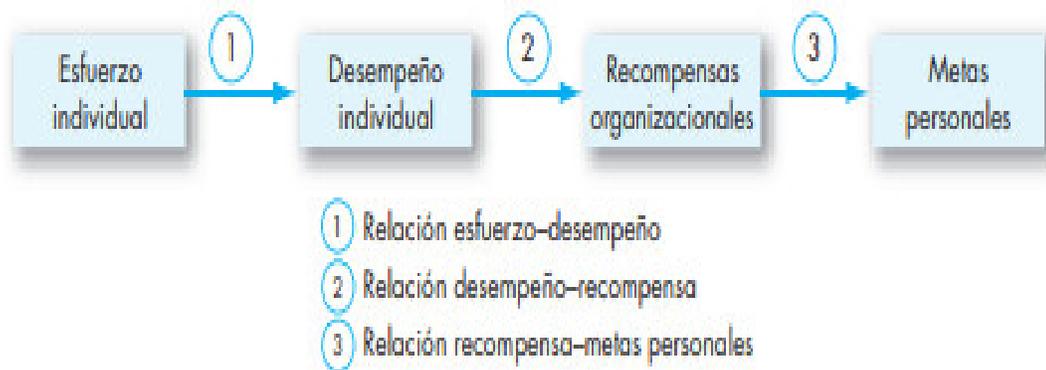
ciertas recompensas (expectativas) lo que guiará el esfuerzo para completar las actividades.

- Valencia: Se refiere al atractivo, preferencia, indiferencia o rechazo de un resultado particular con el que se orienta una persona, en ese sentido es el reconocimiento de las necesidades o deseos personales. Una valencia puede ser positiva, negativa o indiferente en función del provecho resultante y la satisfacción anticipada. Cuando un individuo se decide o desea alcanzar un resultado se considera una valencia positiva y se representa con un (+1). Por otra parte, si una persona rechazara o se resistiera a no alcanzar un resultado la valencia se representa con un (-1), Además, en los casos que el resultado no representa interés es indiferente al individuo, la valencia toma el valor de (0).
- La instrumentalidad: Es el discernimiento de un colaborador sobre la recompensa que recibirá al culminar una actividad, en este caso se toma el valor de (+1) si se identifica la posibilidad de recibir una recompensa y será cero si no lo es. Este elemento responde a la pregunta del colaborador ¿si soy capaz de desempeñarme como se espera, recibiré lo que se me prometió?
- La expectativa: Se refiere a la valoración subjetiva del colaborador sobre la relación de esfuerzo- desempeño, es decir que la expectativa se adelanta a valorar si los esfuerzos a ejecutar serán suficientes para lograr culminar una tarea, dependiendo de la respuesta puede tomar valores de 0 a 1. Siendo el valor de (0) corresponde a la conclusión de que los esfuerzos no tienen

posibilidad de alcanzar culminar la tarea, sin embargo, si se concluye concluir con éxito mediante el esfuerzo tomará el valor de (+1). El factor de la expectativa se expresa en función a la autoestima, experiencia, habilidades, aptitudes, herramientas que dispone el colaborador para realizar una tarea, la desconfianza sobre la capacidad para realizar y terminar una tarea influye en este factor.

Además, la teoría plantea tres relaciones que se describen a continuación:

1. Relación esfuerzo–desempeño: La probabilidad percibida por parte del colaborador sobre si ejecutar un esfuerzo conducirá al desempeño.
2. Relación desempeño–recompensa: nivel en el que el colaborador valora que el desempeño ejecutado resultará en la obtención del resultado deseado.
3. Relación recompensas–metas personales: nivel en que las recompensas organizacionales cubren las metas o necesidades personales, y el interés que dichas recompensas potenciales significan para el colaborador.



**Figura 4**

*Teoría de las expectativas de Vroom*

Nota. Adaptado de Comportamiento organizacional por S. Robbins, 1998, McGrawHill

**Teoría de la Evaluación Cognitiva.** Esta teoría fue propuesta por Deci & Ryan (1985), postula que la introducción de premios extrínsecos frente a actividades que originalmente ofrecía recompensas intrínsecas disminuye la motivación general, en ese sentido, no resulta conveniente agregar incentivos en situaciones donde el colaborador siente placer o satisfacción con el contenido de la labor en sí.

Históricamente, los teóricos de la motivación suponen, por lo general, que los motivadores intrínsecos como un trabajo interesante, eran independientes de los extrínsecos como un salario elevado (Robbins, 1998). Sin embargo, la teoría de la evaluación cognitiva plantea que cuando las empresas ofrecen recompensas extrínsecas como pagos con el objetivo de obtener un mejor desempeño se reducen las recompensas intrínsecas propias del disfrute del trabajo.

**Teoría del Establecimiento de metas.** Esta teoría es propuesta por Edwin Locke a finales de la década de los 90, y afirma que la motivación por el trabajo tiene

como fuente las metas del colaborador. En ese sentido las metas dirigen la conducta del colaborador sobre lo que debe hacer y cuánto esfuerzo debe dedicar. Según Robbins (1998) las evidencias apoyan la premisa de que el establecimiento de metas es relevante, al punto de que las metas específicas incrementan el desempeño; siendo que, al aceptar metas más difíciles de lograr, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella.

Siguiendo esta lógica, entre más fáciles sean las metas hay una mayor probabilidad de que el colaborador la acepte, sin embargo, una vez que se acepta una tarea difícil, se espera que el colaborador desarrolle un esfuerzo más intenso para tratar de conseguirla. (Robbins, 1998).

**Teoría de la Equidad.** Fue desarrollada por Adams en 1963, y surge del cotejo o comparación que los colaboradores realizan sobre sus aportaciones y recompensas y las de otros. Los colaboradores presentan una tendencia de comparar su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y sus resultados obtenidos (remuneración, aumentos y reconocimiento con los de otros colegas o individuos. En ese sentido el colaborador realiza un análisis de lo que invierte u recibe por su trabajo.

Según Adams (1963) cuando el contraste o comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales, existe un estado de equidad. Mientras que las percepciones de relaciones son desiguales desencadenan tensión negativa entre las personas, conduciendo a la necesidad de una acción de corrección con miras a eliminar cualquier injusticia.

En la figura 5 se observan los tres estados posibles consecuentes de la comparación: equidad, inequidad por compensación inferior e inequidad por compensación superior.

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

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

## Figura 5

### *Teoría de equidad de Adams*

Nota. Adaptado de Comportamiento organizacional por S. Robbins, 1998, McGrawHill

Así cada colaborador se identifica en uno de los estados presentados y tomando en cuenta cuatro referencias para la comparación consigo mismo o con otros individuos relevantes:

1. Propia interna: la experiencia de la persona en otro puesto de la misma organización.
2. Propia externa: la experiencia de una persona en el mismo puesto, pero en otra organización.
3. Otra interna: comparación con otra persona dentro de la misma organización.

4. Otra externa: comparación con otra persona de otra organización.  
(Chiavenato).

### **1.2.7. Definición de Desempeño Laboral**

Stoner (1994) citado por (Araujo, M. & Guerra, M. 2007), afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sometidas reglas básicas anteriormente establecidas. Con base en esta definición el desempeño laboral se refiere a la ejecución eficiente por parte de los colaboradores de la empresa con miras a lograr las metas propuestas.

Para Chiavenato, I. (2002), en su libro “Administración de Recursos Humanos”, define el concepto de desempeño como la “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.” (p. 236)

Chiavenato, I. (2009) en su libro “Gestión del Talento Humano”, señala que “la evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.” (p. 245)

Chiavenato, I. (2007) expone que el desempeño hace referencia a la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder

medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

En los contextos presentados el concepto de desempeño laboral indica el comportamiento o acciones individuales del personal, poniendo en prácticas sus logros laborales aplicando sus aptitudes y herramientas propias para el cumplimiento de tareas.

#### **1.2.8. Marco Legal del Desempeño en el Perú**

Según el Decreto Supremo 002-2018-TR en el artículo 6, justificación de diferencias salariales, en el numeral 6.1 indica lo siguiente “Por excepción, los trabajadores pertenecientes a una misma categoría pueden percibir remuneraciones diferentes, cuando dichas diferencias se encuentren justificadas en criterios objetivos tales como la antigüedad, el desempeño, la negociación colectiva, la escasez de oferta de mano de obra calificada para un puesto determinado, el costo de vida, la experiencia laboral, el perfil académico o educativo, el desempeño, el lugar de trabajo, entre otros”

Se puede deducir que las remuneraciones van a ser influenciadas por el desempeño de un colaborador, y que este se caracterizará por la antigüedad, grado académico, la experiencia y hasta el mismo desempeño del colaborador, es decir, que dos trabajadores pueden tener el mismo puesto pero, uno de estos puede percibir mayor remuneración por el hecho de cumplir con ciertos requisitos que lo diferenciarán

de los demás. En ese sentido, se buscaría mejorar el desempeño del personal dentro de las empresas.

### **1.2.9. Evaluación de Desempeño Laboral**

En el diagnóstico de la empresa es importante evaluar el desempeño, aunque hacer una apreciación valorativa de los empleados cumpliendo sus funciones no es nada fácil, sabemos que el proceso es útil para seguir perfeccionando el desenvolvimiento de las capacidades para una mejor prestación de servicios.

Para Iturralde (2011) la evaluación de desempeño laboral es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continúa realizada por parte de los jefes inmediatos se valoran el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. Esta evaluación tiene por objetivo determinar y comunicar a los trabajadores la calidad del trabajo de manera que sea la base para la elaboración de planes de mejora.

Werther y Davis (2014), refieren que la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado y esta cumple un rol sustancial en toda organización moderna. La evaluación del desempeño cumple tres fines planteados en fases según Granda (2019), los cuales son:

- Facilitar un escenario de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada

indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

- Brindar oportunidades de desarrollo y situaciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales.

### **1.2.10. Beneficios de la Evaluación de Desempeño**

Chiavenato, (2007), dice que “Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad”. (p. 248)

#### **Beneficios para el gerente**

- Valorar el desempeño y comportamiento de los colaboradores, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Facilitar medidas de mejora sobre el tipo de desempeño de los colaboradores.

- Dar una retroalimentación a los colaboradores, con el fin de que comprendan la evaluación del desempeño como un sistema objetivo para el diagnóstico de su desempeño.

#### **Beneficios para el subordinado**

- Facilita la identificación de los comportamientos y el desempeño que la empresa valora.

