FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

DESEMPEÑO LABORAL Y MOTIVACIÓN DE LOS ASESORES DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE LIMA NORTE, 2021

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de empresas

ELSA ESTHER ALARCÓN LLATAS
(0000-0002-4644-9896)

Asesor:
Dra. Ana María Ballesteros Carranza
(0000-0002-3855-7862)

Lima - Perú
2022

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme estar en este momento de mi vida, por brindarme salud para el logro de mis objetivos.

A mi madre, que siempre me ha brindado su amor y apoyo incondicional en cada momento de mi vida con.

A mi esposo que es mi apoyo en todo momento y a mi hijo que es la motivación para seguir alcanzando mis sueños.

Y a mis hermanas que siempre me apoyan y comparten conmigo cada logro obtenido.

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación existente entre el desempeño laboral y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021. La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo, tipo básica, nivel correlacional, diseño no experimental de corte transversal. la población será considerada como finita, por cuanto el departamento de personal informó que la empresa cuenta con 200 asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte. La muestra para esta investigación equivale a **132** asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte. La recolección de datos se hizo a través de la técnica de la encuesta y los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios el "Cuestionario de desempeño laboral individual de Koopmans (IWPQ)" y el Cuestionario "Job Diagnosis Survey de Hackman y Oldham". Los resultados obtenidos mostraron que el coeficiente de correlación Rho de Spearman manifiesta un resultado de R=.260 lo que representa una relación positiva baja entre el desempeño laboral y la motivación. Se demuestra con este resultado que es necesario establecer una serie de estrategias para incrementar tanto el desempeño como la motivación de los trabajadores. Se concluyó, estadísticamente la relación positiva que existe entre ambas variables de estudio, lo que permite indicar que, si hay mejoras en el desempeño laboral y este es óptimo, podría alcanzarse de manera positiva mejoras en las estrategias de motivación aplicadas por la empresa, lo que podría traer mejoras sustanciales en el tiempo.

Palabras claves: Motivación, desempeño laboral, rendimiento, desempeño de tareas, incentivo.

Abstract

The objective of this study was to determine the relationship between job performance and motivation of customer service advisors of a telecommunications company in northern Lima, 2021. The methodology used was quantitative approach, basic type, correlational level, non-experimental cross-sectional design. The population will be considered as finite, since the personnel department reported that the company has 200 customer service advisors of a telecommunications company in North Lima. The sample for this research is equivalent to 132 customer service advisors of a telecommunications company in North Lima. Data collection was done through the survey technique and the instruments used were two questionnaires, the "Koopmans Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)" and the "Job Diagnosis Survey Questionnaire of Hackman and Oldham". The results obtained showed that Spearman's Rho correlation coefficient showed a result of .260 which represents a low positive relationship between job performance and motivation. This result shows that it is necessary to establish a series of strategies to increase both performance and motivation of customer service advisors of a telecommunications company in North Lima, 2021. It was concluded that the positive relationship between job performance and motivation of customer service advisors of a telecommunications company in Lima Norte, 2021 was statistically determined, with a Spearman's Rho correlation coefficient equivalent to .260, which allows us to ensure that, if job performance is optimal, an improvement in the motivation strategies applied to the company could be positively achieved.

Key words: Motivation, job performance, performance, task performance, incentive.

Tabla de contenido

Resumen ..... **VI**

Abstract ..... **IVIII**

Tabla de contenido ..... **X**

Índice de tablas ..... **IVI**

Índice de figuras ..... **V**

Introducción **11**

Capítulo 1 ..... **13**

1.1. Problema de investigación **13**

1.1.1. Planteamiento del problema **13**

1.1.2. Formulación del problema **14**

1.1.3. Justificación de la investigación **15**

1.2. Marco referencial **16**

1.2.1. Antecedentes **16**

1.2.2. Marco teórico **21**

1.3. Objetivos e Hipótesis **57**

1.3.1. Objetivos **57**

1.3.2. Hipótesis **58**

Capítulo 2 ..... **59**

2.1. Método **59**

2.1.1. Tipo de investigación **59**

2.1.2. Diseño de investigación **59**

2.1.3. Variables **60**

2.1.4. Muestra **61**

2.1.5. Instrumentos de investigación **62**

2.1.6. Procedimientos de recolección de datos **63**

Capítulo 3 ..... **65**

3.1. Resultados **65**

3.1.1. ***Presentación*** **de resultados** **66**

3.1.1.1. **Análisis descriptivos** **66**

3.1.1.2. **Análisis inferencial** **76**

3.2.1. ***Contrastación de Hipótesis general y especificas*** **77**

3.1.2. ***Discusión*** **83**

3.1.3. ***Conclusiones*** **86**

3.1.4. ***Recomendaciones*** **88**

Capítulo 4 ..... **92**

4.1. Recursos **92**

4.1.1. **Calendario de actividades** **92**

4.2. Recursos **93**

4.1.3. Presupuesto **94**

ANEXOS **95**

Anexo 1: Matriz de consistencia 96

Anexo 2: Fichas técnicas de los instrumentos 97

Anexo 3. Instrumento para recolectar datos, variable 100

Anexo 3: Instrumento de recolección de datos. 102

Anexo 5: Confiabilidad de los instrumentos (SPSSv26). 104

Referencia Bibliográfica 105

Índice de tablas

Tabla 1. Variable de Desempeño laboral 60
Tabla 2. Variable de Motivación 60
Tabla 3. Escala de Likert para la variable desempeño laboral 63
Tabla 4. Escala de Likert para la variable motivación 63
Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad instrumento IWPQ 65
Tabla 6. Estadísticas de fiabilidad instrumento JDS 65
Tabla 7. Frecuencias y porcentajes de los niveles con respeto a la variable desempeño laboral de una empresa de telecomunicaciones 2021 66
Tabla 8. Frecuencias y porcentajes de los niveles con respeto a la dimensión desempeño de tareas de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones 67
Tabla 9. Frecuencias y porcentajes de los niveles con respeto a la dimensión desempeño contextual de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones 68
Tabla 10. Frecuencias y porcentajes de los niveles con respeto a la dimensión comportamiento contraproducente de trabajo de los asesores de atencion al cliente de una empresa de telecomunicaciones 69
Tabla 11. Frecuencias y porcentajes de los niveles con respeto a la variable motivación de los asesores de atencion al cliente de una empresa de telecomunicaciones 70
Tabla 12. Frecuencias y porcentajes de los niveles con respeto a la variable motivación de los asesores de atencion al cliente de una empresa de telecomunicaciones 71
Tabla 13. Frecuencias y porcentajes de los niveles con respeto a la dimensión identificación de la tareade los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones 72
Tabla 14. Frecuencias y porcentajes de los niveles con respeto a la dimensión significado de la tarea de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones 73
Tabla 14. Frecuencias y porcentajes de los niveles con respeto a la dimensión autonomía de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones 74
Tabla 16. Frecuencias y porcentajes de los niveles con respeto a la dimensión retroalimentación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones 75
Tabla 17. Prueba de normalidad. 76
Tabla 18. Correlación general entre las variables 77
Tabla 19. Matriz de correlaciones especificas 77
Tabla 20. Prueba estadística de la hipótesis general 79

Tabla 21. Prueba estadística de la hipótesis específica 1 81
Tabla 22. Prueba estadística de la hipótesis específica 2 82
Tabla 23. Prueba estadística de la hipótesis específica 3 83
Tabla 24. Presupuesto 94

Índice de figuras

Figura 1. Porcentajes de los niveles con respecto a la variable desempeño laboral de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones 2021 66
Figura 2. Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión desempeño de tareas de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones 67
Figura 3. Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión contextual de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones 68
Figura 4. Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión comportamiento contraproducente de trabajo de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones 69
Figura 5. Porcentajes de los niveles con respecto a la variable motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones 70
Figura 6. Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión de la variedad de la tarea de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones 71
Figura 7. Porcentajes de los niveles con respecto a la variable motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones 72
Figura 8. Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión significado de la tarea de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones 73
Figura 9. Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión autonomía de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones 74
Figura 10. Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión retroalimentación de desempeño laboral en los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones 75

Introducción

Actualmente, las empresas tienen su enfoque en mejorar la administración de sus recursos, ya que de esta manera son más eficientes, buscando mejorar el desempeño de sus colaboradores, motivándolos para crear sentimiento de pertenencia y así acrecentar la rentabilidad de la organización. El recurso humano es vital en la organización, ya que todas las actividades que de una empresa son realizadas por personas, quienes con su trabajo se encargan de sacar adelante a las organizaciones.

De acuerdo con Koopmans et al. la variable Desempeño Laboral se considera como la última variable dependiente, siendo su evaluación de vital importancia; esta variable depende directamente de las habilidades y competencias del colaborador, las cuales deben estas alineadas a las funciones designadas dentro de la empresa. La variable Motivación permite determinar el grado de percepción positiva o negativa que tiene el colaborador acerca del trabajo que realiza dentro de la organización.

El desempeño laboral, permite evaluar la gestión del desempeño de forma constante en la organización, con el fin de comunicar al trabajador sus aciertos y desaciertos en la realización de su trabajo y así, poder alinear su perfil dentro de las funciones que requiere su puesto de trabajo, brindándole herramientas para motivarlos y mejorar su desempeño. La motivación, nos permite identificar puntos de mejora y crear sentimiento de pertenencia del colaborador hacia la organización, trayendo como consecuencia mejoras en beneficios en la empresa.

El objetivo del presente estudio, es determinar la relación que existe entre el desempeño laboral y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021. Este interés corresponde a que las empresas de telecomunicaciones buscan aumentar el número de clientes debido a la creciente virtualidad,

la epidemia ha tenido un impacto negativo en el bienestar económico de la mayoría de sus empleados y clientes. El resultado es que las empresas de telecomunicaciones se preocupan principalmente por atraer a los clientes para que utilicen sus servicios, pero esto tiene la consecuencia involuntaria de establecer objetivos desafiantes para sus empleados, lo que les desmotiva y provoca un bajo desempeño laboral.

La presente investigación se desarrolló a través de una serie de etapas, con un exhaustivo análisis sobre el fenómeno estudiado, presentado a través de los siguientes capítulos:

Capítulo I: presenta en su contenido la realidad problemática, realizando el planteamiento y la formulación, para cerrar con la justificación de la investigación. También presenta los antecedentes internacionales y nacionales con su respectivo marco teórico, y los objetivos e hipótesis.

Capítulo II: presenta la definición de la metodología utilizada con el tipo y diseño utilizado en esta investigación; se determinan las variables del estudio, población y muestra; se elige el instrumento a utilizar y las técnicas de recolección de datos.

Capítulo III: en este apartado se presenta los resultados obtenidos en la investigación, se verifica la validez de los instrumentos aplicados; se realiza los estadísticos de forma descriptiva y se desarrolla el análisis inferencial con la constatación de la hipótesis y el cálculo del coeficiente de Rho de Spearman; y se desarrollan la discusiones, conclusiones y recomendaciones.

Capítulo IV: Se presenta los recursos administrativos utilizados para el desarrollo de la presente investigación.

Capítulo 1

1.1. Problema de investigación

1.1.1. Planteamiento del problema

A nivel internacional, en el mundo empresarial se busca la forma de saber si un trabajador motivado es más productivo, por cuanto las empresas por sí solas no pueden lograr objetivos (Erazo & Riaño, 2021). El personal es factor necesario y contribuyente para alcanzar los objetivos; por ello es imperioso la presencia de personas motivadas, como clave del éxito en el logro de mayores beneficios económicos (Lluncor et al., 2021). En Latinoamérica, en las empresas de telecomunicaciones cuando el trabajador entra en etapa de desmotivación pierde el entusiasmo, lo que afecta el rendimiento y calidad de su labor ocasionando ineficiencias al ejecutar tareas (Viñán-Villagrán et al., 2020). En Perú se observa que la pandemia ha afectado a empresas de telecomunicaciones que exigen metas a sus asesores, sin plantear estrategias que los motiven para alcanzar las metas fijadas, especialmente las ubicadas en Lima Norte (Lluncor et al., 2021). Si los asesores no son suficientemente motivados no mostrarán buen desempeño en la ejecución de sus tareas, lo que es necesario para llevar al éxito a la empresa.

A nivel mundial, existe mucha competitividad empresarial lo que hace que las organizaciones se enfoquen en captar colaboradores capaces de cumplir los objetivos que persigue la empresa, pero además se valen de estrategias para motivar a sus empleados y animarlos a dar todo su potencial (Monterrosa-Castro et al., 2020). A nivel nacional, cuando un trabajador no se siente motivado existen diversas circunstancias que lo causan: mala remuneración, mal trato entre compañeros, con superiores o clientes, rutina o problemas personales, entre otros (Lluncor et al., 2021). Esto evidencia que, para afrontar estas situaciones, la empresa de telecomunicaciones de Lima Norte está en la obligación de animar

a su trabajador, incentivarlo y ayudarlo a reencontrarse con el motivo que lo dirige a la acción.

Al no existir comunicación efectiva entre la organización y el trabajador, además de la falta de interés por el trabajo acarrea desmotivación que perturba de gran modo el desempeño del trabajador (Viñán-Villagrán et al., 2020). El trabajador ante esta situación tiende a experimentar desasosiego, intranquilidad, inaceptación, por lo tanto, tendrá un bajo rendimiento que no le permite consumar las metas fijadas por la empresa (Viveros & Fierro, 2020). El trabajador no llevará una vida plena y feliz, no asumirá la capacidad que tiene toda persona para tener una existencia equilibrada y feliz, intelectual, emocional, social y espiritualmente (Lluncor et al., 2021). Actualmente, en los empleados de empresas de telecomunicaciones se ha presentado desmotivación que afecta su desempeño, debido a diversos factores entre los que se encuentra el establecimiento de metas difíciles de cumplir.

Las consecuencias de la pandemia han impactado a nivel mundial, afectando principalmente a las diversas empresas y a sus colaboradores perturbando la motivación, la adhesión al trabajo y el desempeño (Erazo & Riaño, 2021). En Latinoamérica las empresas de telecomunicaciones han visto crecer el número de usuarios, pero a raíz de la pandemia la mayoría de sus trabajadores y clientes se han visto afectados económicamente (Torner, 2021). Por ello, las empresas de las telecomunicaciones se centran en atraer clientela que use sus servicios, pero esto hace que establezcan metas difíciles de cumplir a su personal, lo que los desmotiva y origina desempeño laboral bajo (Lluncor et al., 2021). Este tipo de empresas saben cómo incrementar su capacidad, pero esta forma de trabajar puede ocasionar un mal desempeño en la labor de sus asesores debido a la desmotivación, principalmente por causas económicas.

1.1.2. Formulación del problema

1.1.2.1. **Problema General:**

¿Existe relación entre el desempeño laboral y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021?

1.1.2.2. Problemas Específicos:

¿Existe relación entre el desempeño de tareas y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021?

¿Existe relación entre el desempeño contextual y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021?

¿Existe relación entre el comportamiento laboral contraproducente y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021?

1.1.3. Justificación de la investigación

Desde el punto de vista teórico la investigación se justifica porque cuenta con base bibliográfica y marco referencial, que ayuda a sustentar el trabajo de investigación; el cual está basado en referencias actualizadas sobre el desempeño laboral y motivación laboral, por cuanto se ha observado poca investigación sobre esta temática, abordando de forma parcial las variables. Por ello se requiere diagnosticar a asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021, con el propósito de construir conceptos, características y teorías que determinen el comportamiento de este personal. Igualmente, se abordará integralmente las variables en estudio obteniéndose información que permitirá el desarrollo de planes de acción enfocados a brindar información relativa a las variables de estudio.

Desde el punto de vista metodológico el estudio se justifica porque los instrumentos para la recolección de datos serán actualizados, dando un aporte más para futuras investigaciones relacionadas a la problemática en estudio o afines, por ser instrumentos confiables y validados.

Desde el punto de vista práctico la investigación se justifica porque se aporta a la empresa de telecomunicaciones de Lima Norte un plan dirigido a la mejora de la motivación y el desempeño laboral de los asesores de atención a clientes, pudiendo incluso ser utilizado como base para otras empresas del mismo o diferente sector en investigaciones futuras que amplíen y generalicen lo logrado. Así mismo, el estudio ayuda a mejorar la toma de decisiones de los directivos de la empresa de telecomunicaciones de Lima Norte con referencia a la motivación y desempeño lo cual dará lugar a que la empresa se maneje de forma más eficiente, permitiéndole abrirse camino en la competitividad con respecto a otras empresas.

Desde el punto de vista social, el estudio se justifica por cuanto se desea demostrar en la realidad que la motivación laboral, va a repercutir en la mejora de la atención dispensada a los clientes y con ello se beneficia la sociedad, por cuanto el analizar el desempeño de los trabajadores permite que ellos mantengan una actitud positiva dentro del entorno. En efecto, el desempeño laboral que demuestran los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones, hace que sus clientes perciban un buen ambiente laboral y se sientan satisfechos con la atención recibida.

1.2. Marco referencial

1.2.1. Antecedentes

1.2.1.1. Antecedentes Internacionales.

Van-Der-Vart (2021) tuvo como objetivo establecer que el desempeño laboral ocupa un lugar destacado en la agenda de los investigadores, y la medición rigurosa es fundamental para las investigaciones basadas en pruebas. La población estuvo conformada por profesionales de las TIC y la muestra final consistió en 296 empleados. Se han desarrollado varios instrumentos de los cuales uno, el Cuestionario de Rendimiento Laboral Individual

(IWPQ), parece ser un instrumento científicamente riguroso (IWPQ), por tanto, se abordó su validez de constructo (convergente, discriminante y nomológica) como instrumento. La metodología aplicada fue la cuantitativa de tipo aplicada, nivel descriptivo y correlacional. El análisis se realizó utilizando tanto los marcos de los modelos de ecuaciones estructurales exploratorios, con el estimador de mínimos cuadrados ponderados ajustados a la media y a la varianza. Los resultados en este estudio arrojaron que es indispensable para las organizaciones conocer con exactitud cómo se desempeña su personal, para así mantener o cambiar lineamientos que fortalezcan el funcionamiento de la organización. Se concluyó que los investigadores y los profesionales pueden utilizar este instrumento en Sudáfrica para identificar determinantes y las consecuencias del rendimiento laboral individual, así como para evaluar la eficacia de las intervenciones de mejora del rendimiento.

Fernández, M., Raybaud, L., Racedo, M., Roberts, C., Sabatini, C., & Morelli (2019) plantearon como objetivo el análisis del nivel de motivación, desempeño y satisfacción laboral de profesionales de la salud de un hospital privado. La metodología aplicada fue de enfoque cuantitativo, observacional, de corte transversal. La población estuvo conformada por 207 enfermeros. El instrumento aplicado fueron dos cuestionarios debidamente validados. Los resultados que demostró este estudio fue que el personal del hospital esta medianamente motivado, lo que origina que el personal no se desempeñe de manera eficaz y por tanto no se sienta satisfecho con los resultados obtenidos. Se concluyó que el nivel de satisfacción y de desempeño es moderado. Igualmente, con este estudio se creó, un instrumento de recolección de datos valido y confiable, apoyado en la teoría de las características.

Koopmans et al. (2019) plantearon como objetivo el analizar la labor del Cuestionario de Desempeño Laboral Individual (IWPQ), una escala que consta de 18 ítems. Esta escala mide las dimensiones del desempeño laboral (desempeño en tareas, desempeño contextual y conductas contraproducentes) en una amplia variedad de situaciones. La

metodología aplicada fue la cuantitativa, nivel descriptivo correlacional, transversal. La muestra la conformó 368 trabajadores que respondieron voluntariamente el cuestionario el IWPQ, otras escalas de desempeño y el NEO-FFI. Se realizó estadística descriptiva, modelado exploratorio de ecuaciones estructurales y correlaciones. Esta investigación comprueba que aplicar el instrumento IWPQ permite encontrar un resultado preciso, pudiendo demostrar el nivel de desempeño que existe dentro de las empresas que deseen emplearlo. Se concluyó que el IWPQ es adecuado para medir el desempeño laboral enfatizándose en los comportamientos encaminados hacia las organizaciones.

Peña & Villón (2018) en su artículo estudiaron como objetivo relacionar la motivación y la aptitud humana determinando los factores que poseen más repercusión en el ejercicio laboral. El sondeo se desplegó basado en la metodología cuantitativa, descriptiva correlacional, iniciando con una revisión bibliográfica-documental que ha permitido la obtención de referencias y criterios básicos sobre la motivación laboral, de tal modo que la identificación, descripción y obtención de los datos proporcionó el logro del objetivo trazado, La muestra fue conformada por 30 trabajadores de una empresa del rubro de las telecomunicaciones. El instrumento usado fue la escala IWPQ. Este estudio arroja como resultado que existe una relación estrecha entre la motivación que hacen los gerentes a sus colaboradores y las actividades que estos desempeñan dentro de la organización. Se concluyó que motivar de modo apropiado se convierte en una actividad que conseguirá que los empleados creen sentido de pertenencia, arrojando resultados efectivos que contribuyen exitosamente en función de la empresa.

Vaca (2017) ejecutó una investigación que presentó como objetivo determinar la relación de los criterios de motivación en el trabajo y el comportamiento de los empleados públicos en la última década de Ecuador. La población estuvo conformada por 180 empleados públicos. Se seleccionó una muestra de 60 empleados públicos entre instituciones

y servidores públicos en diversos tiempos de servicio para establecer la interrelación de las variables y hacer conjeturas desde la muestra sobre la población. Se esgrimió el método descriptivo correlacional, utilizando como técnica de recolección de datos la encuesta, basada en recabar información por medio de un cuestionario diseñado por Angura y Arnau (1995) y aplicado en cada servidor público. Este estudio demuestra que todos los aspectos motivacionales que aplican los gerentes para incentivar a los trabajadores y el empeño de estos por alcanzar los objetivos organizacionales están interconectados unos con otros. Se concluyó que los aspectos más motivantes en los servidores públicos son las necesidades de logro, la afiliación y el reconocimiento.

1.2.1.2. **Antecedentes Nacionales.**

Cruzado & Alomia (2020) refirieron como objetivo el establecer el grado de percepción de desempeño laboral en trabajadores de Lince. La metodología aplicada fue de nivel descriptivo, diseño no experimental, de corte transversal. La muestra la conformaron 60 empleados de la municipalidad, a quienes se le aplicó como instrumento de recolección de datos el IWPQ. Este estudio comprueba que los trabajadores de Lince perciben que deben ser incentivados por las organizaciones para adquirir más compromiso y dedicación con las actividades que ejecuta, por lo que estas tienen el deber de girar instrucciones y guiar el desempeño de sus trabajadores. Se concluyó que los trabajadores al momento de llevar a cabo sus respectivas labores, requieren una planificación de actividades que permita conocer previamente sus labores diarias, y su rendimiento, para que de esta manera se sienta con dedicación y rendimiento dentro de la municipalidad.

Zuta, Castro & Zela (2018) plantearon como objetivo establecer la relación entre la motivación y el desempeño laboral en una universidad de Callao. La metodología esgrimida fue con enfoque cuantitativo, de tipo transversal, descriptiva, correlacional y comparativa. La

muestra la conformaron 28 docentes adscritos a la escuela de enfermería. Se analizaron los datos a través del programa IBM SPSS versión 20, realizándose estadísticos descriptivos e inferenciales, utilizados para contrastar las hipótesis planteadas. Arroja esta investigación que los incentivos que emplean los gerentes y el desempeño de sus trabajadores tienen una total relación que mejora significativamente los resultados de la empresa. Se concluyó que efectivamente la motivación influye sobre el desempeño de los profesionales que participaron en el estudio con un nivel alto.

Callata & Fuentes (2018) presentaron como objetivo comprobar la relación entre motivación y desempeño laboral en docentes de una universidad. La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, nivel descriptivo-correlacional. La población y muestra fue conformada por 77 profesores de la UNA Puno, adscritos a la facultad de educación. El instrumento manipulado para medir la motivación laboral fue un cuestionario conformado por 30 ítems con una confiabilidad de 0.82. Los resultados encontrados fueron que la motivación que se les da a los docentes universitarios impactan considerablemente sobre las labores que estos desempeñan durante su jornada laboral. Se concluye que se reafirmó correlación baja con tendencia positiva entre las variables

Collantes & Arévalo (2017) plantearon como objetivo la necesidad de establecer la relación existente entre la motivación y la satisfacción laboral en personal de salud de un Hospital. La metodología aplicada fue la descriptiva-correlacional, de diseño no experimental de corte transversal. La población y muestra la conformaron 50 enfermeros. El instrumento aplicado fue el cuestionario Jobs Diagnostic Survey de Hackman y Oldman, adaptado por Vásquez a la realidad nacional. Se demostró que entre más motivación existe por parte de los encargados del hospital, mayor es la satisfacción y comodidad que experimentan los trabajadores de la salud. Finalmente se concluyó que no existe relación entre ambas variables en este tipo de personal de salud.

Marín & Placencia (2017) plantearon como objetivo determinar la relación que existe entre la satisfacción y la motivación laboral del personal de salud de una clínica en la sucursal Perú. Asimismo, nivelar la satisfacción laboral del personal según las dimensiones del instrumento Font Roja y la nivelación de la motivación laboral del personal de acuerdo a la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg. La metodología utilizada fue de nivel descriptivo, observacional, transversal, correlacional. Se tomaron 136 trabajadores como muestra. La técnica manipulada fue una encuesta auto aplicada durante los meses de febrero y junio del 2016. Este estudio demuestra que la relación entre la satisfacción laboral y la motivación es de una correlación baja positiva y el nivel de la motivación laboral fue "medianamente motivado". El nivel de la satisfacción laboral fue "medianamente satisfecho". Se concluye en este estudio, que la motivación es un elemento esencial dentro de las organizaciones, porque entre más feliz se encuentre el personal, experimentan sensaciones de satisfacción y mejor trato darán a quienes acudan a recibir sus servicios, desempeñándose de manera satisfactoria.

1.2.2. Marco teórico

Desempeño laboral.

Conceptualización de desempeño laboral

Al hablar de desempeño laboral se afirma que entre más se corresponden las capacidades y habilidades del individuo con la labor que cumple en la empresa su desempeño será mejor (Dawis, 1964). Los individuos actúan enfocados en recibir una recompensa, equilibrando el esfuerzo hecho y la recompensa percibida, por la alta capacidad de alcanzar las metas (Vroom, 1964). Al desempeño laboral se le conoce como rendimiento laboral individual (IWP), definiéndose como los comportamientos necesarios para que la empresa cumpla sus objetivos estando bajo el control de la persona (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, De-Vet, Buuren, & Van-Der-Beek, 2013). Por consiguiente, el desempeño

laboral se refiere a la actitud del trabajador cuando ejerce las tareas que se le han asignado y consigue los resultados que son producto de esas labores que ejecuta.

Estado del arte de la variable Desempeño Laboral

En 1964 Dawis elabora una teoría denominada teoría del ajuste laboral basado en las capacidades del trabajador quien espera una recompensa por ellas por su buen desempeño. Igualmente, en el mismo año Vroom en su teoría de valencias y expectativas basada en las creencias que percibe el trabajador, consolida la recompensa anhelada por este debido al desempeño laboral. En 1965 aparece la teoría de equidad de Adams exponiendo que debe existir equilibrio entre los insumos del trabajador (esfuerzo) y los beneficios que percibe de parte de la empresa (recompensa). Tal y como se menciona en las teorías descritas el desempeño laboral está basado en el equilibrio que existe entre los beneficios que obtienen los colaboradores y la empresa.

En 1968 Porter y Lawler, proponen la teoría del proceso apoyándose en que el impulso positivo que se da hace que aporten mejores resultados, porque se les facilita conseguir los objetivos propuestos. La teoría de la finalidad o las metas propuesta por Locke en 1976, plantea que toda actividad realizada se enfoca en alcanzar una meta. En 1990 Murphy propone la Teoría del Rendimiento Laboral, considera cuatro aspectos relevantes, la manera de funcionamiento de las tareas, de las personas, conductas que difieren o afectan negativamente las actividades. Puede obtenerse un apropiado desempeño laboral, si se favorece positivamente a la persona para que esta realice las tareas con compromiso y refleje un mejor rendimiento laboral.

En 1990 Campbell en su teoría general del desempeño laboral precisa como premisa que el desempeño de los empleados son comportamientos y acciones que apoyan los objetivos de la organización. Posteriormente, en 1994 Dawis aporta a su teoría del modelo del ajuste laboral, el criterio de correspondencia de las capacidades de una persona con la función

cumplida en la empresa. Así mismo, Vroom en 1995, revisa su teoría de valencias y expectativas, aportando que el desempeño se obtiene satisfactoriamente cuando se comprende lo que se hace y tiene razones justificadas para hacerlas. Se podría decir que estas teorías están enfocadas en que el desempeño laboral está asociado a las conductas que muestran los colaboradores ante los objetivos que plantea la empresa.

Estas teorías abordan el desempeño laboral en un primer momento atendiendo a las competencias que tiene esa persona para cumplir a cabalidad las tareas asignadas; igualmente, el interés de obtener un beneficio económico a cambio de las acciones que realiza; más adelante se observa una proporcionalidad entre el esfuerzo que se pone para cumplir los objetivos de la empresa y el resultado que obtiene; sin embargo, estas ideas se transforman y ya se ve el rendimiento empresarial vinculado a los incentivos que da la organización y el impulso que recibe el trabajador para realizar con efectividad sus labores. Posteriormente se ve el desempeño laboral como acciones que son dirigidas por la persona de acuerdos a sus capacidades y estímulos recibidos, siendo de mucha importancia para las empresas. En este sentido, la teoría del rendimiento laboral de Koopmans et al., se orienta por evaluar las actividades que efectúa el trabajador dentro del entorno laboral.

Ahora bien, ya abordados los principales teóricos relacionado con la variable de estudio y las cuales van a servir de apoyo a esta investigación, se reseña a continuación algunos artículos científicos que hacen uso y se apoyan de las teorías mencionadas, entre los cuales se mencionan a continuación los siguientes:

En el año 2013 Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, De-Vet, Buuren, Van-Der-Beek, en Holanda efectuaron un estudio que se centró en desarrollar un cuestionario breve y genérico capaz de medir el desempeño laboral individual. Este se basó en una investigación de campo, con un enfoque mixto cuanti-cualitativo, con diseño no experimental, empleando la técnica de análisis de factorial y el análisis de Rasch. La población conformada por

trabajadores de diferentes niveles en el ámbito laboral, de diversas empresas holandesas; se seleccionó como muestra 1181 trabajadores, escogidos por una organización de panel de internet. A quienes se les aplicó el instrumento, este consistió en un cuestionario de desempeño laboral individual (IWPQ). Como resultado se obtuvo que este instrumento es breve y genérico lo que le hace factible de ser aplicado para medir el desempeño laboral individual puede ser medido solo abordando tres de sus dimensiones originales, entre ellas: desempeño de tareas, desempeño contextual y comportamiento laboral contraproducente.

Ahora bien, en Colombia Posada & Salanova en el año 2014 efectuaron una investigación de campo donde pretendieron demostrar como la satisfacción laboral interviene en las relaciones entre crecimiento psicológico y desempeño laboral. Su estudio fue cuantitativo, con diseño no experimental. La población fue conformada por la totalidad de trabajadores que forman parte del personal de cinco empresas colombianas, y una muestra representativa donde participaron 731 trabajadores y 5 jefes de empresa. Se aplicó el instrumento utilizado para medir el desempeño laboral, utilizándose como instrumento la Escala de Evaluación del Desempeño (EED). Se concluyó que entre más satisfecho este el trabajador tendrá mejor desempeño laboral, demostrando como resultado que la satisfacción laboral interviene significativamente tanto en el crecimiento psicológico como en el desempeño laboral.

Luego, en 2016 Ranaweera y Dharmasiri, en Siri Lanka realizan un estudio enfocado en el impacto que genera el apoyo y la comunicación dentro de las empresas y cómo esto afecta en el comportamiento y en el desempeño laboral. Para esto, se efectúo un estudio de enfoque cuantitativo, donde se abordó un diseño no experimental. La población estuvo compuesta por 835 trabajadores del conocimiento Millennial, llamados así porque alcanzaron la mayoría de edad en pleno cambio de siglo, han vivido tanto épocas de crecimiento económico como de declive, han crecido con Internet y la era digital dueña de redes sociales.

y ahora constituyen el 75% de la población activa mundial. Se aplicó la técnica de muestreo intencional, para seleccionar la muestra, la cual estuvo conformada por 263 trabajadores del conocimiento. Se concluyó en esta investigación que es necesario que la empresa Sri Lanka comprenda la importancia de la comunicación y retroalimentación constante. Se aplicó como instrumento el cuestionario de desempeño laboral individual (IWPQ). Se concluyó que el desempeño laboral está vinculado a relaciones positivas que se desarrollan dentro del entorno laboral, comprobando que sí impacta el apoyo y la comunicación sobre el comportamiento y desempeño de los trabajadores.

En el año 2017 en Madrid, Bargsted, Fernández; Ramírez, Sánchez, Polo y Ruiz, publican un estudio científico con el objeto de adaptar el instrumento Work Design Questionnaire (WDQ) y demostrar su confiabilidad y validez. Esta investigación se apoya en un enfoque cuantitativo, bajo un diseño no experimental. La población estuvo compuesta por todos los trabajadores de una empresa española, y la muestra estuvo conformada por 1035 trabajadores. Concluyendo que este es un instrumento apropiado para identificar el nivel del desempeño laboral en las organizaciones mejorando las debilidades existentes y logrando un buen rendimiento para la empresa.

En Madrid, Ramos, Barrada, Fernández, & Koopmans, en el año 2019, realizaron un estudio enfocado en analizar la funcionalidad del cuestionario IWPQ adaptado a una escala breve fundamentada en tres dimensiones del desempeño laboral. Se basó en el enfoque cuantitativo, bajo el diseño no experimental, la técnica que se empleó fue la estadística descriptiva. La población estuvo conformada por trabajadores de diferentes organizaciones y jerarquías, se efectúo un muestreo probabilístico y se seleccionaron 386 personas para que formaran parte de esta investigación. Se concluyó que este instrumento es adecuado para ser aplicado en diversas empresas y diferentes puestos de trabajo. Se obtuvo como conclusión que el cuestionario es breve adaptado a la escala tridimensional: desempeño de tareas,

desempeño contextual y comportamiento laboral contraproducente es apto para medir el desempeño laboral de las organizaciones.

Igualmente, en 2019 Ramirez & Nazar, realizan un estudio en Chile cuyo objetivo perseguía observar la relación entre características motivacionales de diseño del trabajo y el desempeño laboral individual. Se enfocó en una investigación de campo, con un enfoque cuantitativo, bajo el diseño no experimental de corte transversal ex post facto. La población estuvo constituida por la totalidad de los trabajadores de dos empresas chilenas, la muestra se conformó por 197 trabajadores. Se concluyó que el instrumento de diseño de trabajo (WDQ), sirvió para medir la variable y el cuestionario (IWPQ) que se adaptó a la escala cuatridimensional: desempeño contextual, desempeño de tareas, desempeño adaptativo y desempeño proactivo, también fue adecuado para medir el desempeño laboral. Concluyendo que existe relación significativa entre la variable diseño de trabajo y desempeño laboral; sin embargo, se observa mayor relación entre algunas dimensiones que en otras.

Así mismo, en el año 2019 en Indonesia Ramdani, Marliani y Abdul, efectuaron un estudio con el objetivo de adaptar la escala de desempeño laboral individual a esa población, sin modificar sus propiedades psicométricas. Se utilizó un enfoque mixto, un diseño no experimental correlacional. La población estuvo conformada por el total de trabajadores de una empresa de Indonesia. The instrument individual Work Performance (IWP), aplicado a 303 empleados de dicha empresa que formaron una muestra representativa. Se concluyó que es un instrumento adecuado para ser aplicado a los diferentes grupos de trabajadores pudiendo demostrar que este instrumento puede ser aplicado para conocer a fondo las condiciones de los trabajadores. Arrojó como resultado que la escala de desempeño laboral individual posee la validez y confiabilidad necesaria para ser aplicado y medir el desempeño laboral de los trabajadores.