- Reconoce las expectativas que los directivos tienen sobre su desempeño, además de reconocer sus puntos fuertes y débiles a consecuencia de la evaluación.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo y cursos por cuenta propia).
- Realiza una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

### **Beneficios para la organización**

- Valora sus recursos humanos al corto, mediano y largo plazo, a la vez, que identifica la contribución de cada colaborador a la organización.
- Identifica los colaboradores que requieren reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona aquellos en condición de una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, pues ofrece oportunidades como promociones, crecimiento y desarrollo personal a sus colaboradores, con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

### **1.3. Definición de términos básicos**

Palabras clave: Motivación, motivación extrínseca, motivación intrínseca y desempeño laboral.

**Motivación:** La motivación es aquella fuerza de voluntad que mueve a las personas a realizar esfuerzo para alcanzar metas tanto a nivel personal, profesional y organizacional, esta voluntad se ve condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer las necesidades personales, profesionales u organizacionales.

**Motivación intrínseca:** La motivación intrínseca se caracteriza porque el individuo realiza acciones por las consecuencias que espera que se produzcan en él en virtud de la acción ejecutada; es decir, ejecuta acciones por el simple placer de realizarlos sin que nadie le de incentivos externos. Por ejemplo, la satisfacción del trabajo bien hecho, el aprendizaje, el desarrollo personal, etc.

**Motivación extrínseca:** La motivación extrínseca es aquel factor externo que influye en la conducta del individuo, este factor externo impulsará a realizar esfuerzos para lograr metas. Estos factores externos se caracterizan por ser monetarios, premios, ambientales, reconocimientos, entre otros.

**Desempeño laboral:** El desempeño laboral son los comportamientos y cómo realiza su trabajo el talento humano dentro de una organización; estos son observables y medibles, ya que se refleja en cuanto impacto ha tenido las acciones realizadas en los resultados de la organización.

## **CAPÍTULO II**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **2.1. Formulación de hipótesis principal y derivada**

A continuación, se muestran las hipótesis propuestas para el presente estudio.

##### **2.1.1. Hipótesis Principal**

- Hi: Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral en tiempos de COVID-19 de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.

##### **2.1.2. Hipótesis Específicas**

- Hi: Existe relación significativa entre la motivación intrínseca y el desempeño Laboral en tiempos de COVID-19 de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.
- Hi: Existe relación significativa entre la motivación extrínseca y el desempeño laboral en tiempos de COVID-19 de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.

#### **2.2. Variables y definición operacional**

A continuación, se muestra la operacionalización de las variables de estudio.

##### **2.2.1. Variable 1**

**Tabla 1*****Variable Motivación***

Variable 1	Dimensiones	Indicadores
Motivación	Motivación Intrínseca	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Satisfacción por el trabajo</li><li>▪ Realización personal</li><li>▪ Competencia profesional</li></ul>
	Motivación Extrínseca	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Recompensas</li><li>▪ Reconocimiento Social</li><li>▪ Políticas Salariales.</li><li>▪ Ambiente Laboral</li></ul>

Elaboración Propia

**2.2.2. Variable 2****Tabla 2*****Variable Desempeño Laboral***

Variable 2	Indicadores
Desempeño Laboral	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Eficiencia</li><li>▪ Eficacia</li><li>▪ Efectividad</li></ul>

Elaboración Propia

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Diseño Metodológico**

Robles (2020) menciona que el diseño metodológico se encarga de fijar todo el proceso que se desarrolla en una investigación para poder terminarla correctamente, asimismo, se define los tipos de prueba que se realizaran y de investigar los datos; sin embargo, todo depende de la investigación que se realice, de los objetivos, de cómo se planteó el problema, y si hubiera en la investigación hipótesis.

El presente estudio tiene un enfoque cuantitativo, dado que se utilizó como instrumento de campo, un cuestionario con propiedades psicométricas óptimas que facilitaron la recolección de la información en términos cuantitativos.

Se trata de una investigación de tipo aplicada, dado que pretende comprobar de hipótesis, y se guía bajo un diseño no experimental y transversal, puesto que se estudió las variables motivación y desempeño laboral en un solo momento tal cual como estas se expresan naturalmente sin ejercer control o manipulación sobre alguna de estas.

Por otra parte, la investigación logra un alcance descriptivo-correlacional, pues pretende identificar el nivel de asociación o relación entre las variables de estudio.

### **3.2. Diseño Muestral**

#### **Población**

La población se constituyó por todo el personal administrativo del área de cobranzas de una empresa de servicio de sepelio en Lima, 2021.

#### **Tipo de muestreo**

En la presente investigación no se ha considerado aplicar ningún procedimiento muestral puesto que se ha tomado a toda la población.

#### **Muestra**

Según Hernández (2014) dado que en limitadas ocasiones es posible medir a toda la población, se selecciona un subconjunto de elementos denominado muestra de estudio, pretendiendo que esta refleje fielmente el conjunto de la población.

La muestra es de 52 colaboradores que realizan sus actividades en el área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.

#### **Unidad de análisis**

La unidad de análisis son los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.

### **3.3. Técnicas de recolección de datos**

#### **Técnicas de recolección de datos**

La técnica de recolección utilizada fue la encuesta, la cual consiste en recopilar la información sobre una parte de la población de la muestra. Ha sido elaborada en

función a las variables, dimensiones e indicadores del presente trabajo de investigación.

#### **Instrumentos de recolección de datos:**

Los instrumentos para esta investigación serán dos cuestionarios, uno para medir la motivación, mientras que el otro cuestionario medirá el desempeño laboral.

#### **3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información**

Mediante esta técnica se podrá encontrar significatividad en los resultados comparando los grupos de datos para dar a conocer si es que las posibles diferencias a encontrarse entre ellas son diferencias reales o son debidas al azar

#### **3.5. Aspectos éticos**

- **Confidencialidad:** se garantiza que la información de los participantes será protegida.
- **Participación voluntaria:** la participación en las encuestas por parte de los colaboradores será voluntaria.
- **Transparencia:** dará valor a la presente investigación.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. Resultados de la investigación**

En este capítulo, se realizará la comprobación de la hipótesis inicial planteada, en la cual se desea saber si la variable motivación se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima en tiempos de COVID-19.

De la misma manera, la presente investigación se aplicó la técnica estadística descriptiva a través de la elaboración de gráficos de barras, tablas de frecuencia, tablas comparativas de las medidas de resumen con los principales estadísticos para las variables y dimensiones, por otro lado, para la contrastación de hipótesis se utilizó la prueba de Kolmogorov – Smirnov ( $n > 50$ ), ya que el instrumento arrojó datos no paramétricos (no presenta distribución normal)

##### **4.1.1. Confiabilidad y validez del constructo del instrumento**

Según Kerlinger & Howard (2002) la confiabilidad facilita a solucionar diferentes incógnitas especulativas y útiles; asimismo, es la base de todo estudio. El Coeficiente Alfa de Cronbach, es la prueba estadística para obtener una estimación de la confiabilidad de consistencia interna, y se usa como una medida de confiabilidad, en

parte, debido a que se requiere de una sola aplicación al grupo de sujetos” (Reidl, 2013). Además, sirve para la obtención de la valoración de la fiabilidad interior, solo se utiliza para una adaptación a la investigación y para medir la fiabilidad de una escala de medida.

**Tabla 3**

***Validación de expertos***

N°	Expertos	Resultado
Experto 1	Alex Vargas Mejía	Aplicable
Experto 2	Nancy Reyes Fajardo	Aplicable
Experto 3	Humberto Hernández Yeren	Aplicable

Fuente: Elaboración Propia

**Confiabilidad variable 1: Motivación**

**Tabla 4**  
***Confiabilidad de Motivación***

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>0,984</b>	<b>23</b>

Fuente: SPSS

Como se aprecia, el valor de Alfa de Cronbach es de 0,984, de lo cual se concluye que, para el cuestionario elaborado para medir la variable motivación, se contrasta que tienen una confiabilidad aceptable, en ese sentido se puede concluir que el valor obtenido presentaría consistencia interna en los ítems analizados, y se destaca la validez de instrumento de investigación medido, garantizando que es coherente y confiable.

***Confiabilidad variable2: Desempeño Laboral***

**Tabla 5**

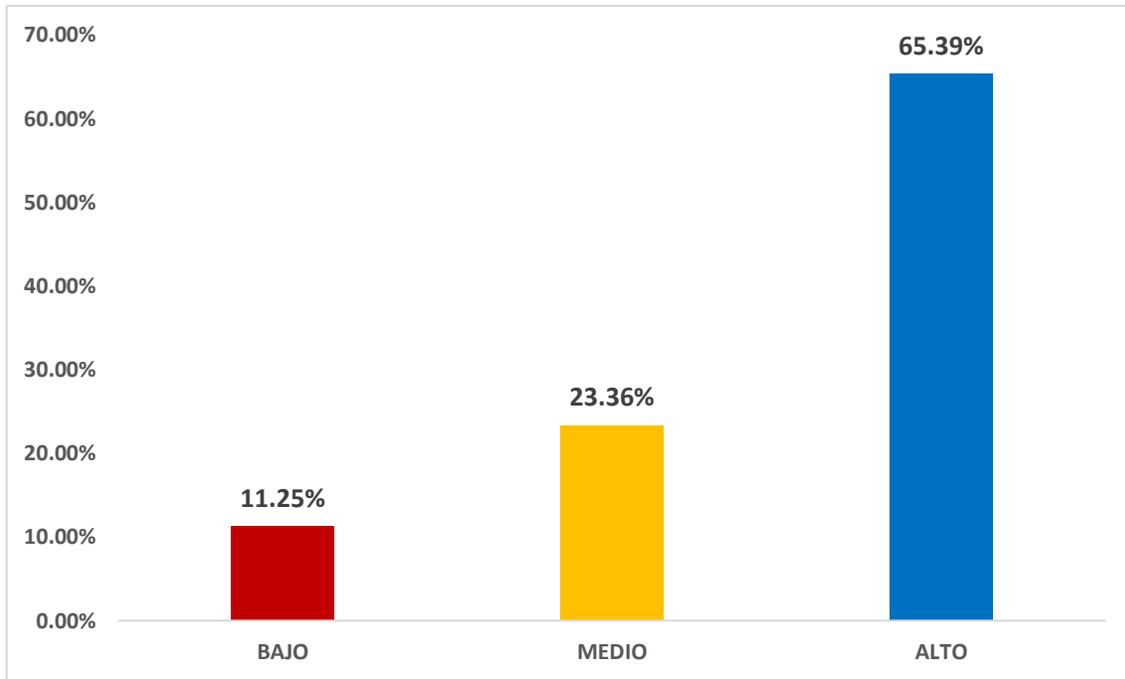
***Confiabilidad de Desempeño laboral***

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>0,972</b>	<b>12</b>

*Fuente: SPSS*

En conclusión, la confiabilidad de instrumentos elaborados por los autores de la presente investigación permitió realizar el trabajo de campo, logrando encuestar al total de los 52 trabajadores del área de cobranzas de la empresa en estudio. A partir de los resultados se utilizaron técnicas estadísticas generadas en el software estadístico IBM SPSS versión 25 para poder confirmar la hipótesis planteada.

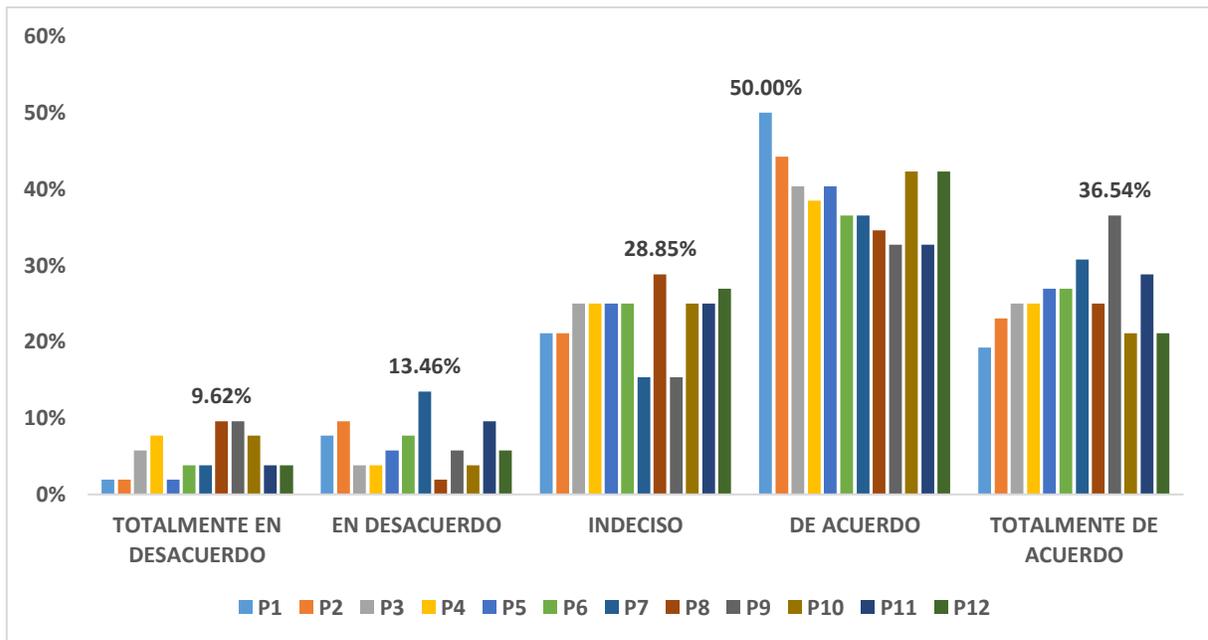
#### 4.1.2. Análisis descriptivo de las variables



**Figura 6**

#### ***Nivel de Motivación Intrínseca de los trabajadores***

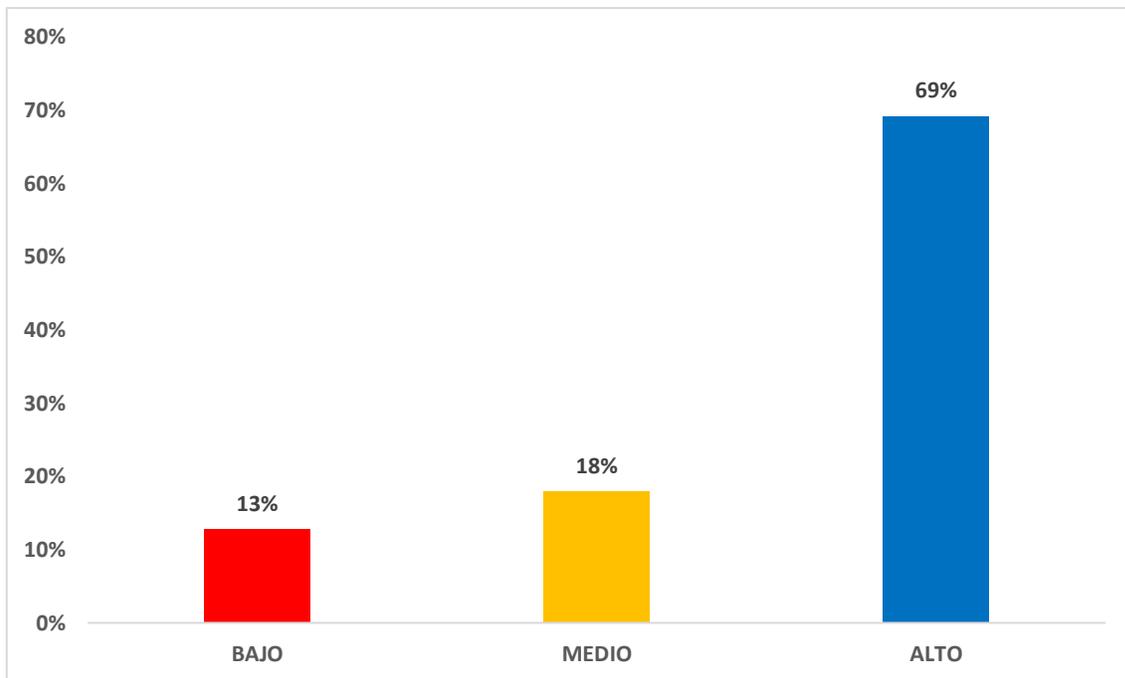
En los resultados obtenidos de los niveles de motivación intrínseca se puede observar (figura 6) que el 65.39% de las personas encuestadas tiene un nivel alto de motivación intrínseca, mientras el 23.36% se encuentra con un nivel medio y el nivel bajo concentra un 11.25%



**Figura 7**

***Resumen de niveles de la dimensión Motivación Intrínseca***

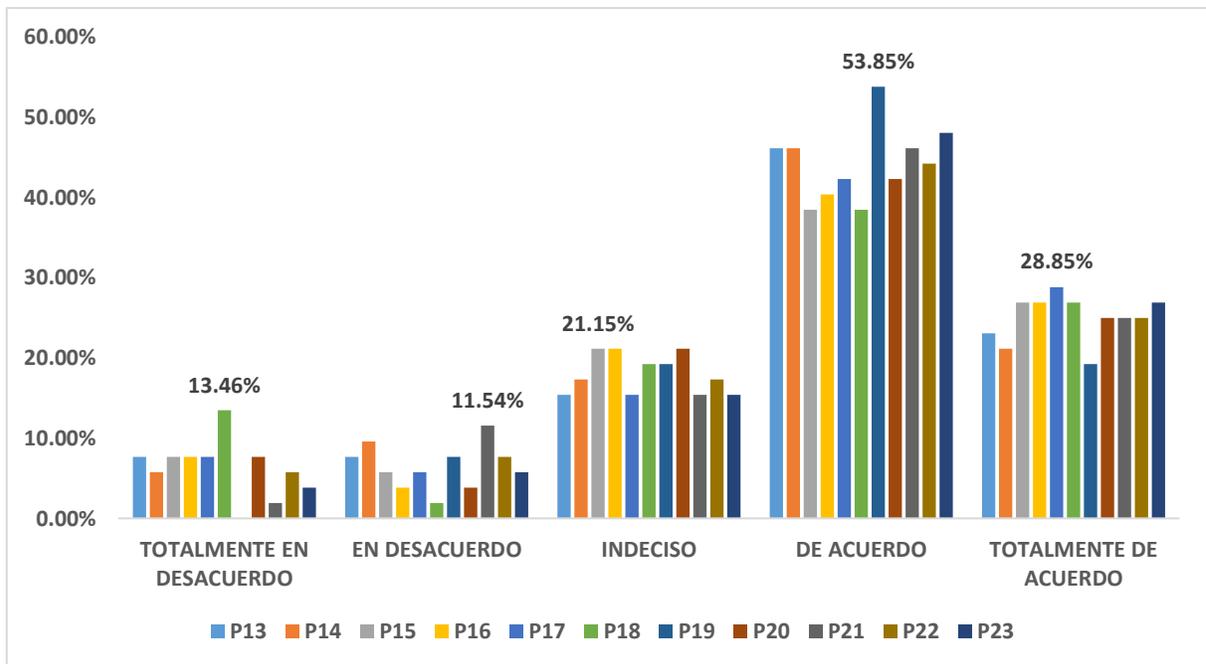
En los resultados obtenidos (figura 7) se permite visualizar que el 50% de las personas encuestadas está de acuerdo con la afirmación “los materiales y el equipo brindado es el necesario para realizar su trabajo” (P1), mientras el 28.85% se encuentra indeciso respecto a la afirmación “su trabajo le permite lograr sus objetivos personales” (P8). Finalmente, el 13.46% se encuentra en desacuerdo con la afirmación “tiene la posibilidad de crecer profesionalmente dentro de la organización” (P7).