En el mismo orden de ideas, en Sudáfrica Van-Der-Vart, en el año 2021, plantean una investigación cuantitativa para verificar y conocer la validez del Cuestionario del Desempeño Laboral Individual (IWPQ). El enfoque fue cuantitativo, diseño de encuesta transversal, la población estuvo conformada por profesionales de tecnología de información, la muestra representativa estuvo formada por 296 empleados. Se concluye que es apropiado hacer uso de este cuestionario para medir el desempeño laboral y evaluar la efectividad de las acciones que se implementan para lograr un buen rendimiento. Se concluyó que el instrumento conveniente para ser aplicado en empresas de Sudáfrica, por poseer la validez necesaria para ser capaz de medir el desempeño laboral.

En Perú, Santillán & Saavedra, en el 2021, realizan un estudio en la municipalidad provincial de Moyobamba en San Martin, enfocado en determinar el nivel de percepción del desempeño laboral que tienen los trabajadores. La investigación fue descriptiva, con enfoque cuantitativo, bajo el diseño no experimental. La población la conformada por los trabajadores de la municipalidad. Se aplicó el instrumento individual Work Performance (IWP) a 60 trabajadores que fueron escogidos como muestra representativa de esa población. Se concluyó que este instrumento logró apreciar que el desempeño laboral es satisfactorio, y apto para comprobar el rendimiento laboral de la empresa ya que los trabajadores se sienten comprometidos con la organización.

Es importante señalar, que los artículos previamente abordados, han demostrado diferencias en cuanto a los instrumentos empleados; sin embargo, han tenido diversas coincidencias en sus estudios. Todos se enfocan en demostrar si el desempeño laboral puede ser evaluado o no dentro de la empresa, si tiene relevancia para las organizaciones conocer el nivel de desempeño que tienen sus empleados. En caso de detectarse debilidades dentro de las organizaciones, se pueden emplear mecanismos que permitan incrementar el interés de los

trabajadores, para así garantizar un aumento del nivel de desempeño y productividad de las empresas.

Por consiguiente, se puede evidenciar que los estudios que han realizado investigaciones sobre el desempeño laboral han manejado diversos instrumentos y diferentes dimensiones; los artículos 1, 5, 6 y 8, abordados anteriormente coinciden en que el Cuestionario del Desempeño Laboral Individual (IWPQ), es un instrumento adecuado para medir el grado de desempeño laboral en las diferentes poblaciones. Este cuestionario ha demostrado tener confiabilidad y las propiedades psicométricas apropiadas para ser aplicado, siendo capaz de dar a conocer a las empresas su funcionalidad, de modo que estas puedan mejorar e incentivar a los trabajadores para que aporten todas sus potencialidades y obtengan un beneficio propio, para el grupo de trabajadores y para la organización propiamente dicha.

El artículo 2 utiliza para medir el desempeño laboral la Escala de Evaluación del Desempeño (EED), empleado por la teoría de las expectativas y valencias. El artículo 4 emplea como instrumento el *Work Desig Questionnaire (WDQ)* y los artículos 7 y 9 emplean el *The Individual Work Performance (IWQ).* Todos estos instrumentos utilizados por los diferentes investigadores coinciden en primer lugar, en que todos se enfocan en evaluar el desempeño laboral de las organizaciones y segundo, porque se centran en demostrar la necesidad de las empresas de evaluar constantemente el desempeño laboral para tener un mejor rendimiento organizacional.

En efecto, se han realizado diferentes estudios enfocados en comprobar la efectividad del instrumento de desempeño laboral individual (IWPQ). Así mismo, se han efectuado adaptaciones a diversos grupos poblacionales sin cambiar sus características esenciales y todos los investigadores han coincidido en que este instrumento es un cuestionario confiable, capaz de medir el rendimiento de los trabajadores que prestan sus servicios en cualquier empresa. Por otro lado, de tener debilidades que pudieran estar

presentes en el entorno laboral, se pueden crear mecanismos que permitan adaptar las condiciones a las necesidades del momento y así lograr que incremente la efectividad de los trabajadores y en consecuencia aumente los resultados de las organizaciones donde prestan sus servicios. Luego de este análisis, es de notar que el instrumento que fue elegido para ser empleado en este estudio, está validado con estos artículos señalados previamente y que viene a ser un medio significativo para medir la variable del Desempeño Laboral.

Bases teóricas del Desempeño laboral según Koopmans et al.

De acuerdo a lo anterior, a través del tiempo los autores fundamentaron y fortalecieron sus teorías, estableciendo las particularidades propias del desempeño laboral desde su punto de vista, lo que ha sido de inspiración a la Teoría del Desempeño Laboral y sobre la cual está fundamentada esta investigación.

Es así, como en 1964 Dawis, propone la teoría del ajuste laboral, que tuvo como principal objetivo ajustar el esfuerzo que hace el trabajador con los aportes que le brinda la empresa. (Robbins & Coulter, 2010). De esta manera se deduce que es necesario que el trabajador ajuste su potencial a las necesidades requeridas y a su vez que la organización ofrezca un entorno laboral adecuado. (Fernández & Junquera, 2010). Esta teoría se ve limitada por los constantes cambios que se experimentan, dando pie a discrepancias entre lo que se desea obtener y lo que realmente ofrece la empresa (Merino, 2011). La teoría del ajuste laboral, se enfoca en lograr la satisfacción personal y laboral de los trabajadores, donde el trabajador sienta que recibe lo que merece por el esfuerzo aportado, lo que inspira posteriormente a quienes sustentan la Teoría del Desempeño Laboral, debido a que se evidencia que la actitud con que el trabajador asume sus responsabilidades y sus conductas conllevan a que el resultado que se obtiene del desempeño de las actividades laborales sea satisfactorio o no, por ello la importancia de valorar esos comportamientos que efectúa el

trabajador, para que la empresa pueda implementar acciones que vayan dirigidas a mejorar las condiciones laborales.

Así mismo, en 1964 Vroom, en su teoría de valencias y expectativas, se enfocaba en que el trabajador realizaba a cabalidad las actividades encomendadas porque esperaba que fueran recompensadas por la organización (Robbins, 2009). El trabajador desea rendir para ser aceptado, elogiado, recibir remuneración por el esfuerzo que realiza y le fueran asignados beneficios laborales por los resultados que se obtuvieron. (Fernández & Junquera, 2010). Esta teoría se ve limitada porque la persona se basa sobre creencias subjetivas y en muchas ocasiones el trabajador considera que su esfuerzo no arrojó lo que se esperaba (Lomas & Navarro, 2021).

Desde esta perspectiva este teórico inspira a quienes fundamentaron la teoría del desempeño laboral, porque se observa una contribución compensatoria que se da al trabajador por las potencialidades que desarrolla para llevar a cabo las actividades y el esfuerzo realizado, que genera un estado de satisfacción, porque se consigue lo que se desea; es decir, hay un incentivo que lo inspira a ejecutar la acción y es en base a ella que el trabajador entrega todo, asume el compromiso y cumple sus funciones con responsabilidad, permitiendo alcanzar objetivos que benefician tanto al trabajador como a la organización.

Igualmente, en 1965 Adams con su teoría de la equidad propone crear un equilibrio entre el esfuerzo del trabajador al realizar las tareas y el estímulo que recibe por parte de la empresa (Rodríguez, Martínez, & Salanova, 2014). Cuando el trabajador de manera justa recibe lo que espera estará motivado y desempeñará con esmero las actividades laborales (Espinosa, Garzón, Ostos, Casanova, & Cantor, 2017). Esta teoría se ha visto limitada por lo complicado que es comparar y equilibrar el aporte que da el trabajador con el que recibe de la organización. (García, Marín, & Vidal, 2015). La teoría del desempeño laboral se vio inspirada por esta teoría; en vista de que, de aquí se consideró la idea de que dentro del

ambiente laboral se busca que el trabajador se vea motivado a realizar tareas porque su labor va a ser recompensada por la empresa. Se pretende incitar al trabajador a realizar con voluntad y esmero sus actividades laborales, reconociendo su compromiso con la organización, demostrándole a través de estímulos económicos, afectivos, laborales el esfuerzo que realiza para que la empresa aumente su productividad y cumpla sus objetivos.

En el año 2011 las autoras Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, De-Vet, Buuren & Van-Der-Beek, abordan el desempeño laboral para analizar con exactitud los aspectos que permiten evaluar con precisión el rendimiento dentro de las organizaciones y es allí donde llegan a la conclusión que el desempeño laboral debe ser estudiado partiendo de cuatro dimensiones, entre las cuales se mencionan, desempeño de tareas, desempeño contextual, rendimiento adaptativo y comportamiento laboral contraproducente. Este estudio se realizó con dos finalidades, el primero, para unificar criterios validos que permitieran evaluar el desempeño laboral y un segundo, para garantizar que el estudio del desempeño laboral fuera íntegro y permitiera resolver las dificultades que se estaban presentando en las empresas de la manera más rápida y efectiva.

Estos autores plantean una combinación de teorías de desempeño laboral indicando que las dimensiones del desempeño laboral no poseen la importancia que posee la evaluación del fenómeno. En el año 2013 se amplía esta teoría, asociando el desempeño laboral con la percepción que tiene el trabajador acerca del trato que recibe. Estos planteamientos generan lealtad, voluntad y eficacia, se destaca el hecho de que efectivamente el trato que recibe el trabajador en su entorno de trabajo es relevante y significativo para llevar a cabo la tarea de forma excepcional.

La teoría del rendimiento laboral tiene por principal objetivo, crear mecanismos que permitan a las empresas conocer el rendimiento que poseen e implementar herramientas que les permitan mejorar la eficiencia en los servicios que presta. Además, Koopmans, et. al,

(2013), plantean profundizar en el rendimiento laboral, porque en ese momento no existía un instrumento que fuera capaz de medir el desempeño ante la diversidad de cargos que existían. En ese sentido los autores plantearon en su teoría, la existencia de que un solo instrumento fuera capaz de medir el rendimiento laboral de una gran cantidad de empresas y una diversidad de empleos calificados; sin embargo, esta teoría tiene sus limitaciones, porque las evaluaciones tienden a ser subjetivas, ya que interviene la percepción del trabajador, lo que podría traer inconvenientes de precisión en los resultados.

Igualmente, se sostiene con esta teoría la importancia que implica para las empresas ser capaces de medir el rendimiento con instrumentos adecuados, lo que está relacionado con dos supuestos: la variabilidad entre calificadores y el grado de especificidad del trabajo. En consecuencia, las organizaciones están interesadas en buscar formas de mejorar el rendimiento de sus empleados y a menudo se basan en los resultados de las investigaciones empíricas para tomar decisiones. Por ello, el instrumento IWPQ se presenta como el ideal, fundamentado en la teoría propuesta por Koopmans (2013) para medir el desempeño laboral.

De acuerdo con esta teoría del rendimiento laboral la medición de la variable se realiza a través de un instrumento llamado IWPQ el cual ha sido adaptado por las autoras Koopmans, et. al, quienes desde 2011, se han encargado de perfeccionarlo. Tal perfección no es más que la adaptación de su instrumento a las nuevas realidades sociales y laborales que aplicarán para la recolección de los datos necesarios para emitir resultados. Los resultados obtenidos apoyarán la validez de constructo del instrumento. Por lo tanto, se observa que este instrumento IWPQ con sus 18 ítems, es el ideal para aplicarlo en este estudio, por cuanto será adaptado, validado y confiabilizado para la realidad social peruana.

La teoría del rendimiento laboral plantea como enfoque principal del desempeño laboral el rendimiento de la tarea, definida como la competencia con la que los individuos realizan sus labores principales. Al desempeño laboral también se le conoce como

rendimiento laboral individual (IWP), y son los comportamientos necesarios para que la empresa cumpla sus objetivos y que están bajo su control. Por tanto, el desempeño laboral individual (IWP) en este estudio va a ser abordado a partir de tres dimensiones de acuerdo al instrumento adaptado en un estudio del año 2019, realizado por las autoras Koopmans, et. al, en el cual se proyecta evaluar el desempeño laboral a través de escalas breves que comprenden el desempeño de tareas, desempeño contextual y comportamiento laboral contraproducente. Como dicen los autores, es importante para esta teoría la medición adecuada del desempeño, midiendo no solo las diferentes dimensiones sino también la equidad y ética del trabajador. Por tanto, esta teoría del rendimiento laboral es la más completa debido a que toma en cuenta dentro de sus planteamientos las ventajas de las distintas teorías que la fundamentan, convirtiéndola en la más completa.

Además, esta teoría se caracteriza por brindar mecanismos apropiados a las organizaciones para que corrijan los comportamientos disfuncionales que se detecten y mejoren los resultados. Por ello, la necesidad de ir adaptando estos elementos con el transcurso del tiempo; debido, a que al ir surgiendo cambios hace indispensable que los propulsores de esta teoría vayan acoplándola a las nuevas necesidades para que no pierda su esencia y continúe contribuyendo con las organizaciones de manera efectiva. Así mismo, aporta ventajas significativas, porque permite que las empresas conozcan la forma como se están prestando los servicios. Entre ellas, primero, cuando las acciones van dirigidas a cumplir los objetivos, los trabajadores podrán evaluar su trabajo y ponderar si están cumpliendo sus expectativas; segundo, incentiva a los trabajadores e impacta positivamente; tercero, ofrece retroalimentación, y ayuda a descubrir la debilidades y necesidades de capacitación, lo que hace que la empresa pueda prestar servicios de calidad.

Así mismo, este estudio se enfoca en diversos aspectos relevantes, entre los cuales se menciona: primero, todas aquellas acciones que se realizan para cumplir con las actividades

que han sido asignadas de acuerdo a sus funciones; segundo, aquellas conductas que se ejecutan para alcanzar sus propios objetivos, para su realización personal, aquellas acciones dirigidas a innovar, modificar la tecnología; por último, las conductas que no se adecuan a los fines que persigue la empresa.

Esta teoría, demuestra tener una vinculación relevante en este estudio, por cuanto la investigadora pretende evaluar el desempeño laboral como factor determinante en los resultados de las empresas de telecomunicaciones, por lo que, de esta manera, se puede determinar cuáles son las tareas adecuadas que deben ejecutarse en beneficio de la empresa; la relación positiva o negativa que acarrean la realización de las diferentes tareas en el ambiente laboral; así como, la influencia que tienen estas actividades sobre el rendimiento del trabajador y sobre la productividad de las organizaciones. Igualmente es importante reconocer lo indispensable que es el desarrollo del interés de todas las actividades laborales para alcanzar los objetivos de las organizaciones.

Dimensiones del desempeño laboral según Koompans et al.

Desempeño de tareas: Se refiere al comportamiento que favorece la producción, variando en los diversos puestos de trabajo asignados por el rol que desempeña el trabajador, descrito en las funciones inherentes al puesto.

El desempeño de tareas, se refiere a todas esas actividades que realiza el trabajador dentro del entorno laboral en beneficio de la empresa, por lo que debe aportar soluciones asertivas a las dificultades que se puedan presentar, poner todo el esfuerzo necesario para llevar a cabo las actividades encomendadas por razón del cargo que desempeña. Así mismo, dedicar el tiempo necesario para ejecutar las tareas y obtener los resultados que se esperan, planificar ordenadamente y con prioridad las actividades a realizar o cuando se ejercen las funciones asignadas con el mayor compromiso posible.

Desempeño contextual: También llamado comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB). Puede definirse como el comportamiento que contribuye a los objetivos de la organización mejorando con su entorno social y psicológico. Incluye tareas que van más allá de los deberes del trabajo como la iniciativa, proactividad, cooperación con los demás o entusiasmo. La distinción con el rendimiento de la tarea es que el desempeño contextual promueve el funcionamiento eficaz de la organización, pero no con efecto directo sobre la productividad de los trabajadores.

El desempeño contextual, tiene que ver más con el compromiso que adquiere el trabajador para capacitarse, formarse en el área que desempeña, poner en práctica las habilidades sociales que le permitan realizar trabajo en equipo y ejercer sus funciones con la mayor precisión; es decir, que los trabajadores deben conocer específicamente cuáles son las tareas que deben desempeñar en beneficio de la empresa, y desarrollar sus potencialidades para cumplirlas a cabalidad.

Comportamiento laboral contraproducente: Se refiere al comportamiento voluntario que perjudica el bienestar de la organización, ejecutado incorrectamente a propósito o por el uso indebido de privilegios. Estas conductas desviadas están relacionadas con consecuencias negativas a nivel personal y organizacional. Aunque el comportamiento laboral contraproducente tiene una relación con el desempeño contextual, cada dimensión tiene su propia identidad.

El comportamiento contraproducente, se refiere a esas acciones negativas que ejecuta el trabajador dentro o fuera de la empresa, pero que perturban directamente el funcionamiento de la misma y esto ocurre cuando estos se enfocan en las quejas, en las carencias, en aspectos contrarios al fin de la empresa, en los problemas que se presentan (pueden dividirse en interpersonales: rumores negativos sobre la empresa o el jefe directo, amenazas u agresiones con sus compañeros de trabajo y organizacionales como: hurto de productos, sabotaje u

ausentismo; entre otros), lo que trae como consecuencia que se afecte el normal desenvolvimiento de la organización.

Importancia del desempeño laboral en los asesores de servicio de atención al cliente en una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte 2021

El desempeño laboral son todas esas acciones que realiza el trabajador para cumplir con las actividades que le han sido asignadas, que pueden ser observadas y que se dirigen a alcanzar los objetivos de la empresa. Cuando los trabajadores de una empresa entregan sus habilidades (blandas y duras) y ejecutan las actividades propias de su cargo, manteniendo los principios de colaboración, apoyo y resolución asertiva de sus diferencias; automáticamente esto genera beneficios para la organización, porque va a originar que se preste un servicio de calidad repercutiendo en los resultados de la empresa. Si la empresa de telecomunicaciones de Lima Norte logra que sus trabajadores desempeñan sus actividades armonizadas con los objetivos que persigue la organización, esta va a empezar a disfrutar un aumento positivo en sus resultados, porque claramente esos comportamientos causan un impacto que se ve reflejado en un acrecentado crecimiento económico.

Por consiguiente, se le entrega a la empresa herramientas para la satisfacción de las necesidades de sus clientes; con un ambiente laboral favorable, donde las actividades se desempeñen adecuadamente y los empleados dotados de experiencia y capacitación estén comprometidos a dar todo su potencial. De modo tal que se va a generar en los trabajadores sentido de pertenencia y realización, lo que va a hacer que estos brinden a sus clientes los productos y servicios de la empresa como la mejor opción del mercado. Por otro lado, también se garantiza nuevas ideas tecnológicas y a su vez ser capaces de diseñar soluciones apropiadas a sus requerimientos.

La capacidad de innovar y crear un ambiente laboral basado en el respeto y la comunicación se logra con un propósito organizacional a través de estrategias que permitan un clima laboral adecuado, espacios para mesas de trabajo donde se intercambien ideas que permitan mejorar los procesos, además, deben adaptarse a la cultura de la empresa, lo que sería un indicador de longevidad en la organización y de éxito en la carrera de los empleados Igualmente, los errores no deben ser estigmatizados, y la aparición de errores deben ser motivo de análisis y no de castigo. Esta es la mejor manera de garantizar el éxito de los empleados en sus carreras. También, los empleados creen que la remuneración económica ligada al rendimiento es más justa y equitativa que otras formas de compensación por sus labores, sumando a su vez, la formación absolutamente necesaria para garantizar un rendimiento óptimo. A esto se le puede sumar la participación en equipos autogestionados por parte de los trabajadores quienes tienen un mayor grado de autonomía y discreción, contribuyendo favorablemente a su motivación y desempeño laboral.

Así mismo la empresa de telecomunicaciones gozará de un buen desempeño laboral, donde se ejercen las actividades asignadas de manera responsable y asertiva, poseerán la capacidad de innovar y se creará un ambiente laboral basado en el respeto y la comunicación, centrados en los objetivos que se persiguen. De esta manera la organización brindará a sus clientes un aspecto agradable donde se observa transparencia, calidad, entrega, competitividad, trabajo en equipo, asesoramiento apropiado y responsabilidad; dando así, la garantía a los clientes que van a disponer de productos o servicios que satisfagan sus necesidades y requerimientos, con la mayor tranquilidad y seguridad de estar en una empresa consolidada.

Igualmente, Santillán & Saavedra, 2021, en su investigación cuantitativa sobre el desempeño laboral, aplica a una muestra de 60 trabajadores el instrumento individual Work Performance adaptado por Widyastuti & Hidayat, abordando las siguientes dimensiones:

rendimiento en la tarea, comportamientos contraproducentes y rendimiento en el contexto. En estas dimensiones se evidenciaron debilidades que afectaban directamente el funcionamiento apropiado de la empresa, por lo que se orientó por incentivar la participación activa de los trabajadores. Todo ello, con el fin de que se aumente significativamente la productividad, y de que los trabajadores brinden un servicio de calidad a los usuarios y se sientan identificados con el logro de los objetivos de la organización.

En conclusión, es necesario que la empresa constantemente implemente medidas que le permitan medir el desempeño laboral individual de los trabajadores. De acuerdo a los resultados que se consigan, se puede aplicar soluciones asertivas que permitan adaptar a los trabajadores a los cambios que se generen con el transcurso del tiempo. Con esto se repotenciará la organización y permitirá que se pueda alcanzar los objetivos que han sido planteados previamente. Mejorar el desempeño laboral de las organizaciones va a permitir que la empresa demuestre un mejor rendimiento, preste un mejor servicio, se posicione dentro de su rubro y como consecuencia aumente la cartera de clientes. Por tanto, los usuarios al observar que es una empresa consolidada prefieren obtener de esta los servicios requeridos, generando así mayor rentabilidad para la empresa y estabilidad para sus colaboradores.

Motivación laboral.

Conceptualización de Motivación laboral

Al hablar de motivación hay que mencionar a Maslow, quien en 1943 plantea que la motivación atiende a cinco categorías de necesidades (autorrealización, afiliación, reconocimiento, fisiología y reconocimiento), estudiadas en forma ascendente según la capacidad de motivación: necesidades deficitarias. Para Herzberg (1987) la motivación es el proceso que estimula a una persona para que efectúe una actividad que satisface una necesidad, logre la meta deseada por su motivador, reconociendo cuando existe progreso (Herzberg, Mausner & Bloch, 2011). Igualmente, la motivación implica realizar una

actividad, que si es tediosa ahoga la intención que posee la persona para realizarla bien, mientras que si exige esfuerzo incrementa la motivación (Hackman & Oldham, 1976). Ante esto se puede afirmar que la motivación persigue desarrollar una conducta laboral a base de estímulos, con características complejas que crean conductas de acuerdo al nivel de exigencia.

Estado del arte de la variable Motivación Laboral

En 1943, Maslow plantea la teoría de las jerarquías de las necesidades enfocándose en la importancia de que el hombre satisfaga sus necesidades básicas, entre las cuales menciona: Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización. En 1959, Herzberg explica en su teoría de motivación e higiene, que existen dos factores: Los higiénicos y los motivadores, que revelan que al alcanzar los logros hay oportunidad de crecimiento laboral. Seguidamente, en 1971, Hackman y Lawler apoyando las teorías de Maslow y Herzberg, proponen la teoría de las características del puesto, basados en cuatro aspectos que enriquecen el trabajo, capaces de satisfacer las necesidades y mejorar la motivación del trabajador. De acuerdo a estas teorías la motivación laboral puede definirse como el nivel de satisfacción que puede alcanzarse a través de recompensas concediendo la oportunidad de obtener un crecimiento personal.

Luego en 1974, Hackman y Oldham amplían la teoría de las características del puesto alegando que son 4 las características que estudian el valor del trabajo que perciben los trabajadores, fundamentado en el contenido motivacional. Posteriormente, en 1976 McClelland and Burnham proponen la teoría de la motivación del logro, relevante a esforzarse por alcanzar el éxito y los objetivos de la empresa y se apoya en tres necesidades: logro, poder, afiliación. En 1976 y 1980, Hackman y Oldham efectúan adaptaciones a su teoría de las características del puesto exponiendo que estas dimensiones afectan tres estados psicológicos: significado, conocimiento y responsabilidad del resultado del trabajo,

incrementando la motivación laboral. Finalmente, esto implica la necesidad que tiene el trabajador de experimentar satisfacción cuando realiza sus faenas, siendo motivado por medio de la retribución, debido al progreso experimentado por la empresa.

En 1987 Herzberg amplía su teoría de motivación e higiene, alegando que el reconocimiento siempre estará presente en el momento en que hay oportunidad y progreso. Iniciando el 2000, Morgeson y Humphrey, efectúa una actualización de la teoría de las características del puesto esbozando que las características del trabajo y conocimiento predicen motivación relacionándose con los requerimientos de compensación y capacitación. En 2010, Hackman y Oldham actualizan su teoría y examinan el fenómeno del trabajo ya evolucionado, esbozando la idea del *"job is in flux",* incentivando el desarrollo de conceptos, instrumentos y métodos de abordaje. La motivación laboral se mide según el nivel de esfuerzo que realiza el trabajador al llevar a cabo su faena, fundamentado en la variedad, identificación, significado, autonomía y retroalimentación.

Así mismo, en el 2010 McClelland hace una revisión a la teoría de las necesidades, planteando que todos responden a los estímulos motivadores, pero el peso de cada factor motivador es diferente para cada persona. La motivación debe adaptarse al grupo y al entorno laboral, porque los estímulos que hacen emitir respuestas de rendimiento dependen de la percepción de cada trabajador. En este sentido, las teorías que fundamentan la variable motivación han ido evolucionando de acuerdo a las transformaciones que surgieron a través del tiempo.

Diversos teóricos han centrado su estudio en la motivación, desde un principio se fue planteando que las necesidades que tienen los trabajadores, son los que impulsan el rendimiento laboral, lo que ha permitido que otros investigadores se enfoquen en profundizar el tema y los resultados de esas tareas se observan como factores motivadores. Posteriormente, se fue transformando esas ideas, proponiendo dentro de las obligaciones de la

empresa, la responsabilidad de crear mecanismos que establezcan relaciones laborales satisfactorias y entornos agradables, para que el trabajador pueda desarrollarse positivamente y ejecutar sus tareas con mayor compromiso.

Más adelante la teoría de las características del puesto del trabajo, enfocó la motivación laboral apoyada en cinco dimensiones: Variedad en la tarea, Identificación de la tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación. Posteriormente esto permitió comprobar la efectividad del instrumento *Job Diagnostic Survey*, fundamentándose en estas dimensiones, con el fin de facilitar el proceso para detectar los factores contradictorios y desmotivadores, que causan inaceptación, desosiego, intranquilidad y bajo rendimiento de las actividades laborales. Por consiguiente, ello permite a los gerentes acceder a toda la información relevante y puedan adoptar medidas adecuadas que mejoren las condiciones laborales, el desempeño de los empleados y sus puestos de trabajo.

De todo lo anterior se observa la importancia de apoyar este estudio en la teoría de las características del puesto del trabajo y aplicar para medir la variable motivación el instrumento *Job Diagnostic Survey*. En igual forma, ello va a hacer que: Las empresas se percaten de las necesidades que están latentes, conozcan cuál es el potencial de sus trabajadores, aprecien la capacidad que se requiere en el puesto que ocupan e inicien un proceso de transformación que permite hacer todo lo que sea apropiado para mejorar la actitud de los trabajadores. Por tanto, el colaborador podrá ser capaz de desempeñarse satisfactoriamente dentro de la empresa y transmitir esa actitud positiva a sus clientes, prestando un servicio de calidad a los usuarios que requieren de la atención empresarial.

A continuación, se presentan algunas investigaciones importantes con respecto a la Motivación Laboral, desarrolladas en artículos científicos indexados en revistas internacionales, se mencionan los artículos científicos que han realizado diversos estudios manejando las teorías previamente señaladas; entre las cuales se tienen:

En Brasil, Pedroso, Kovaleski, Ferreira, Pilatti, Gutierrez y Picinin, en el año 2014, en la ciudad de Ponta Grosa realizan un estudio con el objetivo desarrollar y validar la versión brasileña del instrumento Diagnóstico Laboral de Hackman y Oldham. Tuvo un enfoque cuantitativo, bajo el diseño no experimental, correlacional. La población estuvo conformada por diversos trabajadores de diferentes empresas, se seleccionó una muestra representativa de 116 trabajadores. Se les aplicó el instrumento Job Diagnostic Survey que fue adaptado y apoyado en las teorías planteadas por Hackman y Oldham (2010), Vroom (1995) y Herzberg (1987). Concluyendo en este estudio que el instrumento pudo ser adaptado a la población brasilera sin perder las características originales propuesta por sus teóricos. Arrojando como resultado que el instrumento aplicado para medir la motivación demostró tener propiedades psicométricas apropiadas, comprobándose la validez y confiabilidad necesaria para ser aplicado a la población brasileña.

En el año 2016 Ruiz & Ortega, efectúan en Perú en la clínica Good Hope, dirigido a comprobar la relación existente entre motivación con la variable satisfacción laboral. Esta investigación es de tipo descriptivo y correlacional, se realizó bajo el enfoque cuantitativo, diseño no experimental y transaccional. La población estuvo compuesta por 1600 trabajadores que conforman la totalidad de trabajadores, la muestra fue de 309 personas. Para medir la motivación se empleó el instrumento *Job Diagnostic Survey* propuesto por Hackman y Oldham. Se concluyó que algunas dimensiones de las variables que fueron abordadas se relacionan entre sí en mayor proporción que otras; sin embargo, quedó demostrado que existe una relación significativa entre ambas variables.

Posteriormente, en España Bermejo, Villacieros, & Magaña en el año 2017, proponen un estudio dirigido a comprobar la validez y confiabilidad de los cuestionarios Organizational commitment Questionnarie y Job Diagnostic Survey. Esta investigación es de Campo, con un enfoque cuantitativo, bajo el diseño no experimental correlacional, la población estuvo

conformada por voluntariado en servicio de un Centro de Escucha. Se aplicaron los criterios de selección obteniendo una muestra representativa de 123 voluntarios; sin embargo, solo 79 voluntarios dieron respuesta a los instrumentos. Esta investigación concluyó en que ambos cuestionarios poseen las propiedades psicométricas adecuadas para ser aplicados en las organizaciones donde sea necesario. Por lo que considera que Organizational Commitment Questionnarie, es ideal para ser aplicado para medir la variable compromiso y Job Diagnostic Survey, apropiado para medir la variable motivación.

En Perú, Callata & Fuentes (2018) en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Altiplano, evaluaron la relación existente entre la motivación y el desempeño laboral. El tipo de investigación es descriptiva, con una metodología cuantitativa y diseño correlacional. La población estuvo conformada por 95 docentes, de allí se extrajo una muestra compuesta por 77 docentes. Se aplicó un instrumento de 30 ítems elaborado por los propios investigadores apoyado en la teoría Bifactorial de Herzberg (1987), con el procedimiento de Alpha de Cronbach demostrando una confiabilidad de 0,82, validado por tres expertos en la materia, Se concluyó, que en este estudio existe poca relación entre las variables, señalando que la motivación está vinculada a reconocimiento, desarrollo laboral y complacencia con las tareas que se realizan. Los resultados comprobaron que los docentes manejan un buen desempeño laboral, que la satisfacción laboral se ve afectada por diversos factores intervinientes por lo que se observa que la motivación que se da a los trabajadores no es suficiente, para alcanzar los objetivos propuestos.

En un estudio posterior realizado por Pebes, Uribe, & Loyola, en el año 2019 en Perú, plantean un estudio dirigido a evaluar la vinculación que pudiera existir entre motivación y satisfacción laboral en el Hospital Regional de Ica. Este estudio se realizó de tipo descriptivo – aplicativo, bajo el enfoque cuantitativo, un diseño analítico. La población la conformaron el personal de salud que presta sus servicios en esa institución, la muestra la integraron 24

enfermeras pertenecientes al centro de salud. Para medir la variable motivación se aplicó el instrumento Job Diagnostic Survey adaptado a la población de estudio y para la variable satisfacción laboral se utilizó el cuestionario tipo Likert. Se concluyó que la motivación se vio asociada a impulsos, necesidades y anhelos. Así mismo, los resultados que se encontraron en esta investigación fue que no se evidencia ninguna relación entre las variables de estudio.

En el mismo orden de ideas, Palomino en el año 2019 en Perú, realizó una investigación dirigida a comprobar si existe relación entre motivación y satisfacción laboral en el Departamento Química Toxicología Forense Criminalística Policía Nacional del Perú. El estudio se realizó de tipo descriptivo, bajo el enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte descriptivo y transversal, diseño estadístico correlacional. La población la conformaron 31 efectivos policiales y por ser un número accesible para efectuar la investigación, la muestra la conformaron los 31 efectivos policiales. A quienes se les aplicó para medir la variable motivación el instrumento *Job Diagnostic Survey* de Hackman y Oldham (2010) y para medir la variable satisfacción laboral cuestionarios validados previamente. Este estudio concluye en que existe motivación y satisfacción laboral en el personal que presta sus servicios en el Departamento de Química y Toxicología Forense de la Dirección de Criminalística. Los resultados arrojan que las variables objeto de estudio estas estrechamente relacionadas entre sí.

En el mismo orden de ideas, Singh & Pandey, en 2020, en la India, plantearon un estudio en el que se pretendió demostrar el potencial que poseen los estímulos motivadores en los trabajadores para lograr la satisfacción laboral. Esta investigación se les realizó a trabajadores Clase III de bancos nacionalizados, Corporación Vida de Seguros de la India, enfermeras de hospitales, trabajadores técnicos y maestros habitantes de Jaunpur, Allahabad y Distritos de Varanasi en Uttar Pradesh, empleando el cuestionario *Job Diagnostic Survey*. Por tanto, permitió concluir que existen otros factores no abordados en este estudio que

intervienen en la satisfacción laboral, lo que causó que no se obtuvieran los resultados esperados; ya que, no se logró demostrar que a mayor motivación se observará niveles altos de satisfacción en los trabajadores.

En Perú, para el año 2021, Salazar, realizó una investigación que tuvo por objetivo establecer la relación entre motivación y calidad de vida laboral en el Hospital Hugo Pesce Pescetto. Esta investigación fue bajo el enfoque cuantitativo, diseño no experimental, nivel correlacional. La población estuvo conformada por 440 trabajadores asistenciales, se realizó un muestreo probabilístico aleatorio estratificado, donde se seleccionó una muestra de 206 trabajadores del servicio de salud. Se aplicó como instrumento para medir la variable motivación, la escala fundada en la teoría de autodeterminación de Lohmann *et ál*., (2017) y para la variable calidad y vida laboral se empleó la escala de CVL-HP de Hernández-Vicente *et ál*., (2017). Concluyendo que la calidad de vida en el entorno laboral se logra poniendo en práctica la motivación en el entorno laboral y el personal de salud. Los resultados arrojan que existe motivación alta y calidad de vida laboral en el personal del Hospital Hugo Pesce Pescetto.

Cabe destacar que el investigador Lin, en el año 2021 en Taipei, efectuó un estudio para precisar la relación entre la competencia de gestión de proyectos, el desempeño laboral y la motivación laboral en la industria del comercio electrónico. Esta investigación se realizó a traves de una investigación de campo, con una población estuvo conformada por 350 empleados pertenecientes al e-commerce, a quienes se les aplicó de forma virtual el cuestionario *Job Diagnostic Survey* para medir la motivación laboral en el desempeño de sus funciones. Se concluye en este estudio que la competencia dentro del e-commerce se relaciona con el desempeño laboral y la motivación de las personas dedicadas a este tipo de actividad laboral. La integración, alcance y accesibilidad fueron factores muy influyentes en el desempeño laboral por lo que facilitaron la motivación para competir al momento de

gestionas sus proyectos; de aquí se deduce que los resultados de este estudio consisten en que los elementos que influyen en el desempeño laboral y la motivación de los trabajadores son principalmente el salario y el adiestramiento laboral.