**Figura 8**

***Nivel de Motivación Extrínseca de los trabajadores***

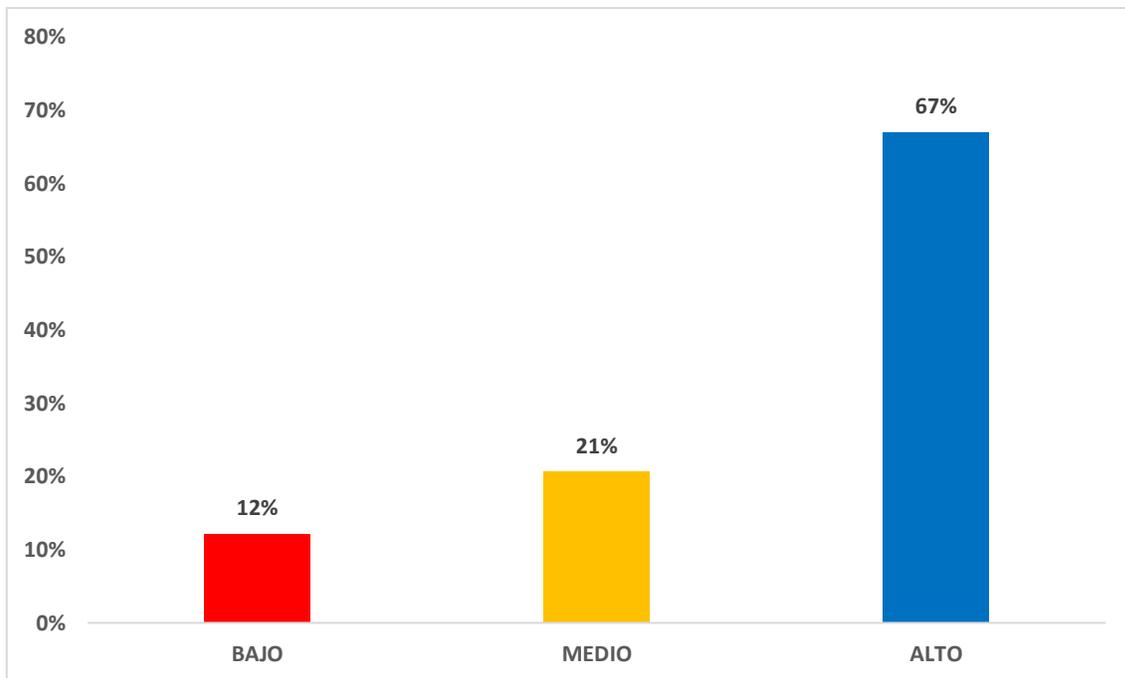
En los resultados obtenidos de los niveles de motivación extrínseca se puede observar (Figura 8 que el 69% de las personas encuestadas tiene un nivel alto de motivación extrínseca, mientras el 18% se encuentra con un nivel medio y el nivel bajo concentra un 13%.



**Figura 9**

***Resumen de niveles de la dimensión Motivación Extrínseca***

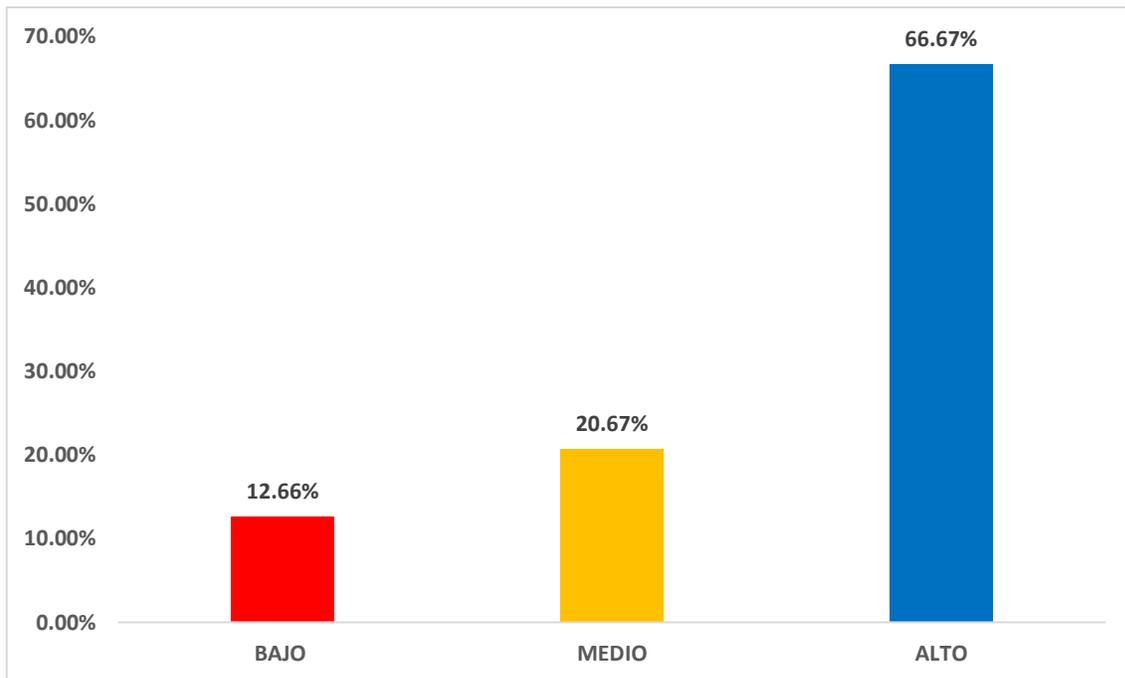
En los resultados obtenidos (figura 9) se permite visualizar que el 53.85% de las personas encuestadas está de acuerdo con la afirmación “son puntuales con sus pagos pese a la coyuntura actual.” (P19), mientras el 21.15% se encuentra indeciso respecto a la afirmación “en su onomástico, la empresa le otorga algún día u horas libres.” (P15). Finalmente, el 11.54% se encuentra en desacuerdo con la afirmación “el uso de mascarillas en las oficinas le genera seguridad para realizar sus actividades dentro de la empresa” (P21).



**Figura 10**

***Nivel de Motivación de los trabajadores***

En la figura 10, los resultados obtenidos permiten visualizar que el 67% de las personas encuestadas tiene un nivel alto de motivación, mientras el 21% se encuentra con un nivel medio y el nivel bajo concentra un 12%



**Figura 11**

***Nivel de Desempeño Laboral de los trabajadores***

En la figura 11, se puede ver gracias a los resultados obtenidos que el 66.67% de las personas encuestadas tiene un nivel alto de desempeño laboral, mientras el 20.67% se encuentra con un nivel medio y el nivel bajo concentra un 12.66%

### 4.1.3. Pruebas de normalidad

Realizando el análisis de prueba de normalidad para la Variable Motivación y Desempeño laboral, se considera la prueba de Kolmogorov – Smirnov considerando que el tamaño de la muestra supera los 50 elementos.

**Tabla 6**

***Prueba de normalidad para las Variables y sus dimensiones***

<b>Pruebas de normalidad</b>			
	<b>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></b>		
	<b>Estadístico</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
VI - Motivación	0.258	52	0.000
D1 - M. Intrínseca	0.226	52	0.000
D2 - M. Extrínseca	0.226	52	0.000
VD - Desempeño Laboral	0.230	52	0.000

Fuente: SPSS

A partir de los datos obtenidos, se concluye de esta manera que no existe una distribución normal de los datos; por lo que, esto nos brinda conocimiento para utilizar pruebas no paramétricas que se detallan en las tablas posteriores.

### 4.1.4. Verificación de los objetivos o contrastación de las hipótesis

#### 4.1.4.1. **Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral en tiempos de COVID-19 de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.**

Se utilizó la prueba no paramétrica, ya que los puntajes obtenidos para las variables no tienen una distribución normal. Por esta razón, la prueba

utilizada fue el coeficiente de Rho de Spearman tal como se muestra en la Tabla 7.

Ho= No Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.

Ha= Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.

En la correspondiente Tabla 7, se observa un p-valor=0.000<0.05, por lo que se puede decir que existe una correlación significativa alta. Además, el coeficiente de Rho de Spearman es igual a 0,788 lo que contrasta lo antes indicado.

**Tabla 7**

***Correlación de la Motivación y el Desempeño Laboral***

			Motivación	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Motivación	Coeficiente de correlación	1.000	0,788**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	52	52
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	0,788**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	52	52

Fuente: SPSS

**4.1.4.2. Existe relación significativa entre la motivación intrínseca y el desempeño laboral en tiempos de COVID-19 de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.**

Para la hipótesis específica 1 se utilizó la prueba no paramétrica debido a que los datos obtenidos para la dimensión motivación intrínseca no cuentan con una distribución normal. En ese sentido, la prueba utilizada fue el coeficiente de Rho de Spearman tal como se evidencia en la Tabla 8.

Ho: No Existe relación significativa entre la motivación intrínseca y el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.

Ha= Existe relación significativa entre la motivación intrínseca y el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.

En la correspondiente Tabla 8, se observa un p-valor=0.00<0.05 por lo que se puede decir que existe una correlación significativa alta. Además, el coeficiente de Rho de Spearman es igual a 0,806 lo que contrasta lo antes indicado.

**Tabla 8*****Correlación de la motivación intrínseca y el desempeño laboral***

		<b>Correlaciones</b>		
			D1	VD
Rho de Spearman	Motivación Intrínseca	Coeficiente de correlación	1.000	0,806**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	52	52
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	0,806**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	52	52

Fuente: SPSS

**4.1.4.3. Existe relación significativa entre la motivación extrínseca y el desempeño laboral en tiempos de COVID-19 de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.**

Para la hipótesis específica 2 se utilizó la prueba no paramétrica debido a que los datos obtenidos para la dimensión motivación extrínseca no cuentan con una distribución normal. En ese sentido, la prueba utilizada fue el coeficiente de Rho de Spearman tal como se evidencia en la Tabla 9.

Ho: No Existe relación significativa entre la motivación extrínseca y el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.

Ha= Existe relación significativa entre la motivación extrínseca y el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio Lima, 2021.

En la correspondiente Tabla 9, se observa un  $p\text{-valor}=0.00 < 0.05$  por lo que se puede decir que existe una correlación significativa alta. Además, el coeficiente de Rho de Spearman es igual a 0,817 lo que contrasta lo antes indicado.

**Tabla 9**

***Relación de la Motivación Extrínseca y el Desempeño Laboral***

		<b>Correlaciones</b>		
			D2	VD
Rho de Spearman	Motivación Extrínseca	Coefficiente de correlación	1.000	0,817**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	52	52
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	0,817**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	52	52

Fuente: SPSS

## CAPITULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1. Discusión de Resultados

En este capítulo, se muestra la discusión de resultados de la investigación cuyo principal objetivo es determinar la relación de la motivación y el desempeño laboral en tiempos de COVID-19 de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.

Hipótesis General: Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral en tiempos de covid-19 de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.

Con los resultados obtenidos se pudo contrastar la hipótesis general, se evidencia una relación significativa y alta entre las variables motivación y desempeño laboral ( $p$ -valor= $.000 < .05$ ) y ( $Rho = 0,788$ ). La mayoría de los colaboradores muestra un nivel alto de motivación (67%), esto se debe a las acciones que realiza la empresa para mejorar los niveles de motivación, se ejecutan planes motivacionales para sus colaboradores, tales como, incentivos monetarios, sistema de reconocimiento, grato ambiente laboral y línea de carrera.