Es importante evaluar la motivación en los diferentes ambientes laborales, porque esto nos va a dar una idea de cómo se desenvuelve el ambiente laboral, cuáles son las dificultades que se presentan y que ocasionan una disminución en la productividad de las empresas o en las prestaciones de servicios. Esto brinda posibilidades de conocer a profundidad las circunstancias, para aplicar medidas que mejoren la actitud del trabajador y, por ende, se realice satisfactoriamente la actividad laboral. Es así, que para medir la variable motivación pueden emplearse una diversidad de instrumentos; sin embargo, no todos son capaces de determinar con las mismas exactitudes la presencia de motivación en el área laboral o la relación que esta pueda tener con otras variables.

Los artículos científicos mencionados anteriormente, han evidenciado similitud y diferencias con este estudio y entre sí. Es decir, todos estudian la variable motivación y se enfocan en demostrar si dentro de las organizaciones se pueden emplear instrumentos valederos y confiables capaces de medir el grado de motivación que poseen los trabajadores cuando realizan las actividades que tienen con respecto a su cargo. Así, podremos saber cuál es la importancia de que exista un nivel de motivación en la empresa y los beneficios que estos generan tanto para el trabajador como para la organización. De igual manera, también poder conocer la relación existente entre motivación y el desempeño laboral y si esto influye en el rendimiento de las empresas y en los servicios que prestan. Es así, que seis (6) de los artículos relacionados con la variable motivación, coinciden con aplicar el cuestionario Job Diagnostic Survey (JDS), por ser el cuestionario más acorde y confiable para medir la variable motivación. El instrumento Job Diagnostic Survey (JDS), en todos los estudios donde ha sido aplicado ha demostrado tener adecuadas propiedades psicométricas, dando la

certeza de que al ser aplicado va a arrojar datos exactos sobre el nivel de medición o la existencia de vínculos que pudieran existir con otras variables objetos de estudio. Es importante mencionar que en el artículo 4 se utiliza como instrumento una encuesta auto aplicada basada en la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg (1987) y el artículo 9 emplea como instrumento para medir la variable motivación la escala fundada en la teoría de autodeterminación de Lohmann *et ál (2017).*

De esta manera, diversos investigadores se han centrado en abordar la variable motivación desde diferentes perspectivas, con el fin de poder comprobar si los instrumentos que se han empleado son realmente efectivos para manejar la motivación dentro de las empresas. Igualmente, la mayoría de los estudios han preferido emplear la teoría de las características del puesto en el trabajo y han hecho uso del instrumento Job Diagnostic Survey. Los diferentes estudios coinciden con que este instrumento es un cuestionario confiable, capaz de medir la motivación de los trabajadores y detectar detalladamente cuales son los espacios que han surgido y que no han sido trabajados, produciendo desmotivación y bajo rendimiento laboral. De esta manera, las empresas pueden atender con prioridad, buscando mejorar los entornos laborales y obtener beneficios en los resultados de la empresa. Después de realizar un análisis exhaustivo, es importante resaltar que el instrumento que fue seleccionado para ser aplicado en esta investigación al grupo poblacional seleccionado con anterioridad, está totalmente validado con estos artículos antes mencionados, por lo que es oportuno agregar que viene a ser un instrumento significativo para medir la variable motivación en este estudio.

Bases teóricas de la Motivación según Hachman y Oldham (1976)

Con el pasar del tiempo, diversos autores se han dedicado a proponer teorías relacionadas con la motivación laboral, las cuales han sido adaptadas y transformadas para

acoplarlas a los cambios que se iban produciendo, lo que ha hecho que cada uno plantee características específicas de la variable motivación desde sus perspectivas, convirtiéndose estos teóricos en base inspiradora a la Teoría de las características del puesto, sobre la cual se apoya este estudio.

En un primer momento los autores Hachman y Oldham (1976) plantean estas características bajo el esquema piramidal de las cinco necesidades: fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización, adaptando posteriormente su teoría, agregando tres nuevos aspectos: necesidades estéticas, cognitivas y autotrascendencia (Murphy, 1990). En este sentido, Maslow, propone la teoría de la jerarquía de las necesidades, planteando que la persona está en constante cambio, por lo que al satisfacer una necesidad automáticamente genera el surgimiento de nuevos requerimientos (López, Vélez, & Franco, 2017). La teoría de Maslow tuvo sus limitaciones porque sostiene que íntegramente deben satisfacerse las necesidades de la persona para su realización, lo cual afirman otros teóricos, no es necesario. (Callata & Fuentes, 2018)

La teoría de las características del puesto se inspira en la teoría de las jerarquías, porque esta última propone plantear que la persona está totalmente motivada cuando se siente satisfecha por lograr cubrir sus necesidades básicas. La persona se siente motivada por diversos factores, por lo que alcanzar lo que desea y experimentar satisfacción por los logros obtenidos se convierte en un impulso para actuar apropiadamente, va a cumplir sus obligaciones con el propósito de sentirse realizado tanto personal como profesionalmente.

También, Herzberg trae a colación la teoría de motivación e higiene, que tiene por objeto demostrar que el entorno laboral satisfactorio provoca que las actividades laborales se desarrollen apropiadamente (Piedimonte & Depaula, 2018). Los factores motivacionales se clasifican por una parte en aquellos que son intrínsecos y tienen que ver directamente, con la persona y por otra parte, los de higiene que son aquellos que tienen que ver con el entorno

laboral (Deci & Ryan, 2000). Esta teoría se ve limitada porque los factores de higiene tienen un elemento subjetivo, que no puede ser controlado por la persona, sino que depende de factores externos. (Herzberg, Mausner, & Bloch, 2011)

Esta teoría sirvió de fundamento a los teóricos que propusieron la teoría de las características del puesto, debido a que sostienen que el ambiente laboral agradable genera que el trabajador mantenga una actitud positiva frente a las tareas que debe realizar a razón de su cargo, lo que conlleva a que este vaya progresando y tenga oportunidad de ir avanzando en su vida personal y laboral. Las circunstancias satisfactorias que se perciben hacen que las personas en el trabajo vayan subiendo escalafones y goce de inspiración para actuar con responsabilidad.

Igualmente, la teoría de la motivación del logro tiene por objeto que el trabajador aporte sus potencialidades y contribuya con la empresa al logro de las metas planteadas, pero con un nivel de exigencia superior (Cóndor, Bustamante, Lapo, & Campos, 2018). Es decir, el trabajador se propone alcanzar más de lo que se ha proyectado, porque ha hecho todo lo necesario para obtenerlo (Latham & Locke, 2016). Esta teoría encontró limitaciones en cuanto a que considera la motivación como un elemento para aumentar el interés de los trabajadores obtenida solo por los logros que se pudieran conseguir y no por factores adicionales que se pudieran emplear (Callata & Fuentes, 2018).

Desde una perspectiva más general, la teoría de la motivación del logro ha servido de inspiración para la teoría de las características del puesto del trabajo, porque sostiene que el trabajador siempre debe estar inspirado por diversos factores relacionados con las condiciones laborales para poder entregar todo su potencial en la realización de las diferentes tareas que están adheridas a su cargo; es decir, que debe existir factores externos influyentes que mantengan vivo el interés en los trabajadores para que persigan cumplir los objetivos de la empresa.

Uno de los antecedentes más importantes para la teoría de las características del puesto es la teoría de Herzberg, debido a que este investigador manejaba la idea de que el trabajo iba a ser valorado por el trabajador cuando las tareas asignadas tienen mayor interés para él. Por ello, se proponía que el trabajador pudiera intervenir activamente en las actividades de la empresa, que tuviera responsabilidades únicas y propias que debía cumplir y hacer. De este modo se logra que este se sienta ampliamente identificado con lo que hace, se sienta tomado en cuenta y aporte todo su potencial al realizar las tareas propias de su cargo.

Basándose en estas ideas, Hackman y Oldham (1980) plantean la teoría de las características del puesto, con el fin de lograr que las empresas se planteen mecanismos que permitan a los trabajadores sentirse más satisfechos. Mejorando, por ende, su calidad de trabajo, reduciendo las dificultades que se le puedan presentar a los trabajadores. De esta forma las empresas brindan ambientes agradables para sus empleados, para que sientan la necesidad de aportar el mayor de sus esfuerzos lo que genera buenos resultados. En otras palabras, que lo que plantea como objetivo esta teoría es mejorar la productividad de las organizaciones y la vida de los trabajadores.

La teoría de las características del puesto sufrió varias revisiones a través del tiempo, pero es en el 2010 donde los autores Hackman y Oldham señalan que reconocen que el fenómeno del trabajo ha evolucionado. Estos plantearon la idea del *"job is in flux",* incentivando el desarrollo de conceptos, instrumentos y métodos de abordaje, no enfocándose en el diseño de los puestos sino en los conceptos. Este nuevo enfoque, asume lo esencial del avance en la tecnología, del trabajo en equipo y profesional, con el propósito de alcanzar mayor enriquecimiento y compresión del comportamiento organizacional y del trabajador como individuo.

Esta teoría tiene sus limitaciones, puesto que los autores plantearon su estudio en características específicas de la variable motivación, y dejaron de lado otras características

que no fueron abordadas al momento. Por tanto, esto ha traído dificultades a sus estudios; sin embargo, ante las transformaciones que han venido surgiendo y al presentarse una nueva realidad aceptan que su teoría debe ser actualizada. Por tanto, afirman que deben adaptarse cambios, abordando otros aspectos importantes y quitando o eliminando el enfoque de los puestos, fundamentándose en conceptos, para de este modo asumir el avance tecnológico.

En este sentido, al relacionarse en el contexto empresarial, el empleado experimenta distintos factores y cambios a nivel personal y ambiental, influyendo en como él se observa a sí mismo y los resultados obtenidos por su labor. La motivación laboral implica una fuerza interna que incita al trabajador a cuidar su labor, por tanto, se convierte en un proceso esencial para el conocimiento del comportamiento humano. La motivación es un complejo proceso que se relaciona con el sistema cognitivo de la persona, enfatizándose en la canalización de las energías que impacta en la forma en que los individuos buscan sus intereses u objetivos y en el modo de alcanzarlos. Por ello, el rendimiento laboral encuentra su basamento en el aspecto interno psicológico del trabajador, en su sentimiento cognitivo, en lo que se encuentra dentro de su ser para estar motivado; ya que, así alcanzan sus metas.

Esta teoría plantea la motivación en primer lugar, como un componente esencial en el que la empresa se desarrolla, representando un reto al momento de implementarla a través de estrategias de desarrollo adecuadas. En segundo lugar, la motivación laboral involucra la satisfacción de las necesidades generadas por los factores de higiene los cuales solo evitan insatisfacción sin garantizar motivación. En tercer lugar, la motivación laboral implica un proceso por medio del cual se generan recursos que se desarrollan dentro de la empresa, impactando en el bienestar psicosocial del trabajador. Por ende, la motivación es el conjunto de actitudes, percepciones y aprendizajes que se manifiestan en el proceso psicológico, convirtiéndose en una guía para el trabajador. Todo ello con el propósito de conseguir sus beneficios profesionales, lo cual a su vez impacta en el desempeño de la empresa.

En fin, esta teoría se identifica por sostener la idea de que las características motivacionales van a impactar significativamente los resultados obtenidos y menciona tres estados psicológicos relevantes que deben estar presentes en los trabajadores, entre los cuales se menciona: por una parte, la significatividad del trabajo, donde el trabajador debe entender lo valioso que es su labor, que sus tareas asignadas son importantes para lograr los fines de la empresa; por otra parte, la responsabilidad por el trabajo que realiza, donde el trabajador se sienta responsable por los resultados que se generan, que conozca que el esfuerzo que imponga será el que genere resultados positivos para la organización y por último, conocer los resultados reales, aquí el trabajador valora y pondera las acciones que realiza, si es efectivo el esfuerzo que impone.

En efecto, esta teoría trae sus ventajas, debido a que persigue el mejoramiento de las distintas organizaciones y calidad de vida para los trabajadores; ya que, promueve alta motivación en el entorno laboral, satisfacción para los trabajadores, interés para realizar las tareas, donde el trabajador encuentre motivos para acudir a su centro de trabajo y realizar sus actividades con actitud positiva. Además, busca que haya seguridad y estabilidad en los puestos de trabajo, haciendo que el trabajador cada día rinda más en sus labores porque cada día va a estar más capacitado para realizar sus actividades de forma satisfactoria. Todo ello trae consecuencias positivas para las empresas, porque el rendimiento y la productividad se incrementará y se evidenciará con la eficiencia y efectividad en el desempeño laboral.

Los autores de la teoría de las características plantean un instrumento de recolección de datos denominado cuestionario “Job Diagnosis Survey de Hackman y Oldham”, validado en español en 2010, con 23 preguntas agrupadas en 5 dimensiones: autonomía para la realización de la tarea, identidad de la tarea, importancia de la tarea, variedad de la tarea y retroalimentación. Y se categoriza el nivel de motivación del profesional en base al puntaje obtenido de la sumatoria de las respuestas en alto (88-110), medio (72-87) y bajo (22-71). Es

precisamente por ello que este instrumento se convierte en el más utilizado y validado a nivel internacional para recolectar los datos necesarios para medir la motivación laboral.

Durante los últimos años, una serie de investigadores han ampliado esta teoría, agregando características a las ya planteadas por los autores. La motivación puede entenderse como el resultado de la actuación independiente de los estados psicológicos que se da entre la persona y el entorno laboral impactando en los resultados de comportamiento. Al existir mayor presencia de las 5 dimensiones más será la satisfacción, motivación y desempeño mostrado por el trabajador, lo que disminuye las probabilidades de que el trabajador abandone la empresa.

De acuerdo a todo lo planteado con anterioridad, es importante señalar que la teoría de las características del puesto es la más acertada para ser utilizada en este estudio, debido a que al ir transformándose con el pasar de los años y siendo objeto de estudio por diversos autores fue acoplándose a la realidad, por lo que en la actualidad es abordada desde sus cinco dimensiones: variedad en la tarea, identificación con la tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación, siendo considerada la teoría más completa capaz de permitir conocer el grado de motivación existente en los trabajadores de una determinada empresa.

De acuerdo con la Teoría de las Características del Puesto, las dimensiones de la motivación son:

Variedad en la tarea**:** Se refiere a la serie de habilidades, conocimientos y actividades requeridas para el desempeño de diversas actividades, lo que implica la liberación del trabajador con respecto al trabajo repetitivo y la monotonía, despertando su interés y atención al trabajo.

La empresa debe velar para que exista dinamismo en las actividades laborales; es decir, para que cada trabajador realice tareas diferentes que le permita aprender y capacitarse

en diferentes áreas y no se cree una monotonía en el entorno laboral. De esta manera el trabajador tendrá que asumir el compromiso de desarrollar diversos talentos, habilidades que le permitan desenvolverse apropiadamente en el ambiente laboral.

Identificación con la tarea: Se refiere a realizar totalmente un producto y no de modo parcial, identificándose el trabajador con la empresa, lo que genera resultados observables.

El trabajador debe saber y estar consciente de que su cargo en la empresa requiere de la realización de una serie de actividades que se deben ejecutar íntegramente para que puedan arrojar el resultado que se espera. Por consiguiente, las tareas asignadas deben cumplirse a cabalidad, tal como fueron planificadas; debido a que, de esta manera, se van a conseguir las metas propuestas y se va a evidenciar la productividad de la empresa.

Significado de la tarea: Se refiere a los efectos que ocasiona el trabajo sobre las personas, la empresa o la sociedad, involucrando la motivación el sentirse satisfecho al hacer algo por el bien de los demás.

Aquí, las tareas que desempeñan los trabajadores tienen un impacto significativo en la persona, debido a que esta sabe que debe ejecutarla y ponerla en práctica para sentirse realizado como persona porque sabe que puede y es capaz de desempeñarse adecuadamente en un área específica. Pero esto ocasiona a su vez, un impacto fundamental sobre la empresa porque estas actividades conllevan a que la organización alcance las metas preestablecidas.

Autonomía: Se refiere a la libertad, independencia, discreción, criterio y control con respecto a las decisiones que tienen relación con los planes de la organización y su ejecución, involucrando un sentimiento de conocimiento y responsabilidad al realizar la tarea de manera correcta gracias a las habilidades del trabajador.

Las empresas deben confiar y ceder el control de las tareas a los trabajadores que así lo requieran, pues en ocasiones estos necesitan libertad para ejecutar sus actividades de

manera efectiva, dejando que el trabador tenga control sobre su horario, decidir sobre los mecanismos que debe emplear para cumplir sus actividades,

Retroalimentación: Se refiere al cúmulo de información recibida por el trabajador en cuanto a la calidad de su desempeño. La importancia de esta dimensión radica en la alta frecuencia de recibimiento, con el propósito de que el trabajador haga ajustes en el desempeño mostrado.

Los trabajadores deben conocer que el rendimiento que demuestren en el entorno laboral contribuye a que la organización cumpla sus expectativas. Por lo que requiere que la empresa le reconozca y elogie su desempeño para que el trabajador se sienta motivado y haga cambios que le permitan invertir mayor esfuerzo. Esto le hará sentir mayor compromiso con la empresa, demostrando así una buena prestación de los servicios, pudiendo contribuir satisfactoriamente, con el propósito de la empresa para obtener resultados positivos.

Importancia de la variable motivación en los asesores de servicio de atención al cliente en una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte 2021.

La motivación es importante porque se refiere al sentimiento que percibe el trabajador. Entre más motivado se siente un trabajador más ánimos y entusiasmo tiene para realizar las actividades de su cargo. Igualmente, esto hace que disminuya el ausentismo y las probabilidades de abandono a la organización. La motivación laboral es punto focal debido a que al tener trabajadores motivados otorga a la empresa ventajas competitivas.

La empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, al implementar mecanismos que estén enfocados en motivar al personal, creando incentivos laborales para sus empleados, se le va a hacer más fácil alcanzar los objetivos previamente trazados y a su vez podrá plantearse otros que puedan surgir con el tiempo. Estos mecanismos pueden ser: Adecuación del puesto de trabajo; mejora de las circunstancias laborales; reconocimiento de los logros;

objetivos profesionales como fuente de motivación laboral; objetivos específicos y alcanzables; método para medir y evaluar la calidad del entorno de trabajo; diversas iniciativas sociales; aumentar la motivación en el trabajo mediante el desarrollo de equipos. Con esto se hace más sencillo alcanzar las metas organizacionales de la empresa de telecomunicaciones.