En ese sentido, se obtuvieron resultados similares en el estudio realizado al centro de salud La Huayrona, pues se concluyó la relación positiva y alta ( $Rho = 0,806$ ,  $p < 0.05$ ); además que el 64.58% del personal indicó tener un nivel bueno de motivación laboral; evidenciando la existencia de relación entre la variable motivación laboral y desempeño laboral.; además se obtuvo resultados similares al concluir relación significativa (Linares, 2017).

Hipótesis específica 1: Existe relación significativa entre la Motivación Intrínseca y el Desempeño Laboral en tiempos de COVID-19 de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.

Con los resultados se pudo contrastar la hipótesis específica 1, se evidencia una relación significativa entre las variables motivación intrínseca y desempeño laboral ( $p\text{-valor}=.000<.05$ ) y ( $Rho = 0,806$ ). Los resultados demuestran que el 65.39% de los colaboradores del área de cobranzas tiene un nivel alto de motivación intrínseca, mientras el 23,36% se encuentra con un nivel medio. Teniendo en cuenta que los indicadores tomados para esta dimensión fueron satisfacción por el trabajo, realización personal y competencia profesional; dentro del plan que ejecutan en la organización, sólo se enfocan en la parte de realización personal, ya que promueven los ascensos del personal. Para que un colaborador tenga un buen desempeño laboral necesita escalar profesionalmente, mientras que uno de los indicadores para esta dimensión fue realización personal (Samamé, 2021). En ese sentido, se obtuvieron resultados similares en el estudio realizado al centro de salud La Huayrona, pues se concluyó la relación positiva y alta ( $Rho= 0,743$ ,  $p<0.05$ ) lo que significa que existe una correlación significativa alta. ((Linares, 2017).

Hipótesis específica 2: Existe relación significativa entre la motivación extrínseca y el desempeño laboral en tiempos de COVID-19 de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.

Con los resultados obtenidos se pudo contrastar la hipótesis específica 2, se evidencia una relación significativa entre las variables motivación extrínseca y desempeño laboral ( $p\text{-valor}=0.000<.005$ ) y ( $Rho = 0,817$ ). La mayoría de los colaboradores muestra un nivel alto de motivación extrínseca (69%)

consideran que las recompensas, reconocimiento social, políticas salariales y el ambiente laboral brindadas por la organización son favorables. Las dimensiones que más prevalecen en los colaboradores vienen definidas por los beneficios económicos y reconocimiento (Samamé, 2021). En ese sentido, se obtuvieron resultados similares en el estudio realizado al centro de salud La Huayrona, pues se concluyó la relación positiva y alta ( $Rho= 0,783, p<0.05$ ) lo que significa que existe una correlación significativa alta. ((Linares, 2017). Por otro lado, una de las dimensiones que sobresalen en un programa de motivación para mejorar el desempeño es el ambiente laboral (Rivas, 2020).

## CONCLUSIONES

- Existencia de correlación significativa y alta entre las variables motivación y desempeño laboral, lo que indica, que mientras un colaborador se encuentre más motivado mejor será su desempeño laboral en las actividades que realiza dentro de su organización.
- La autorrealización, competencia profesional y satisfacción por el trabajo (indicadores tomados para la Motivación intrínseca) son factores importantes en la motivación de las personas, sin embargo, en el contexto en que se realizó el estudio (pandemia de la COVID-19) prevaleció la motivación extrínseca.
- Las políticas salariales, recompensas, reconocimiento social y ambiente laboral (motivación extrínseca) son determinantes para que el colaborador esté motivado y tenga un buen desempeño. Este tipo de motivación es la que prevalece dentro de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa en estudio.

## RECOMENDACIONES

- Continuar ejecutando el plan de motivación que tiene la organización (incentivos económicos, paseos de integración, sistema de reconocimiento, línea de carrera y grato ambiente laboral), pues ha demostrado tener una significancia positiva en el desempeño de sus colaboradores en el área de cobranzas.
- Diseñar e implementar un programa de desarrollo de personal que sirva como factor motivacional intrínseco para el desarrollo de competencias profesionales, que permita a los colaboradores gozar de autonomía en los procesos administrativos con los debidos conocimientos adquiridos.
- Implementar un bono de movilidad para los colaboradores, de esa manera es más equitativo con todos y también es reflejo de igualdad, que es uno de los valores de la organización.
- El jefe del área tenga en cuenta medidas de conciliación y flexibilidad, dado que corresponden como derecho, pero además pueden convertirse en un factor de perfeccionamiento del desempeño de los colaboradores, ya que un empleado que no pueda dedicar tiempo a su vida personal no podrá estar motivado y está demostrado que el rendimiento es mayor cuando el trabajador disfruta de su vida privada.

## REFERENCIAS

- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias. Evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Araujo, H. (2010). *Cultura organizacional factor dinámico del proceso de dirección: Caso Municipalidad Provincial de Huancayo*. (Tesis Magistral de Administración). Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú.
- Arana, L. (2020). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo CAS de la Universidad Nacional del Callao, 2020*. (Tesis de grado). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49916/Arana\\_OL\\_E-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49916/Arana_OL_E-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Araujo, M., & Guerra, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *Venezuela Revista*, 4,2.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional Bases y Fundamentos*. (1ra. Edición). Buenos Aires: CENGAGE Learning.
- Balanza, B. (2020). *Compromiso y productividad contra el COVID-19*. Mercer. Recuperado de: <https://www.latam.mercer.com/our-thinking/mantent-informado-sobre-el-coronavirus/productividad-y-compromiso-durante-el-trabajo-en-casa.html>

- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1998). Intrinsic need satisfaction." A motivational basis of performance and well-being in work
- Benavides, F., Ruiz-Frutos, C. y García, A. (2000). *Salud Laboral. Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales*. Barcelona: Paralelo
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México D.F.: Pearson Educación
- Butterfield. (01 de Mayo de 2005). *Motivacion en las organizaciones*. Recuperado el 2017, de [www.theodoinstitute.org](http://www.theodoinstitute.org)
- Cadena, E. (2019). *la motivación y su relación con el desempeño laboral en la empresa envatub s.a. de la provincia de pichincha*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2877/1/77044.pdf>
- Carrasco, J. (2015). *Motivar para educar: Ideas para educadores, docentes y familias*. Madrid: Narcea S.A. de Ediciones.
- Celis Maya, Juan (2012). *Desarrollo Personal*. Recuperado de <https://www.sebascelis.com/7-estrategias-de-motivacion-que-funcionan/>
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (8va ed.). México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. D.F., México: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.

Decreto Supremo N° 002-2018-TR. (03 de abril de 2018). Normas Legales, N° 30709.

Diario Oficial El Peruano.

Franco, E. (S.F.). *Teoría de motivación del logro de Mc Clelland*. Recuperado de

<https://sites.google.com/site/liderazgoeduardofranco/unidad-i/teoria-de-motivacion-del-logro-de-mc-clelland>

Franco, R. y Lambis, R. (2016). *Incidencia de los factores motivacionales en el*

*desempeño laboral de los empleados de la empresa compas sa*. (Tesis de

grado). Universidad de Cartagena. Recuperado de

<https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/8139/Tesis%20incidencia%20de%20los%20factores%20motivacionales%20en%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%20de%20los%20empleados%20de%20Compa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gonzales, D. (2008). *Psicología de la Motivación*. La Habana: Editorial Ciencias

*Médicas*. Recuperado de:

[https://drive.google.com/file/d/1ajUkzqJVXuZQKPxBTnpARc1VPifP\\_Va/view](https://drive.google.com/file/d/1ajUkzqJVXuZQKPxBTnpARc1VPifP_Va/view)

Granados, L. (2020). *Relación entre motivación y desempeño laboral en trabajadores*

*del Hospital I EsSalud "Víctor Soles García" de Virú, 2020*. (Tesis de Maestría)

Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de:

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/47589?show=full>

Granda, G. (2019). *LA MOTIVACION Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS*

*TRABAJADORES DEL BANCO FALABELLA – AGENCIA BELLAVISTA –*

*CALLAO, PERIODO 2018*. (Tesis de grado). Universidad Nacional José

Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú. Recuperado de

<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3363/GRANDA%20S%C3%81NCHEZ%2C%20GABRIEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Herzberg, F. (2000). *Gestión Empresarial*. México: Mc Graw.

Iturralde, J. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2010*. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato

Khim, K. (2016). Are health workers motivated by income? Job motivation of Cambodian primary health workers implementing performance-based financing. *Global Health Action*, 9, 1–11. <https://doi.org/10.3402/gha.v9.31068>.

Kootz, H. y Wehrich, H. (1999). *Administración*. Mc Graw Hill.

Linares, J. (2017). *Motivación laboral y desempeño laboral en el centro de salud la Huayrona 2017*. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Lima, Perú.  
Recuperado de:  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/9005/Linares\\_MJ\\_S.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/9005/Linares_MJ_S.pdf?sequence=1)

Maslow, A. (1943). *Teoría sobre la motivación humana*. McGrawHill Recuperado de <https://psicologiaymente.net/psicologia/piramide-de-maslow>

McClelland, D. (1989). *Estudio de La Motivación Humana*. Madrid: Narcea, S. A. de Ediciones

Medina, R. (2020). *Incidencia de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de la organización ALITECNO S.A.* (Tesis de maestría). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15846/1/T-UCSG-POS-MAE-320.pdf>

Montoya, C. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional. *Visión de Futuro*, 20,2, 1-20.

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/3579/357947335001/html/>

Morales, L. (2017). *Factores intrínsecos y extrínsecos que más influyen en la motivación y su repercusión en el desempeño laboral de los trabajadores*. (Tesis de grado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de <http://www.repositorio.usac.edu.gt/7636/1/T13%20%283069%29.pdf>

Navarro, José, & Ceja, Lucía, & Curioso, Fernando, & Arrieta, Carlos (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. *Papeles del Psicólogo*, 35,1 ,31-39.

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77830184005>

Noguera, L. (2012). *Estrategias gerenciales basadas en la inteligencia emocional para el desempeño del personal de la dirección de desarrollo estudiantil de la Universidad de Carabobo*. Recuperado el 02 de 13 de 2017, de <http://produccionuc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/7000324A.pdf>

Orihuela, E. (2017). *Efectividad de las estrategias de motivación para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima Metropolitana*. Lima: USMP.

Quintero, N. (2014). *La Empresa Vigilantes Asociados*. (1ra. Edición) España: Editorial Costa Oriental Del Lago

Ramírez, M. (2015). *Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Managua.

Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.

- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, P y Coulter, M. (2010). *Administración*. (3ra. Edición). México: Editorial Prentice Hall.
- Robles, F. (2020). *Diseño metodológico: estructura, cómo hacerlo, ejemplo*. Recuperado el 05 de 10 de 2020, de Lifeder.com: <https://www.lifeder.com/disenio-metodologico-investigacion/>
- Ruíz, S. (2016). *Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la unidad ejecutora 400 DIRES San Martín 2014*. (Tesis de Maestría) Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de Repositorio académico de la Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13021/ruiz\\_cs.pdf?f=sequence](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13021/ruiz_cs.pdf?f=sequence)
- Samamé, R. (2021). *Relación entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de una compañía de seguros ubicada en Miraflores en el año 2019*. (Tesis de grado). Universidad de Piura, Piura, Perú. Recuperado de: <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/5094?show=full&locale-attribute=en>
- Schawab, C. (1985). *Desempeño y evaluación*. México: Trillas.
- Sinambela, S. (2020). *The Effect of Workload on Job Stress, Work Motivation, and Employee Performance*. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24, 4, 1373–1390. Recuperado de <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I4/PR201109>
- Torres, J. y Quijaite, P. (2019). *Motivación y desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita – 2018*. (Tesis de Licenciatura). Universidad María Auxiliadores, Lima, Perú. Recuperado de

<http://repositorio.uma.edu.pe/bitstream/handle/UMA/197/38-2019%20%28Final%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vera, C. (2019). *La motivación y su influencia en la satisfacción laboral del personal de galletas puig*. (Tesis de Especialización) Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAU0646.pdf>

Werther, W. y Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. Miami: McGraw-Hill.

Zenteno, A., y Durán, C. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: Análisis de un caso. *Innovar*, 26, 59, 119–136. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54367>

**ANEXO N°1: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**Tabla 10**

**Matriz de Consistencia**

TÍTULO DE LA TESIS:	<b>MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN TIEMPOS DE COVID-19 DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE COBRANZAS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SEPELIO EN LIMA, 2021.</b>
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	<b>MYPES Y EMPRENDIMIENTO</b>
AUTOR(ES):	Quispe Ponce Diego André – Sandoval Carpio Flavio César

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>			
¿Cuál es la relación entre la Motivación y Desempeño Laboral en tiempos de COVID-19	Determinar la relación de la Motivación y el Desempeño Laboral en tiempos de COVID-19	Existe relación significativa entre la Motivación y el Desempeño Laboral en	V1: Motivación  (Variable 1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Motivación Intrínseca</li> <li>● Motivación Extrínseca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Enfoque: Investigación Cuantitativa</li> <li>● Nivel/ALCANCE: Investigación</li> </ul>

de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021?	de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.	tiempos de COVID-19 de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.	V2: Desempeño Laboral (Variable 2)		<p>Correlacional</p> <p>Descriptiva</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo: Investigación Aplicada</li> <li>• Diseño: No experimental</li> <li>• Unidad de análisis: 52 trabajadores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.</li> </ul>
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicos</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de Certificación (Fuente / Técnica)</b>

<p>¿Cuál es la relación de la Motivación Intrínseca y el Desempeño Laboral en tiempos de COVID-19 de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021?</p>	<p>Determinar la relación de la Motivación Intrínseca y el Desempeño Laboral en tiempos de COVID-19 de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.</p>	<p>Existe relación significativa entre la Motivación Intrínseca y el Desempeño Laboral en tiempos de COVID-19 de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.</p>	<p>D1: MOTIVACIÓN INTRÍNSECA</p> <hr/> <p>V2: DESEMPEÑO LABORAL</p>	<p>I1: Satisfacción por el trabajo</p> <p>I2: Realización Personal</p> <p>I3: Competencia Profesional</p>	
<p>¿Cuál es la relación de la Motivación Extrínseca y el Desempeño Laboral en tiempos de COVID-19</p>	<p>Determinar la relación de la Motivación Extrínseca y el Desempeño Laboral en tiempos de COVID-19</p>	<p>Existe relación significativa entre la Motivación Extrínseca y el Desempeño Laboral en tiempos de COVID-</p>	<p>D2: MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA</p>	<p>I1: Recompensas</p> <p>I2: Reconocimiento Social</p>	

de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de en Lima, 2021?	de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.	19 de los colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.		I3: Políticas Salariales I4: Ambiente Laboral	
			V2: DESEMPEÑO LABORAL	I1: Eficiencia I2: Eficacia I3: Efectividad	

## ANEXO N° 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Tabla 11**

***Operacionalización de la variable 1***

<b>Variable 1: MOTIVACIÓN</b>		
<b>Instrumento: CUESTIONARIO</b>		
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems del instrumento</b>
Dimensión 1 MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	Indicador 1	1. Los materiales y el equipo brindado es el necesario para realizar su trabajo.
	Satisfacción por el trabajo	2. Sus opiniones son válidas en su área de trabajo. 3. Le agrada trabajar en su puesto. 4. Siente que su trabajo es importante para la organización.
	Indicador 2	5. La empresa, le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional.
	Realización Personal	6. La línea de carrera que ofrece la organización, le inspira a trabajar mejor. 7. Tiene Ud. la posibilidad de crecer profesionalmente dentro de la organización.
		8. Su trabajo le permite lograr sus objetivos personales.
	Indicador 3	9. El estar al mismo nivel que sus compañeros, le genera estrés o tensión.

Dimensión 2 MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA	Competencia Profesional	10. La competencia existente en la organización lo impulsa a esforzarse más.
		11. Le agrada que la competencia dentro del área ponga a prueba sus capacidades.
		12. Es de su agrado la existencia de competencia laboral.
	Indicador 1 Recompensas	13. Los incentivos económicos, van acorde a su rendimiento.
	14. Las recompensas dadas por la organización le generan satisfacción.	
Indicador 2 Reconocimiento Social	15. En su onomástico, la empresa le otorga algún día u horas libres.	
	16. Con frecuencia, se reconoce públicamente su esfuerzo.	
	17. Todos los meses se reconoce al colaborador del mes acorde al cumplimiento de su función.	
Indicador 3 Políticas Salariales	18. En la organización le reconocen los beneficios que la ley le otorga.	
	19. Son puntuales con sus pagos.	
	20. Los pagos van acorde a las actividades que Ud. realiza.	
Indicador 4 Ambiente Laboral	21. El uso de mascarillas en las oficinas le genera seguridad para realizar sus actividades dentro de la empresa.	

---

22. Las instalaciones de la organización cumplen con los protocolos de bioseguridad.

23. La organización exige el cumplimiento del uso de mascarillas para el ingreso a las instalaciones.

---

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 12**

***Operacionalización de la variable 2***

<b>Variable dos: DESEMPEÑO LABORAL</b>		
<b>Instrumento: CUESTIONARIO</b>		
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems del instrumento</b>
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	Indicador 1	24. ¿Considera Ud. que le cuesta pasar a la siguiente acción porque necesita estar seguro de todo?
	Eficiencia	25. No le lleva mucho tiempo realizar sus actividades. 26. Sabe qué y cómo hacer cada una de las tareas a realizar. 27. Distribuye su tiempo y esfuerzo de manera que consiga la mayoría de los objetivos que se propone. 28. Lleva a cabo un plan de acción fiable y sabe en qué facetas puede mejorar.
	Indicador 2	29. Los resultados que obtiene, ¿son los que espera?
	Eficacia	30. Ordena su lugar de trabajo una vez finalizada su jornada laboral. 31. Cumple con precisión las actividades que su puesto demanda. 32. Aunque organice su trabajo cada mañana; ¿siente estar apagando fuegos constantemente?

---

Indicador 3	33. Su rendimiento es el esperado.
Efectividad	34. El trabajo de su equipo suma a la productividad. 35. Ha definido sus áreas de responsabilidad (personales y profesionales) y los roles que desempeña en cada una.

---

Fuente: Elaboración Propia

## ANEXO N° 3: INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE DATOS

### CUESTIONARIO

**Instrucciones:** A continuación, se le presenta algunos ítems, y se solicita que frente a ellas exprese su opinión, considerando que no existen respuestas correctas e incorrectas. Marcando con un aspa (X) en la opción que mejor exprese su punto de vista.

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	CUESTIONARIO - MOTIVACIÓN				
Autor del Instrumento	Diego André Quispe Ponce – Flavio César Sandoval Carpio				
Población: 52	Colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.				
<b>Ítems</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>

<b>SATISFACCIÓN POR EL TRABAJO</b>					
1. Los materiales y el equipo brindado es el necesario para realizar su trabajo.					
2. Sus opiniones son válidas en su área de trabajo.					
3. Le agrada trabajar en su puesto.					
4. Siente que su trabajo es importante para la organización.					
<b>REALIZACIÓN PERSONAL</b>					
5. La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional.					
6. La línea de carrera que ofrece la organización, le inspira a trabajar mejor.					

7. Tiene Ud. la posibilidad de crecer profesionalmente dentro de la organización.					
8. Su trabajo le permite lograr sus objetivos personales.					
<b>COMPETENCIA PROFESIONAL</b>					
9. El estar al mismo nivel que sus compañeros, le genera estrés o tensión.					
10. La competencia existente en la organización lo impulsa a esforzarse más.					
11. Le agrada que la competencia dentro del área ponga a prueba sus capacidades.					
12. Es de su agrado la existencia de					

competencia laboral.					
<b>RECOMPENSAS</b>					
13. Los incentivos económicos, van acorde a su rendimiento.					
14. Las recompensas dadas por la organización le generan satisfacción.					
<b>RECONOCIMIENT O SOCIAL</b>					
15. En su onomástico, la empresa le otorga algún día u horas libres.					
16. Con frecuencia, se reconoce públicamente su esfuerzo.					
17. Todos los meses se reconoce al colaborador del mes acorde al					

cumplimiento de su función.					
<b>POLITICAS SALARIALES</b>					
18. En la organización le reconocen los beneficios que la ley le otorga.					
19. Son puntuales con sus pagos pese a la coyuntura actual.					
20. Los pagos van acorde a las actividades que Ud. realiza.					
<b>AMBIENTE LABORAL</b>					
21.El uso de mascarillas en las oficinas le genera seguridad para realizar sus actividades dentro de la empresa.					
22. Las instalaciones de la organización cumplen con los					

protocolos de bioseguridad.					
23. La organización exige el cumplimiento del uso de mascarillas para el ingreso a las instalaciones.					