La importancia de incluir características motivacionales dentro de la empresa de telecomunicaciones hace que los trabajadores rindan más porque se sienten más cómodos en sus puestos de trabajo. Atiendan a sus clientes con respeto, tomando en cuenta sus intervenciones o sugerencias, esto hace que realicen sus actividades con mayor eficacia. Igualmente, hace que los trabajadores sientan pertenencia con la empresa y con el equipo de trabajo. También, surgen nuevas opiniones, innovaciones e ideas para implementar a futuro; y, en consecuencia, hace que se produzca más, se generen mayores ingresos y que la cartera de clientes sea mayor cada día.

La empresa de telecomunicaciones al crear lineamientos para formar a su personal y capacitarlo en temas de crecimiento personal, que los oriente a actuar asertivamente en los distintos escenarios, permitiendo que manejen habilidades (blandas) para actuar de forma correcta ante dificultades que se presente en la empresa. Si los trabajadores están motivados, la empresa podrá cumplir sus objetivos; es decir, van a explorar nuevas ideas, buscando oportunidades que permitan el crecimiento de la organización, superando sus expectativas, todo ello con el fin de dirigir a la empresa a ser líder dentro de su rubro.

Alarcón, Ganga, Pedraja, & Monteverde, 2020, realizaron una investigación que presentó como objetivo medir el nivel de satisfacción y motivación laboral en personal de salud dedicados a la obstetricia del Hospital Montt-Chile. Con un enfoque cuantitativo, descriptivo y trasversal, la población estuvo conformada por 38 trabajadores, a quienes se les aplicó el instrumento Job Diagnosis Survey de Hackman y Oldham, abordando las

dimensiones de la variable motivación. Se observó que un alto porcentaje de trabajadores estaba desmotivado, tenía falta de interés en las tareas que realiza y mostraban bajo rendimiento laboral. Con esta información el hospital creó lineamientos o pautas dirigidos a animar al trabajador, incentivándolos para que actúen positivamente y orientarlos para que sea capaces de reencontrarse con los motivos que los llevaron a estar allí y así conseguir que los trabajadores logren un adecuado rendimiento y la empresa preste un mejor servicio y tenga mayor productividad.

En conclusión, la teoría de Hackman y Oldham (1974) es la más acertada para fundamentar este estudio, debido a que es la teoría que más se adapta a esta investigación, porque la intención final está orientada en brindar a las distintas empresas de telecomunicaciones herramientas que les sirvan para implementar la motivación en sus entornos laborales. Con esto se busca que no solo mejoren las relaciones interpersonales dentro de la empresa y los trabajadores, sino que también va a generar beneficios tanto a la productividad de la misma como a la vida personal de cada trabajador.

1.3. Objetivos e Hipótesis

1.3.1. Objetivos

1.3.1.1. Objetivo general.

Determinar la relación existente entre el desempeño laboral y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021.

1.3.1.2. Objetivos específicos.

Determinar la relación entre el desempeño de tareas y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021.

Determinar la relación entre el desempeño contextual y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021.

Determinar la relación entre el comportamiento laboral contraproducente y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021.

1.3.2. Hipótesis

1.3.2.1. Hipótesis general.

Existe relación entre el desempeño laboral y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021.

1.3.2.2. Hipótesis específicas.

Existe relación entre el desempeño de tareas y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021

Existe relación entre el desempeño contextual y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021

Existe relación entre el comportamiento laboral contraproducente y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021.

Capítulo 2

2.1. Método

2.1.1. Tipo de investigación

La investigación según los objetivos planteados es de tipo básica, por cuanto tiene la particularidad de que su origen parte de un marco teórico y permanece dentro de él (Arias, 2016). Así mismo, se caracteriza por promover la comprensión de características sobre sucesos específicos a través de la descripción o con el establecimiento de relaciones entre los agentes involucrados (Hernández et al., 2014). Esto quiere decir, que el propósito de este tipo de investigación es incrementar los conocimientos científicos sin contrastar estos con aspectos prácticos de ningún tipo, por cuanto se trata de determinar cómo se relaciona el desempeño laboral con la motivación.

Así mismo, según el enfoque esta investigación es cuantitativa, porque la recolección de los datos se realizó fundamentándose en la medición y análisis de las variables en estudio (Hernández et al., 2014). Esto quiere decir, que los datos recolectados serán utilizados para realizar mediciones y se representarán a través de números, los cuales se deben examinar con procesos estadísticos. Por consiguiente, se aplicarán los instrumentos debidamente validados y confiabilizados.

Igualmente, este estudio presenta un corte transversal porque las variables se van a medir en una sola ocasión, o sea en un momento dado (Hernández et al., 2014). Esto quiere decir que ambos instrumentos serán aplicados en un tiempo determinado.

2.1.2. Diseño de investigación

El diseño es no experimental porque es una investigación sistemática que no experimentará ni manipulará las variables (Arias, 2016). Por tanto, el enfoque del autor es que este diseño solo pretende conocer, sin manipulación alguna, el comportamiento que poseen las variables, así como el tipo de correlación que pudiese existir entre ambas.

El nivel de investigación es correlacional porque se medirá el grado de relación que existe entre ambas variables de estudio para medir similitudes o diferencias (Hernández et al., 2014).

2.1.3. Variables

Variable 1: Desempeño laboral

De acuerdo a Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, De-Vet, Buuren, & Van-Der-Beek, (2013) al desempeño laboral se le conoce como rendimiento laboral individual (IWP), definiéndose como los comportamientos necesarios para que la empresa cumpla sus objetivos estando bajo el control de la persona.

Tabla 1.

Variable de Desempeño laboral

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Desempeño laboral	Desempeño de tareas	Comportamiento favorecedor para producción Actividades realizadas en beneficio de la empresa	1-5	Nunca 0 Raramente 1 Algunas veces 2 Regularmente 3 A menudo 4
	Desempeño contextual	Comportamiento óptimo para entorno social Comportamiento óptimo para entorno psicológico	6-13	
	Comportamiento laboral contraproducente	Comportamiento voluntario perjudicial Ejecución incorrecta Uso indebido de privilegios	14-18	

Fuente: Tomado de Ramos, P.; Barrada, J.; Fernández, E. y Koopmans, L. (2019). Evaluación del desempeño laboral mediante escalas breves de autoinforme: el caso del cuestionario de desempeño laboral individual. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones,* 35, 195-205. https://doi.org/10.5093/jwop2019a21
Elaboración propia

Variable 2: Motivación laboral

Según Hackman & Oldham (1976) la motivación implica realizar una actividad, que si es tediosa ahoga la intención que posee la persona para realizarla bien, mientras que si exige esfuerzo incrementa la motivación.

Tabla 2.

Variable de Motivación

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Motivación	Variedad en la tarea	Habilidades Conocimientos Actividades requeridas	1-4	Siempre 4 Casi siempre 3 A veces 2 Pocas veces 1 Nunca 0
	Identificación con la tarea	Saber Conciencia Realización	5-8	
	Significado de la tarea	Efectos del trabajo Impacto significativo	9-13	
	Autonomía	Libertad Independencia Discreción Criterio control	14-19	
	Retroalimentación	Información recibida por calidad en el desempeño de la tarea	20-23	

Fuente: Tomado de Fernández, M.; Raybaud, L.; Racedo, M.; Roberts, C.; Sabatini C. y Moraes D. (2019). Motivación y satisfacción laboral de profesionales de enfermería de un hospital privado de alta complejidad. Revista Nure Investigación, 16(103), 1-8.
Elaboración propia

2.1.4. Muestra

En la presente investigación la población será considerada como finita, y estará conformada por 200 asesores de atención al cliente de una empresa de Lima Norte, dicha información fue brindada por el departamento de recursos humanos. La población se define como el cumulo finito o infinito de componentes que poseen características comunes para los cuales se hacen extensivos los resultados obtenidos en una investigación (Arias, 2016).

El muestreo es probabilístico por que se conoce la probabilidad que poseen los elementos de la población para formar parte de ella, permitiendo elegirla con un criterio establecido, en un lugar y tiempo determinado (Arias, 2016). Este muestreo será de tipo aleatorio simple porque todas las personas que integran la población poseen idénticas posibilidades para formar parte de la muestra. La muestra se determinó aplicando la fórmula correspondiente, lo que reflejó el subgrupo de población que participará a través de dos cuestionarios. Además, la muestra es considerada homogénea, puesto que el grupo objeto de estudio tiene idénticas particularidades y comparte rasgos similares entre sus integrantes.

$$\boldsymbol{n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{Z^2 * P * Q + (N-1)E^2}}$$

Donde:

Z = Nivel de confianza

P = porcentaje de la población que posee el atributo deseado

Q = porcentaje de la población que no posee el atributo deseado

E = error de estimación aceptado

n = tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra, una vez aplicada la fórmula:

$$\boldsymbol{n = \frac{(1.96)^2 * 200 * 0.5 * 0.5}{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 + (200-1) * (0.05)^2} = 132}$$

Por consiguiente, el tamaño de la muestra para esta investigación equivale a **132** asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, quienes son la unidad de análisis.

2.1.5. Instrumentos de investigación

Según los objetivos establecidos en este estudio, para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, la cual se define como una técnica que pretende recopilar datos concretos dentro de un tópico específico, suministrados por la muestra de sujetos acerca del tema (Arias, 2016). Las encuestas permitieron obtener datos cuantitativos de referencia sobre el desempeño laboral y motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021. El instrumento para la recolección de datos serán dos cuestionarios con preguntas cerradas para respuestas precisas (multiplicidad de respuestas en las que solo se escoge una).

Para medir la variable desempeño laboral se consideró el “Cuestionario de desempeño laboral individual de Koopmans (IWPQ)”, cuyo autoras son Koopmans (2013), revalidado

por Koopmans et al., (2019), a través de artículos científicos indexados contando con DOI, traducido al español por la investigadora. El cuestionario está estructurado en 18 ítems agrupados en 3 dimensiones. Las dimensiones a medir: Desempeño de tareas (ítems 1-5), desempeño contextual (ítems 6-13) y comportamiento laboral contraproducente (ítems 14-18) (ver instrumento en el anexo 3). Las respuestas se plantearon de acuerdo a la escala de Likert y su valoración final será a través del siguiente baremo, véase la tabla siguiente:

Tabla 3.

Escala de Likert para la variable desempeño laboral

Raramente	Algunas veces	Regularmente	A menudo	Siempre
0	**1**	**2**	**3**	**4**

Para medir la variable motivación laboral se manipuló el Cuestionario "Job Diagnosis Survey de Hackman y Oldham", del autor Hackman y Oldman, validado en español (Fernández, et al., 2019) a través de un artículo científico. El cuestionario está estructurado en 23 ítems agrupados en 5 dimensiones: variedad de la tarea (ítems 1-4); identificación de la tarea (ítems 5-8); significado de la tarea (ítems 9-13); autonomía (ítems 14-19); retroalimentación (ítems 20-23), (ver instrumento en el anexo 2). Las respuestas se plantearon de acuerdo a la escala de Likert y su valoración final será a través del siguiente baremo:

Tabla 4.

Escala de Likert para la variable motivación

Nunca	pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre
0	**1**	**2**	**3**	**4**

2.1.6. Procedimientos de recolección de datos

La recolección de datos se realizó recolectando de modo apropiado los datos cuantitativos, esto quiere decir, que se recolectaron a través de instrumentos válidos y

confiables, de acuerdo a los objetivos planteados, a través de la técnica de la encuesta, utilizando dos cuestionarios. Los instrumentos (cuestionarios) se aplicaron utilizando la herramienta Google Forms, por medio de una invitación realizada vía e-mail y WhatsApp, con el propósito de llegar a los asesores, quienes presentaron sus respuestas desde el 22/01/2022 al 26/01/2022, abarcando 5 días, puesto que en el quinto día se apreció que los 132 cuestionarios para cada variable ya estaban contestados. A los asesores se les informó el objetivo del estudio, los principios éticos aplicados, principalmente el de la confiabilidad y la participación voluntaria, durante las diferentes etapas de realización de la investigación, con el propósito de dar cumplimiento a los principios ya enunciados.

Seguidamente, una vez cerrada la aplicación de la encuesta se procedió a extraer los datos de contacto (respuestas) otorgados por el Google Forms en una hoja Excel, en la cual se recolectó y ordenó la información. Posteriormente, se realizó el tratamiento y análisis de datos, almacenando y codificando los datos obtenidos para su respectivo análisis estadístico, a través del software SPSS Statistics versión 26.0. Este paso facilitó la consolidación de la información y el desglosamiento de los resultados, además se elaboraron las respectivas correlaciones entre las variables y sus dimensiones. Obtenidos los resultados se procedió a realizar la discusión en concordancia con los estudios previos citados, las conclusiones y las recomendaciones de este estudio.

Capítulo 3

3.1. Resultados

En este capítulo se presentan los diferentes resultados alcanzados ordenados y relacionados con los parámetros, métricas y criterios planteados al realizar las encuestas, para medir las variables desempeño laboral y motivación, a 132 asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones, del 22 al 26/01/2022.

Método de consistencia

Esta medición fue desarrollada a través del Alfa de Cronbach, aplicada estadísticamente con el programa SPSS para estimar la confiabilidad del instrumento "Cuestionario de desempeño laboral individual de Koopmans (IWPQ)", el resultado obtenido de 0.734 en el alfa de cronbach confirma que el instrumento posee un alto grado de confiabilidad.

Tabla 5.

Estadísticas de fiabilidad instrumento IWPQ

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.734	18

Fuente: SPSS v26

De forma similar se procedió para estimar la confiabilidad del instrumento "Job Diagnosis Survey de Hackman y Oldham" obteniéndose un coeficiente de 0.956, lo que revela que este instrumento posee un alto grado de confiabilidad.

Tabla 6.

Estadísticas de fiabilidad instrumento JDS

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.956	23

Fuente: SPSS v26

3.1.1. Presentación de resultados

3.1.1.1. Análisis descriptivo

Estadísticos descriptivos

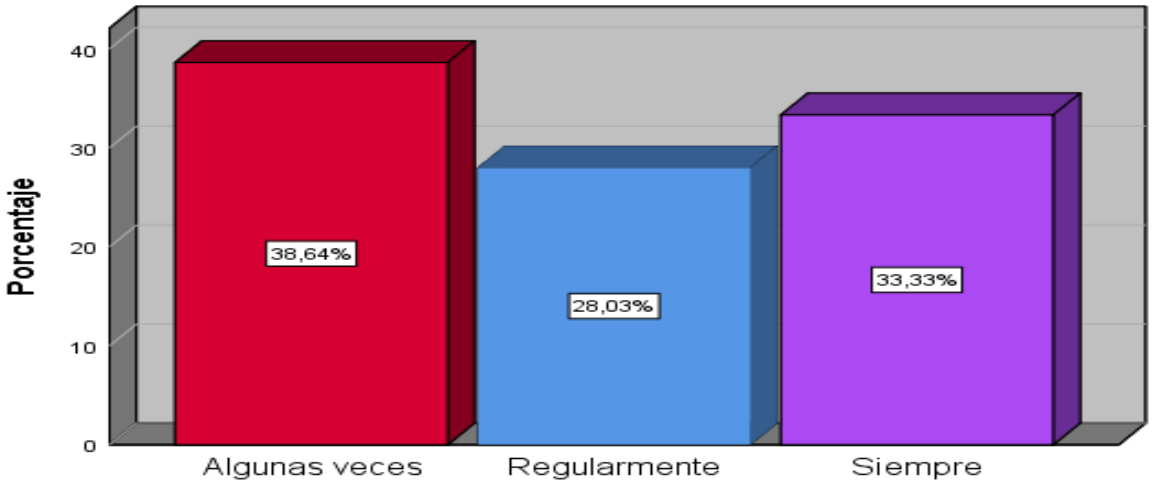
Variable 1: Desempeño laboral

Tabla 7.
Frecuencias y porcentajes de los niveles con respeto a la variable desempeño laboral de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Algunas veces	51	38,6	38,6
Regularmente	37	28,0	66,7
Siempre	44	33,3	100,0
Total	132	100,0	

Elaboración propia

Figura 1.
Porcentajes de los niveles con respecto a la variable desempeño laboral de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021



Elaboración propia

Con respecto a tabla 5 y la figura 1, el 38,64% de los asesores de la empresa de telecomunicaciones consideran que algunas veces muestran buen desempeño laboral, mientras que el 28,03% sostiene que éste se da regularmente, y el 33,33% consideran que siempre muestran un buen desempeño laboral. Estos resultados muestran que el desempeño laboral se aplica en la empresa de telecomunicaciones, con resultados promedios, lo cual concuerda con lo afirmado por Koopmans, y otros, (2013). La mayoria de los asesores de la

empresa de telecomunicaciones no desempeñan sus labores de la manera adecuada, lo cual es motivo de preocupación y amerita uniformizar ese desempeño para una mejora general de la empresa.

Dimensión 1: Desempeño de tareas

Tabla 8.

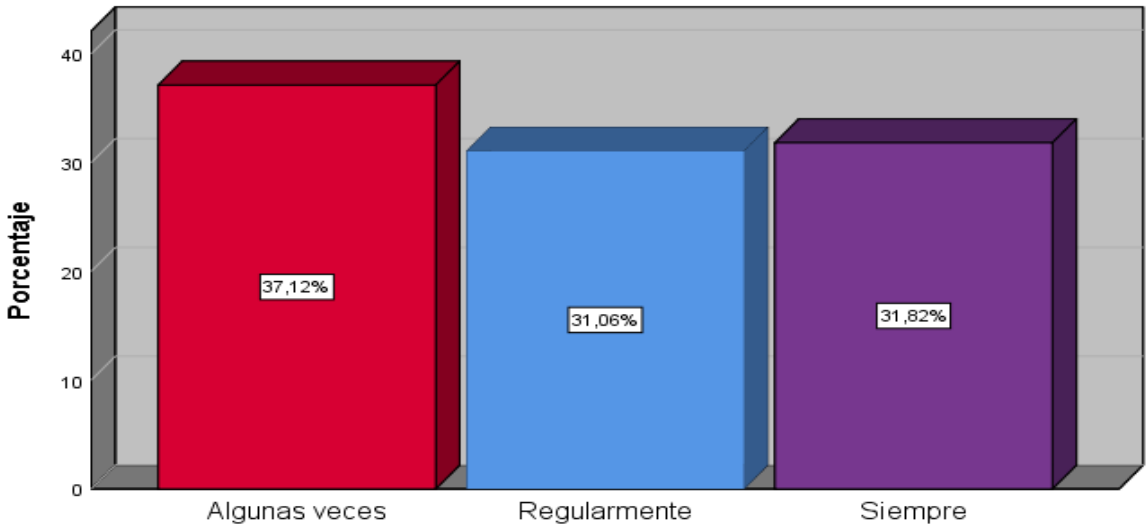
Frecuencias y porcentajes de los niveles con respeto a la dimensión desempeño de tareas de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Algunas veces	49	37,1	37,1
Regularmente	41	31,1	68,2
Siempre	42	31,8	100,0
Total	132	100,0	

Elaboración propia

Figura 2.

Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión desempeño de tareas de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021



Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 8 y figura 2 el 37,12% de los asesores de la empresa de telecomunicaciones consideran que algunas veces se muestra buen desempeño de tareas con la que realizan sus labores principales, en tanto el 31,06% aseguran que muestran un desempeño de desempeño de tareas de forma regular, y el 31,82% consideran que muestran un buen desempeño de tareas. Estos resultados, fundamentados en Koopmans, y otros, (2013) muestran aspectos notables, tales como: acciones que se realizan para cumplir con las

actividades que han sido asignadas de acuerdo a sus funciones; conductas que se ejecutan para alcanzar su realización personal; y conductas que no se adecuan a los fines que persigue la empresa.

Dimensión 2: Desempeño contextual

Tabla 9.

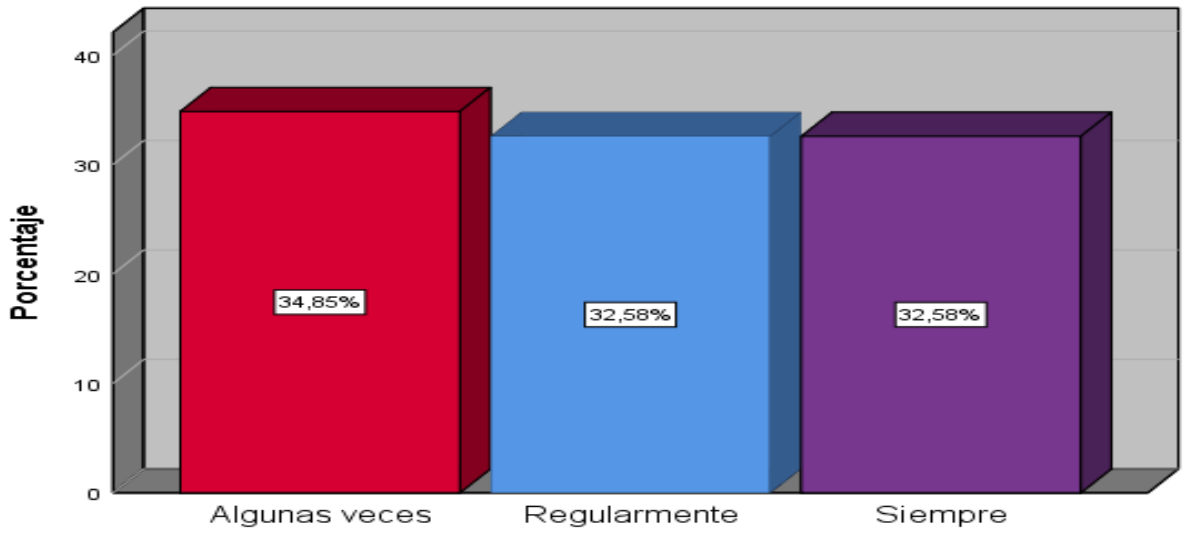
Frecuencias y porcentajes de los niveles con respeto a la dimensión desempeño contextual de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Algunas veces	46	34,8	34,8
Regularmente	43	32,6	67,4
Siempre	43	32,6	100,0
Total	132	100,0	

Elaboración propia

Figura 3.

Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión contextual de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021



Elaboración propia

Considerando la tabla 9 y figura 3 el 34,85% de los asesores consideran que muestran algunas veces un buen desempeño contextual en la empresa de telecomunicaciones manifestando un comportamiento que contribuye a los objetivos de la organización mejorando con su entorno social y psicológico, esto incluye tareas que van más allá de los deberes del trabajo como la iniciativa, proactividad, cooperación con los demás o entusiasmo. Mientras que el 32,58% piensan que regularmente evidencian un buen desempeño contextual,

y el 32,58% estiman que siempre muestran un buen desempeño contextual. Lo anterior concuerda con lo afirmado por Koopmans, y otros, (2013), quien afirma que el rendimiento contextual promueve el funcionamiento eficaz de la organización, pero no con efecto directo sobre la productividad de los trabajadores.

Dimensión 3: Comportamiento laboral contraproducente

Tabla 10.

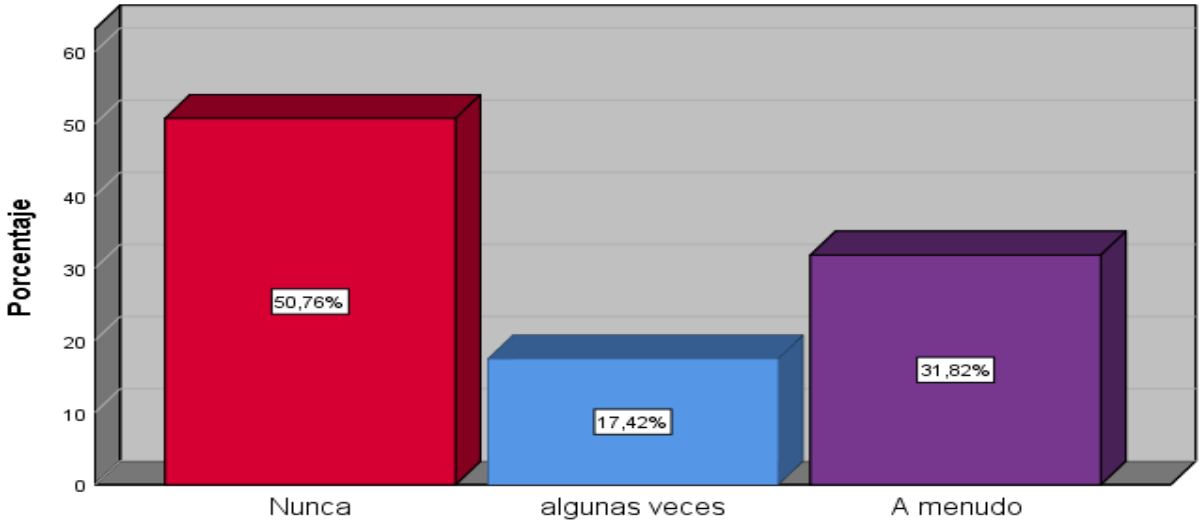
Frecuencias y porcentajes de los niveles con respeto a la dimensión comportamiento laboral contraproducente de los asesores de atención al cliente de en una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Algunas veces	67	50,8	50,8
Regularmente	23	17,4	68,2
Siempre	42	31,8	100,0
Total	132	100,0	

Elaboración propia

Figura 4.

Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión comportamiento laboral contraproducente de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021



Elaboración propia

Según la tabla 10 y figura 4 el 50,76% de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones estiman que nunca muestran un comportamiento contraproducente en el trabajo, mientras que el 17,42% indica que algunas veces presentan un comportamiento contraproducente en el trabajo, y el 31,82% señalan que a menudo manifiestan un comportamiento contraproducente de trabajo. De acuerdo con Koopmans, y

otros, (2013) estos resultados muestran que esas acciones negativas que ejecuta el trabajador no se muestran dentro o fuera de la empresa, no perturban directamente el funcionamiento de la misma, lo que trae como consecuencia que no se afecta el normal desenvolvimiento de la organización.

Variable 2: Motivación

Tabla 11.

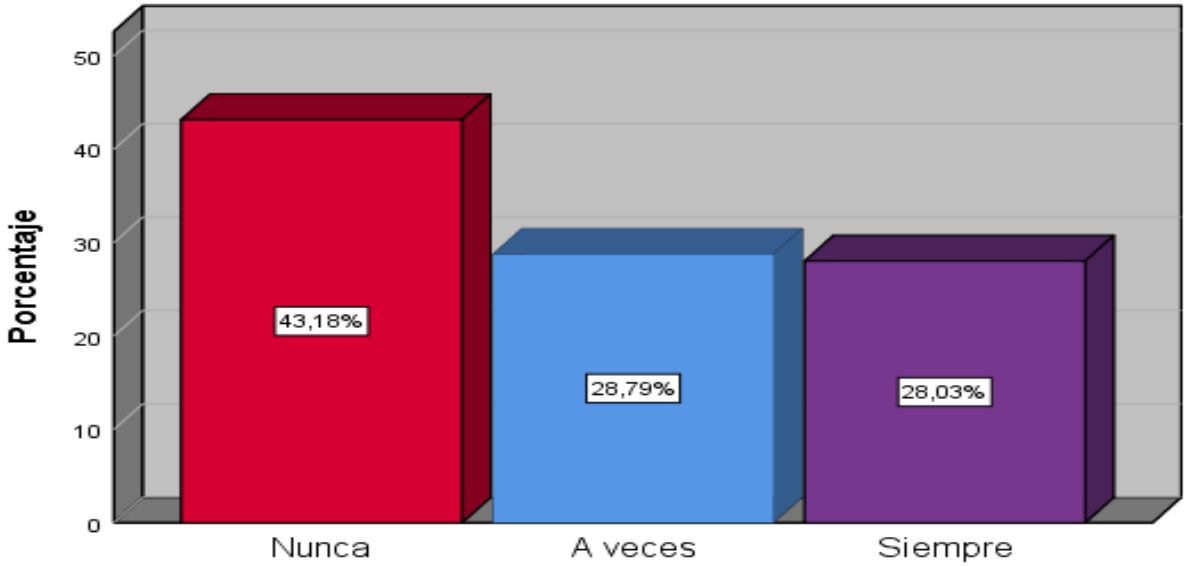
Frecuencias y porcentajes de los niveles con respeto a la variable motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	57	43,2	43,2
A veces	38	28,8	72,0
Siempre	37	28,0	100,0
Total	132	100,0	

Elaboración propia

Figura 5.

Porcentajes de los niveles con respecto a la variable motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021



Elaboración propia

En consideración de la tabla 11 y figura 5 el 43,18% de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones creen que nunca se muestran motivados, mientras que el 28,79% contemplan que a veces evidencian estar motivados, y el 28,03% afirman que siempre están motivados. De acuerdo a Fernández, y otros, (2019) la motivación

no se enfoca en el diseño de los puestos sino en los conceptos asumiendo que lo esencial del avance en la tecnología, del trabajo en equipo y profesional, con el propósito de alcanzar mayor enriquecimiento y compresión del comportamiento organizacional y del trabajador como individuo.

Dimensión 1: Variedad de la tarea

Tabla 12.

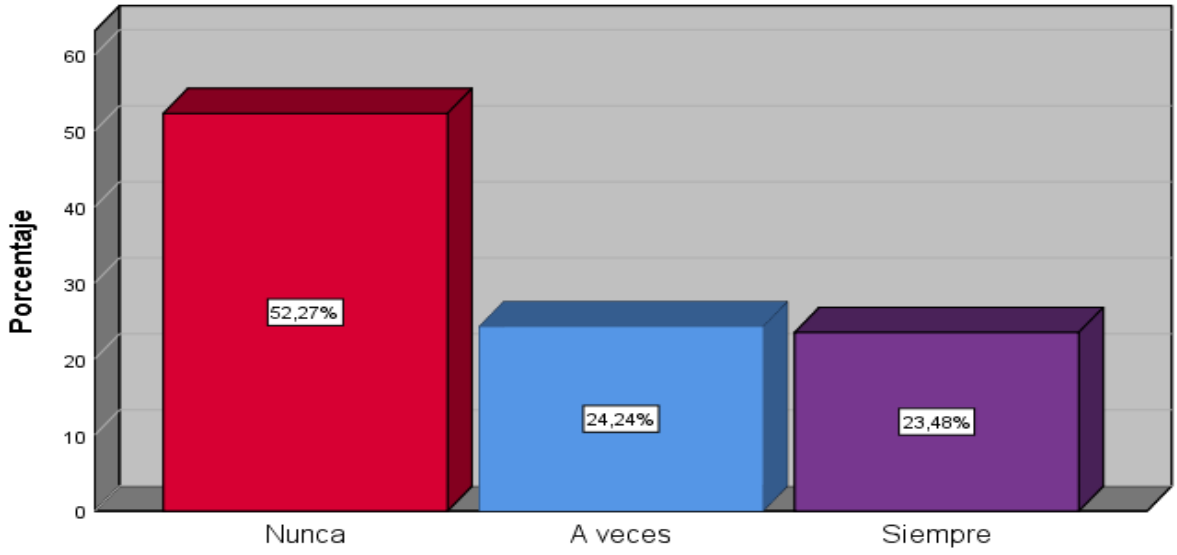
Frecuencias y porcentajes de los niveles con respeto a la variedad de tarea de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	69	52,3	52,3
A veces	32	24,2	76,5
Siempre	31	23,5	100,0
Total	132	100,0	

Elaboración propia

Figura 6.

Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión de la variedad de la tarea de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021



Elaboración propia

Se comprueba en la tabla 12 y figura 6 que el 52,27% de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones indican que nunca perciben que existe motivación, mientras que el 24,24% creen que a veces existe motivación, y el 23,48% manifiestan que siempre existe motivación. Conforme a Fernández, y otros, (2019) la

motivación la serie de habilidades, conocimientos y actividades requeridas para el desempeño de diversas actividades, lo que implica la liberación del trabajador con respecto al trabajo repetitivo y la monotonía, despertando su interés y atención al trabajo. Estos resultados muestran que los asesores de atención al cliente perciben que la variedad de la tarea pocas veces / nunca se aplica en la empresa de telecomunicaciones.

Dimensión 2: Identificación de la tarea

Tabla 13.

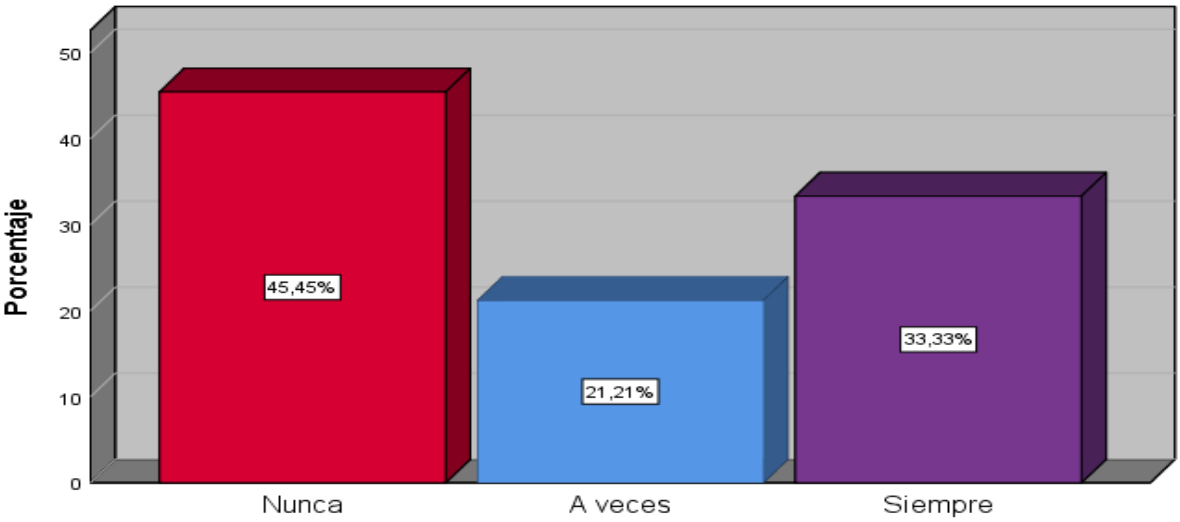
Frecuencias y porcentajes de los niveles con respeto a la dimensión identificación de la tarea de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones Lima Norte, 2021

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	60	45,5	45,5
A veces	28	21,2	66,7
Siempre	44	33,3	100,0
Total	132	100,0	

Elaboración propia

Figura 7.

Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión identificación de la tarea de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021



Elaboración propia

En cuanto a la tabla 13 y figura 7 el 45,45% de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones mencionan que nunca perciben que existe identificación de la tarea, por otro lado, el 21,21% consideran que a veces existe identificación de la tarea, y el 33,33% afirman que siempre existe identificación de la tarea. Fundamentándose en

Fernández, y otros, (2019) se puede afirmar que en este punto el trabajador debe saber y estar consciente de que su cargo en la empresa demanda de la realización de una serie de actividades que se ejecutan completamente para que puedan arrojar el resultado que se espera, por lo que las tareas asignadas deben cumplirse a cabalidad, tal como fueron planificadas, para así conseguir las metas propuestas evidenciando la productividad de la empresa.

Dimensión 3: Significado de la tarea

Tabla 14.