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	CUESTIONARIO – DESEMPEÑO LABORAL				
Autor del Instrumento	Diego André Quispe Ponce – Flavio César Sandoval Carpio				
Población: 52	Colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en Lima, 2021.				
<b>Ítems</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
<b>EFICIENCIA</b>					
24. ¿Considera Ud. que le cuesta pasar a la siguiente acción porque necesita estar seguro de todo?					
25. No le lleva mucho tiempo realizar sus actividades.					

26. Sabe qué y cómo hacer cada una de las tareas a realizar.					
27. Distribuye su tiempo y esfuerzo de manera que consiga la mayoría de los objetivos que se propone.					
28. Lleva a cabo un plan de acción fiable.					
<b>EFICACIA</b>					
29. Los resultados que obtiene, ¿son los que espera?					
30. Ordena su lugar de trabajo una vez finalizada su jornada laboral.					
31. Cumple con precisión las actividades que su puesto demanda.					
32. Aunque organice su trabajo cada mañana; ¿siente estar					

apagando fuegos constantemente?					
<b>EFFECTIVIDAD</b>					
33. Su rendimiento es el esperado.					
34. El trabajo de su equipo suma a la productividad.					
35. Ha definido sus áreas de responsabilidad (personales y profesionales) y los roles que desempeña en cada una.					

## ANEXO N° 4: FORMATO DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS



### FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

**Instrucciones:**

Para validar el Instrumento debe colocar en el casillero de los criterios: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, el número que corresponda, según su evaluación basad en la presente rúbrica.

Criterios	Escala de valoración			
	1	2	3	4
<b>1. SUFICIENCIA:</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión o indicador son suficientes para obtener la medición de ésta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión o indicador, pero no corresponden a la dimensión total.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión o indicador completamente.	Los ítems son suficientes.
<b>2. CLARIDAD:</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem no es claro.	El ítem requiere varias modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>3. COHERENCIA:</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación regular con la dimensión o indicador que está midiendo	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.
<b>4. RELEVANCIA:</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión o indicador.	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste mide.	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Fuente: Adaptado de: [www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/8574/5708/articulo3\\_juicio\\_de\\_experto\\_27-38.pdf](http://www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/8574/5708/articulo3_juicio_de_experto_27-38.pdf)

Santa Anita, 28 de Diciembre del 2021.

**Figura 12**

### ***Rúbrica para validación de Juicio de Expertos***

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

**TABLA N° 1**  
Variable 1 - Motivación

Nombre del instrumento medio de evaluación:	CUESTIONARIO						
Autor del instrumento	Diego Andre Quijpo Ponce - Florio César Sandoval Caplo						
Variable 1:	Motivación						
Población:	Colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en el distrito de San Borja, Lima en el año 2021.						
Dimensión / Indicador	Items	Justificación	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones	
ID1: Motivación Intrínseca							
II: Satisfacción por el trabajo	1. Los materiales y el equipo brindado es el necesario para realizar su trabajo.	4	4	4	4		
	2. Sus opiniones son válidas en su área de trabajo.	4	4	3	4		
	3. Le agrada trabajar en su puesto.	4	4	4	4		
	4. Siente que su trabajo es importante para la organización.	4	4	4	4		
	D:Realización personal	5. La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional.	4	4	3	4	
		6. La línea de carrera que ofrece la organización, le inspira a trabajar mejor.	4	4	4	4	
		7. Tiene Ud. la posibilidad de crecer profesionalmente dentro de la organización.	4	4	4	4	
		8. Su trabajo le permite lograr sus objetivos personales.	4	4	4	4	
ID: Competencia profesional	9. El estar al mismo nivel que sus compañeros, le genera estrés o tensión.	4	3	4	4		
	10. La competencia existente en la organización lo impulsa a esforzarse más.	4	4	4	4		
	11. Le agrada que la competencia dentro del área ponga a prueba sus capacidades.	4	4	4	4		
	12. Es de su agrado la existencia de competencia laboral.	4	4	4	4		
ID2: Motivación Extrínseca							
II: Recompensas	13. Los incentivos económicos, son acorde a su rendimiento.	4	4	4	4		
	14. Las recompensas dadas por la organización le genera satisfacción.	4	4	4	4		

E: Reconocimiento social	15. En su nomástico, la empresa le otorga algún día u horas libres.	4	4	4	4	
	16. Con frecuencia, se reconoce públicamente su esfuerzo.	4	4	4	4	
	17. Todos los meses se reconoce al colaborador del mes acorde al cumplimiento de su función.	4	3	3	3	
E: Políticas salariales	18. En la organización le reconocen los beneficios que la ley le otorga.	4	4	4	4	
	19. Son puntuales con sus pagos.	4	4	4	4	
	20. Los pagos van acorde a las actividades que Ud. realiza.	4	4	4	4	
H: Ambiente laboral	21. El uso de mascarillas en las oficinas le genera seguridad para realizar sus actividades dentro de la empresa.	4	4	4	4	
	22. Las instalaciones de la organización cumplen con los protocolos de bioseguridad.	4	4	4	4	
	23. La organización exige el cumplimiento del uso de mascarillas para el ingreso a las instalaciones.	4	4	4	4	

Firma de validador experto



FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

**TABLA N° 2**  
VARIABLE 2 – Desempeño Laboral

Nombre del instrumento medio de evaluación:	CUESTIONARIO					
Autor del instrumento	Diego Arístide Quiroga Paredo – Flavio César Sandoval Carpio					
Variable 2:	Desempeño laboral					
Población:	Colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en el distrito de San Borja, Lima en el año 2021.					
Dimensión / Indicador	Ítem s	Validez	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1: Desempeño laboral						
II: Eficacia	24. ¿Considera Ud. que le cuesta pasar la siguiente acción porque necesita estar seguro de todo?	4	4	4	4	
	25. No le lleva mucho tiempo realizar sus actividades.	4	4	4	4	
	26. Sabe qué y cómo hacer cada una de las tareas a realizar.	4	4	4	4	
	27. Distribuye su tiempo y esfuerzo de manera que consiga la mayoría de los objetivos que se propone	4	4	4	4	
	28. Lleve a cabo un plan de acción fiable y sabe en qué facetas puede mejorar.	4	4	4	4	Aquí hay dos preguntas
E: Eficacia	29. Los resultados que obtiene, ¿son los que espera?	4	4	4	4	
	30. Ordena su lugar de trabajo una vez finalizada su jornada laboral.	4	4	4	4	
	31. Cumple con precisión las actividades que su puesto demanda.	4	4	3	4	
	32. Aunque organice su trabajo cada mañana, ¿siente estar apagando fuegos constantemente?	4	3	4	4	Esta pregunta evalúa más la efectividad que eficacia
E: Efectividad	33. Su rendimiento es el esperado.	4	3	3	3	
	34. El trabajo de su equipo suma a la productividad.	4	4	4	4	
	35. Ha definido sus áreas de responsabilidad (personales y profesionales) y los roles que desempeña en cada una.	4	4	4	4	

Firma de validador experto

**Figura 13**

**Formato de Validación de Juicio de Expertos 1**

## INFORMACIÓN DEL VALIDADOR EXPERTO

Validado por:

Tipo de validador:	Interno ( <input checked="" type="checkbox"/> )      Externo ( <input type="checkbox"/> ) [Docente USMP]
Apellidos y nombres:	REYES FAJARDO Nancy Esther
Sexo:	Hombre ( <input type="checkbox"/> )      Mujer ( <input checked="" type="checkbox"/> )
Profesión:	Ing. Geógrafo
Grado académico	Licenciado ( <input type="checkbox"/> )      Maestro ( <input type="checkbox"/> )      Doctor ( <input checked="" type="checkbox"/> )
Años de experiencia laboral	De 5 a 10 ( <input type="checkbox"/> )      De 11 a 15 ( <input type="checkbox"/> )      De 16 a 20 ( <input checked="" type="checkbox"/> )      De 21 a más ( <input type="checkbox"/> )
Solamente para validadores externos	
Organización donde labora:	USMP
Cargo actual:	Docente Investigador
Área de especialización	Administración
Nº telefónico de contacto	995 414 660
Correo electrónico de contacto	Correo institucional: <a href="mailto:nreyesf@usmp.pe">nreyesf@usmp.pe</a>
Medio de preferencia para contactarlo	Nota: Información requerida exclusivamente para seguimiento académico del alumno. Por teléfono ( <input type="checkbox"/> )      Por correo electrónico ( <input checked="" type="checkbox"/> )



Firma Validador Experto

<sup>1</sup> Los validadores internos, docentes de otras universidades de prestigio o investigadores, deben poseer el grado académico de Maestro o Doctor; para los profesionales especializados y los empresarios con experiencia en el tema de investigación del alumno, se podrá considerar a profesionales con la licenciatura correspondiente.

Figura 14

**Información de Validador Experto 1**

**TABLA N° 1**  
Variable 1 (escribir el nombre de variable)

Nombre del instrumento motivo de evaluación:	CUESTIONARIO					
Autor del instrumento	Diego Andrés Guspé Ponce – Flavio César Sandoval Carpio					
Variable 1:	Motivación					
Población:	Colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en el distrito de San Borja, Lima en el año 2021. (52)					
Dimensión / Indicador	Ítem a	Utilidad	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1: Motivación Intrínseca						
I1: Satisfacción por el trabajo	1. Los materiales y el equipo brindado es el necesario para realizar su trabajo.	4	4	4	4	
	2. Sus opiniones son válidas en su área de trabajo.		4	4	4	
	3. Le agrada trabajar en su puesto.		4	4	4	
	4. Siente que su trabajo es importante para la organización.		4	4	4	
I2: Realización personal	5. La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional.		4	4	4	
	6. La línea de carrera que ofrece la organización, le inspira a trabajar mejor.		4	4	4	
	7. Tiene Ud. la posibilidad de crecer profesionalmente dentro de la organización.	4	4	4	4	
	8. Su trabajo le permite lograr sus objetivos personales.	4	4	4	4	
I3: Competencia profesional	9. El estar al mismo nivel que sus compañeros, le genera estrés o tensión.	4	4	4	4	
	10. La competencia existente en la organización lo impulsa a esforzarse más.		4	4	4	
	11. Le agrada que la competencia dentro del área ponga a prueba sus capacidades.		4	4	4	
	12. Es de su agrado la existencia de competencia laboral.		4	4	4	
D2: Motivación Extrínseca						
I1: Recompensas	13. Los incentivos económicos, van acorde a su rendimiento.		4	4	4	
	14. Las recompensas dadas por la organización le genera satisfacción.		4	4	4	

12: Reconocimiento social	15. En su nomástico, la empresa le otorga algún día u horas libres.	4	4	4	4	
	16. Con frecuencia, se reconoce públicamente su esfuerzo.	4	4	4	4	
	17. Todos los meses se reconoce al colaborador del mes acorde al cumplimiento de su función.	4	4	4	4	
13: Políticas salariales	18. En la organización le reconocen los beneficios que la ley le otorga.		4	4	4	
	19. Son puntuales con sus pagos.		4	4	4	
	20. Los pagos van acorde a las actividades que Ud. realiza.		4	4	4	
14: Ambiente laboral	21. El uso de mascarillas en las oficinas le genera seguridad para realizar sus actividades dentro de la empresa.		4	4	4	
	22. Las instalaciones de la organización cumplen con los protocolos de bioseguridad.		4	4	4	
	23. La organización exige el cumplimiento del uso de mascarillas para el ingreso a las instalaciones.		4	4	4	

Firma de validador experto



Alex Adrián Vargas Mejía  
GERENTE GENERAL  
ALEM CORPORATION

**TABLA N° 2**  
VARIABLE 2 (escribir el nombre de variable)

Nombre del instrumento motivo de evaluación:	CUESTIONARIO					
Autor del instrumento	Diego <del>Godoy</del> Quispe Ponce – Flavio Cesar Sandoval Carpio					
Variable 2:	Desempeño laboral					
Población:	Colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en el distrito de San Borja, Lima en el año 2021. (52)					
Dimensión / Indicador	Items	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1: Desempeño laboral						
I1: Eficiencia	24. ¿Considera Ud. que le cuesta pasar a la siguiente acción porque necesita estar seguro de todo?	4	4	4	4	
	25. No le lleva mucho tiempo realizar mis actividades.	4	4	4	4	
	26. Sabe qué y cómo hacer cada una de las tareas a realizar.	4	4	4	4	
	27. Distribuye su tiempo y esfuerzo de manera que consiga la mayoría de los objetivos que se propone.	4	4	4	4	
	28. Lleva a cabo un plan de acción fiable y sabe en qué facetas puede mejorar.	4	4	4	4	
I2: Eficacia	29. Los resultados que obtiene, ¿son los que espera?	4	4	4	4	
	30. Ordena su lugar de trabajo una vez finalizada su jornada laboral.	4	4	4	4	
	31. Cumple con precisión las actividades que su puesto demanda.	4	4	4	4	
	32. Aunque organice su trabajo cada mañana; ¿siente estar apagando fuegos constantemente?	4	4	4	4	
I3: Efectividad	33. Su rendimiento es el esperado.	4	4	4	4	
	34. El trabajo de su equipo suma a la productividad.	4	4	4	4	
	35. Ha definido sus áreas de responsabilidad (personales y profesionales) y los roles que desempeña en cada una.	4	4	4	4	

Firma de validador experto



Alex Adrián Vargas Mejía  
GERENTE GENERAL  
ALEM CORPORATION

**Figura 15**

**Formato de Validación de Juicio de Expertos 2**

### INFORMACIÓN DEL VALIDADOR EXPERTO

Validado por:

Tipo de validador:	Interno ( )      Externo (X) [Docente USMP]
Apellidos y nombres:	Vargas Mejía Alex Adrián
Sexo:	Hombre (X)    Mujer ( )
Profesión:	ING. ELECTRICISTA
Grado académico	Licenciado <sup>1</sup> ( )      Maestro (X)      Doctor ( )
Años de experiencia laboral	De 5 a 10 ( )      De 11 a 15 (X)      De 16 a 20 ( )      De 21 a más ( )
<small>Solamente para validadores externos</small>	
Organización donde labora:	ALEM CORPORATION SAC
Cargo actual:	GERENTE
Área de especialización	ADMINISTRACION
Nº telefónico de contacto	992445712
Correo electrónico de contacto	Correo institucional: AVARGAS@ALEM.COM.PE
Medio de preferencia para contactarlo	Nota: Información requerida exclusivamente para seguimiento académico del alumno. Por teléfono (X)      Por correo electrónico ( )

  
 Alex Adrián Vargas Mejía  
 GERENTE GENERAL  
 ALEM CORPORATION

\_\_\_\_\_  
Firma Validador Experto

**Figura 16**

***Información de Validador Experto 2***

**TABLA N° 1**  
Variable 1 - Motivación

Nombre del instrumento motivo de evaluación:		CUESTIONARIO				
Autor del instrumento		Diego <del>Quispe</del> Quispe Pezo - Flavio César Sandoval Caplo				
Variable 1:		Motivación				
Población:		Colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en el distrito de San Borja, Lima en el año 2021.				
Dimensión / Indicador	Items	Intencionalidad	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1: Motivación intrínseca						
II: Satisfacción por el trabajo	1. Los materiales y el equipo brindado es el necesario para realizar su trabajo.	4	4	4	4	
	2. Sus opiniones son válidas en su área de trabajo.	4	4	4	3	
	3. Le agrada trabajar en su puesto.	4	3	4	3	
	4. Siente que su trabajo es importante para la organización.	4	4	4	4	
C: Realización personal	5. La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional.	4	4	4	4	
	6. La línea de carrera que ofrece la organización, le inspira a trabajar mejor.	4	3	3	3	
	7. Tiene Ud. la posibilidad de crecer profesionalmente dentro de la organización.	4	4	4	4	
	8. Su trabajo le permite lograr sus objetivos personales.	4	4	4	4	
B: Competencia profesional	9. El estar al mismo nivel que sus compañeros, le genera estrés o tensión.	4	3	3	3	
	10. La competencia existente en la organización lo impulsa a esforzarse más.	4	4	4	4	
	11. Le agrada que la competencia dentro del área ponga a prueba sus capacidades.	4	4	4	4	
	12. Es de su agrado la existencia de competencia laboral.	4	4	4	4	
D2: Motivación Extrínseca						
II: Recompensas	13. Los incentivos económicos, son acorde a su rendimiento.	4	4	4	4	
	14. Las recompensas dadas por la organización le genera satisfacción.	4	3	4	4	

Q2: Reconocimiento social	15. En su onomástico, la empresa le otorga algún día u horas libres.	4	3	3	3	
	16. Con frecuencia, se reconoce públicamente su esfuerzo.	4	4	4	4	
	17. Todos los meses se reconoce al colaborador del mes acorde al cumplimiento de su función.	4	3	3	3	
Q3: Políticas salariales	18. En la organización le reconocen los beneficios que la ley le otorga.	4	4	4	4	
	19. Son puntuales con sus pagos.	4	4	4	4	
	20. Los pagos van acorde a las actividades que Ud. realiza.	4	4	4	4	
Q4: Ambiente laboral	21. El uso de mascarillas en las oficinas le genera seguridad para realizar sus actividades dentro de la empresa.	4	4	4	4	
	22. Las instalaciones de la organización cumplen con los protocolos de bioseguridad.	4	4	4	4	
	23. La organización exige el cumplimiento del uso de mascarillas para el ingreso a las instalaciones.	4	4	4	4	

Firma de validador experto



**TABLA N° 2**  
**VARIABLE 2 – Desempeño Laboral**

Nombre del instrumento motivo de evaluación:	CUESTIONARIO					
Autor del Instrumento	Diego <del>Andra</del> Quispe Ponce - Flavio César Sandoval Carpio					
Variable 2:	Desempeño laboral					
Población:	Colaboradores del área de cobranzas de una empresa de servicios de sepelio en el distrito de San Borja, Lima en el año 2021.					
Dimensión / Indicador	Ítem	suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1: Desempeño laboral						
I1: Eficiencia	24. ¿Considera Ud. que le cuesta pasar a la siguiente acción porque necesita estar seguro de todo?	4	3	3	3	
	25. No le lleva mucho tiempo realizar sus actividades.	4	3	4	4	
	26. Sabe qué y cómo hacer cada una de las tareas a realizar.	4	3	3	3	
	27. Distribuye su tiempo y esfuerzo de manera que consiga la mayoría de los objetivos que se propone.	4	4	4	4	
	28. Lleva a cabo un plan de acción viable y sabe en qué facetas puede mejorar.	4	3	4	4	
I2: Eficacia	29. Los resultados que obtiene, ¿son los que espera?	4	3	3	3	
	30. Ordena su lugar de trabajo una vez finalizada su jornada laboral.	3	3	3	3	
	31. Cumple con precisión las actividades que su puesto demanda.	4	4	3	4	
	32. Aunque organice su trabajo cada mañana; ¿siente estar apagando fuegos constantemente?	4	3	3	3	
I3: Efectividad	33. Su rendimiento es el esperado.	4	4	3	4	
	34. El trabajo de su equipo suma a la productividad.	4	4	4	4	
	35. Ha definido sus áreas de responsabilidad (personales y profesionales) y los roles que desempeña en cada una.	4	4	4	4	

Firma de validador experto



**Figura 17**  
**Formato de Validación de Juicio de Expertos 3**

INFORMACIÓN DEL VALIDADOR EXPERTO

Validado por:

Tipo de validador:	Interno ( )                      Externo ( x ) [Docente USMP]
Apellidos y nombres:	Humberto Hernández <del>Yerep</del>
Sexo:	Hombre ( x )    Mujer ( )
Profesión:	Contador Público
Grado académico	Licenciado' ( )                      Maestro ( x )                      Doctor ( )
Años de experiencia laboral	De 5 a 10 ( )                      De 11 a 15 ( )                      De 16 a 20 ( x )                      De 21 a más ( )
Solamente para validadores externos	
Organización donde labora:	Ministerio de Defensa
Cargo actual:	INTEGRADOR CONTABLE – UE 001-OGA
Área de especialización	DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD
Nº telefónico de contacto	946588520
Correo electrónico de contacto	Correo institucional: <a href="mailto:humbertoh07@gmail.com">humbertoh07@gmail.com</a>
Medio de preferencia para contactarlo	Nota: Información requerida exclusivamente para seguimiento académico del alumno. Por teléfono ( )                      Por correo electrónico ( x )



Firma Validador Experto

Figura 18

*Información de Validador Experto 3*