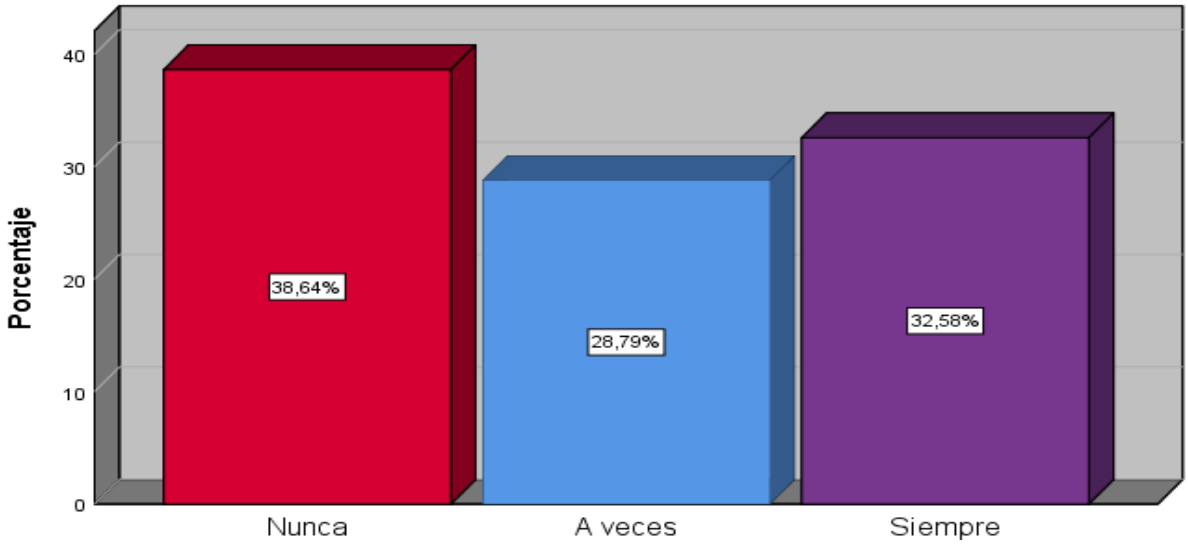
Frecuencias y porcentajes de los niveles con respeto a la dimensión significado de la tarea de los asesores de atención al cliente de en una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	51	38,6	38,6
A veces	38	28,8	67,4
Siempre	43	32,6	100,0
Total	132	100,0	

Elaboración propia

Figura 8.

Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión significado de la tarea de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021



Elaboración propia

Al interpretar la tabla 14 y la figura 8 se desprende que el 38,64% de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones consideran que nunca perciben que existe significado de la tarea, por otro lado, el 28,79% consideran que a veces existe

significado de la tarea, y el 32,58% indican que siempre existe significado de la tarea. Basándose en Fernández, y otros, (2019) se puede asevera que aquí, las tareas que desempeñan los trabajadores tienen un impacto significativo en la persona, debido a que esta sabe que debe ejecutarla y ponerla en práctica haciéndole sentirse realizado como persona porque sabe que puede y es capaz de desempeñarse adecuadamente en un área específica.

Dimensión 4: Autonomía

Tabla 15.

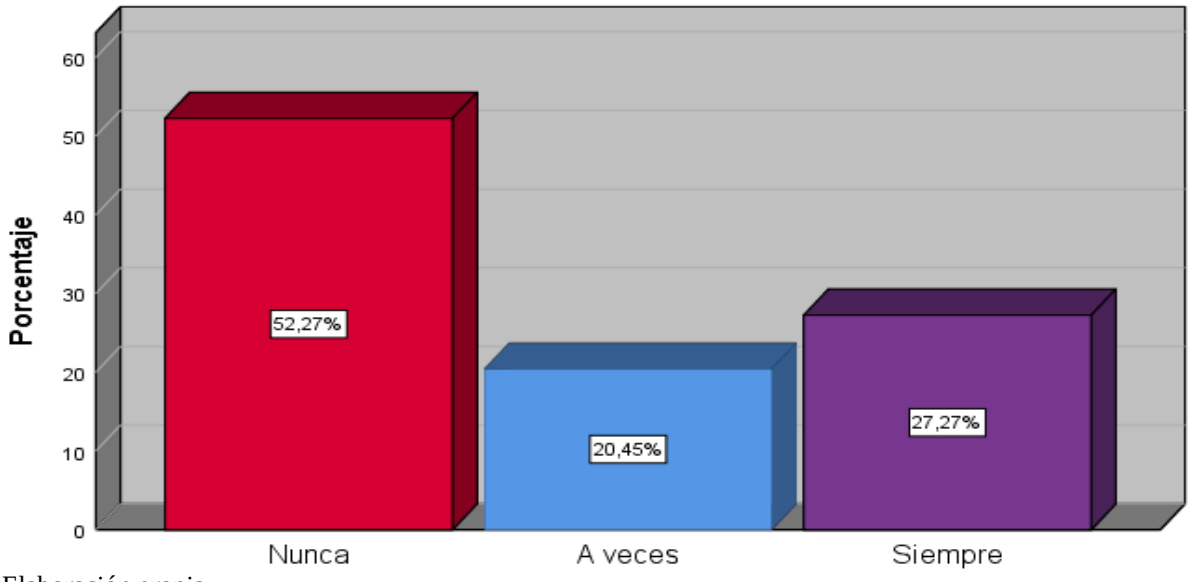
Frecuencias y porcentajes de los niveles con respeto a la dimensión autonomía de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones Lima Norte, 2021

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	69	52,3	52,3
A veces	27	20,5	72,7
Siempre	36	27,3	100,0
Total	132	100,0	

Elaboración propia

Figura 9.

Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión autonomía y su relación con el desempeño laboral en los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021



Elaboración propia

Al considerar la tabla 14 y figura 9 el 52,27% de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones consideran que nunca perciben que existe autonomía, mientras que el 20,45% de los asesores de atención al cliente consideran que a veces existe

autonomía, y el 27,27% de los asesores de atención al cliente afirman que siempre existe autonomía. Aquí Fernández, y otros, (2019) refieren que la libertad, independencia, discreción, criterio y control que tiene el asesor del cliente con respecto a las decisiones que tienen relación con los planes de la organización y su ejecución, involucrando un sentimiento de conocimiento y responsabilidad al realizar la tarea de manera correcta gracias a sus habilidades.

Dimensión 5: Retroalimentación

Tabla 16.

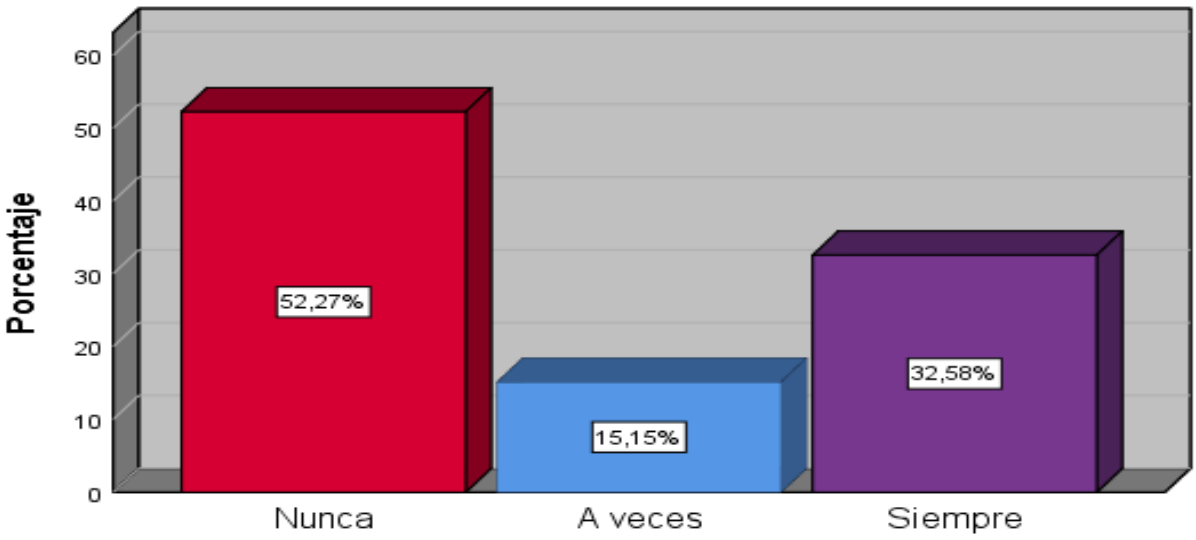
Frecuencias y porcentajes de los niveles con respeto a la dimensión retroalimentación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	69	52,3	52,3
A veces	20	15,2	67,4
Siempre	43	32,6	100,0
Total	132	100,0	

Elaboración propia

Figura 10.

Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión retroalimentación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021



Elaboración propia

Se interpreta de la tabla 16 y figura 10 que el 52,27% de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones consideran que nunca perciben que existe

retroalimentación, mientras que el 15,15% de los asesores de atención al cliente piensan que a veces existe identificación de la tarea, y el 32,58% de los asesores de atención al cliente discurren que siempre existe identificación de la tarea. Fundándose en Fernández, y otros, (2019) se puede aseverar que la importancia de esta dimensión radica en los trabajadores deben conocer que el rendimiento que demuestren en el entorno laboral contribuye en la alta frecuencia de recibimiento, con el propósito de que el trabajador haga ajustes en el desempeño mostrado.

3.1.1.2. Análisis inferencial

En este capítulo se procede a realizar las pruebas de hipótesis determinando en primer lugar el grado de correlación que existe entre las variables de estudio, respondiendo de este modo al problema, objetivo e hipótesis general de la investigación. Luego, se procede con los problemas, objetivos e hipótesis secundarias para analizar e interpretar si efectivamente existe relación entre ellas de acuerdo a la percepción de los Asesores de atención al cliente de la empresa de telecomunicaciones. Se inicia este análisis con la prueba de normalidad:

Tabla 17.

Prueba de normalidad.

Pruebas de normalidad

	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Motivación	,133	132	,000
Desempeño	,184	132	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Elaboración propia

Se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov por tratarse de una muestra mayor a 50 sujetos, alcanzando un resultado con un p (valor) menor a 0,05 en ambas variables, lo que hace que la distribución es asimétrica puesto que ninguna de ella tiene una distribución normal, haciendo necesario se aplique una prueba no paramétrica, la cual para este estudio es la de Rho de Spearman, debido a que esta se utiliza, con el propósito de identificar el grado de correlación de las variables. Se asumió la medida siguiente de análisis:

3.2.1. Contrastación de Hipótesis general y especificas

Tabla 18.

Correlación general entre las variables

			Desempeño	Motivación
Rho de Spearman	Desempeño	Coeficiente de correlación	1,000	,260**
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	132	132
	Motivación	Coeficiente de correlación	,260**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	132	132

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

Elaboración propia

El coeficiente de correlación Rho de Spearman manifiesta un resultado de ,260 lo que representa una relación positiva baja entre el desempeño laboral y la motivación. Se demuestra con este resultado que es necesario establecer una serie de estrategias para incrementar tanto el desempeño como la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021.

Tabla 19.

Matriz de correlaciones especificas

			Desempeño de tareas	Desempeño contextual	Comportamiento contraproducente	Motivación
Rho de Spearman	Desempeño de tareas	Coeficiente de correlación	1,000	,628**	-,193*	,127
		Sig. (bilateral)	.	,000	,027	,147
		N	132	132	132	132
	Desempeño contextual	Coeficiente de correlación	,628**	1,000	-,155	,321**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,075	,000
		N	132	132	132	132
	Comportamiento contraproducente	Coeficiente de correlación	-,193*	-,155	1,000	-,061
		Sig. (bilateral)	,027	,075	.	,484
		N	132	132	132	132
	Motivación	Coeficiente de correlación	,127	,321**	-,061	1,000
		Sig. (bilateral)	,147	,000	,484	.
		N	132	132	132	132

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

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración propia

Se deduce de la tabla 13 que los coeficientes de correlación de Rho de Spearman hallados al calcular las dimensiones desempeño de tareas, desempeño contextual y comportamiento contraproducente de trabajo con respecto a la Motivación fueron bajos, estableciéndose valores de correlaciones equivalentes a 0,127, 0,321; -,061. por tanto, los resultados muestran que los coeficientes manifiestan correlaciones positivas y negativas, al ser positiva representa que, a medida que una variable se incrementa la otra también se incrementa moviéndose en la misma orientación y con la misma medida. Al ser negativas si una variable se incrementa la otra disminuye, es decir se mueven en sentido opuesto. Por tanto, en este estudio, el comportamiento contraproducente en el trabajo muestra relaciones negativas porque a medida que la motivación se incrementa estos comportamientos disminuyen.

3.1.1.3. Contrastación de hipótesis general y especificas

De acuerdo a los resultados hallados conforme a la contrastación de todas y cada una de las hipótesis planteadas en este estudio con la prueba no paramétrica de Rho de Spearman, se tiene lo siguiente:

Hipótesis general:

Existe relación entre el desempeño laboral y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021

a) Hipótesis general alterna:

Si existe relación entre el desempeño laboral y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021

b) Hipótesis general nula:

No existe relación entre el desempeño laboral y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021

c) Nivel de significancia

El nivel de significancia en esta investigación quedó determinado en $\alpha = .05$

d) Cálculo de la prueba estadística

Tabla 20.

Prueba estadística de la hipótesis general

Prueba estadística	P(valor)	Nivel de significancia	Conclusión
Rho de Spearman	.003	.05	P(valor) <.05, por tanto, se rechaza hipótesis nula.

Elaboración propia

e) Toma de decisiones

En lo referente a la hipótesis general, a un nivel de significancia menor que 0,05, se desprende que el p(valor) es de ,003, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se toma la hipótesis alterna, es decir, existe relación entre el desempeño laboral y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021. Asimismo, se determinó una correlación significativa positiva y baja entre las variables, la cual se evidenció con la prueba de Rho de Spearman, arrojando un resultado de .260.

Hipótesis especifica 1

Existe relación entre el desempeño de tareas y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021

a) Hipótesis especifica 1 alterna:

Si existe relación significativa entre el desempeño de tareas y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021

b) Hipótesis especifica 1 nula:

No existe relación significativa entre el desempeño de tareas y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021

c) Nivel de significancia

El nivel de significancia en esta investigación quedó determinado en $\alpha = .05$

d) Cálculo de la prueba estadística

Tabla 21.

Prueba estadística de la hipótesis especifica 1

Prueba estadística	P(valor)	Nivel de significancia	Conclusión
Rho de Spearman	.147	.05	P(valor) > .05, por tanto, se rechaza hipótesis alterna.

Elaboración propia

e) Toma de decisiones

En cuanto a la hipótesis especifica 1, con respecto a la significancia, esta es mayor que 0,05, por tanto, se rechaza la hipótesis alterna y se toma la hipótesis nula, es decir, no existe una relación entre el desempeño de tareas y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021. También, se determinó que el nivel de relación entre ambas variables es muy bajo y positivo, nada significante, esto mismo se evidenció con la prueba de Rho de Spearman, arrojando un resultado de .127.

Hipótesis Especifica 2

Existe relación entre el desempeño contextual y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021

a) Hipótesis especifica 2 alterna:

Si existe relación significativa entre el desempeño contextual y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021

b) Hipótesis especifica 2 nula:

No existe relación significativa entre el desempeño contextual y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021

c) Nivel de significancia

El nivel de significancia en esta investigación quedó determinado en $\alpha = .05$

d) Cálculo de la prueba estadística

Tabla 22.

Prueba estadística de la hipótesis especifica 2

Prueba estadística	P(valor)	Nivel de significancia	Conclusión
Rho de Spearman	.000	.05	P(valor) < .05, por tanto, se rechaza hipótesis nula.

Elaboración propia

e) Toma de decisiones

En cuanto a la hipótesis especifica 2, al evidenciar la significancia, esta es menor que 0,05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se toma la hipótesis alterna, es decir, si existe relación entre el desempeño contextual y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021. A demás, se determinó que el nivel de relación entre ambas variables es bajo y positivo, lo cual se evidenció con la prueba de Rho de Spearman, arrojando un resultado de .321.

Hipótesis especifica 3:

Existe relación entre el comportamiento laboral contraproducente y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021.

a) Hipótesis especifica 3 alterna:

Si existe relación significativa entre el comportamiento laboral contraproducente y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021

b) Hipótesis especifica 3 nula:

No existe relación significativa entre el comportamiento laboral contraproducente y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021

c) Nivel de significancia

El nivel de significancia en esta investigación quedó determinado en $\alpha = .05$

d) Cálculo de la prueba estadística

Tabla 23.

Prueba estadística de la hipótesis especifica 3

Prueba estadística	P(valor)	Nivel de significancia	Conclusión
Rho de Spearman	.484	.05	P(valor) > .05, por tanto, se rechaza hipótesis alterna.

Elaboración propia

e) Toma de decisiones

En cuanto a la hipótesis especifica 1, la significancia, es mayor que 0,05, por tanto, se rechaza la hipótesis alterna y se toma la hipótesis nula, es decir, no existe una relación significativa entre el comportamiento laboral contraproducente y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021. Igualmente, se estableció que el nivel de relación entre ambas variables es muy bajo y negativo, evidenciado con la prueba de Rho de Spearman, con un resultado de -.061.

3.1.2. Discusión

De acuerdo a los resultados alcanzados, concretamente sobre las variables desempeño laboral y motivación en los asesores de atención de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021, se presentan a continuación los hallazgos logrados en esta investigación:

1. Se acepta la hipótesis general alterna, lo cual fue verificado a través de la prueba no paramétrica Rho de Spearman, comprobándose efectivamente una correlación positiva baja corroborada con un coeficiente de correlación R=.260. Igualmente, al 5% de significancia, y un p < .05 se determinó que la relación es significativa al 95% de significancia. Por tanto, se establece que el desempeño laboral se relaciona con la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021. Estos resultados, concuerdan con los obtenidos por Callata & Fuentes (2018), quien al calcular la correlación entre las variables motivación y desempeño laboral obtuvo que efectivamente existe correlación baja con predisposición positiva entre ambas, con un equivalente a .271. Igualmente, los resultados alcanzados concuerdan con Zuta, Castro, & Zela (2018), quienes obtuvieron una correlación de Spearman equivalente a ,658 por lo que existe una relación positiva media, es decir la motivación se relaciona con el desempeño laboral. Siguiendo la misma línea, se tiene a Fernández, et al., (2019) señalando que los empleados entre más motivados estén mejor rendimiento presentan, con un resultado de correlación de Spearman positiva moderada equivalente a ,435. También concuerda con Marín & Placencia (2017) dado que se obtuvo una relación positiva baja equivalente a un coeficiente equivalente a .336
2. Se toma la hipótesis especifica 1 nula, siendo verificado a través de la prueba no paramétrica Rho de Spearman, verificándose una correlación positiva muy baja confirmada con un coeficiente de correlación R=.127. De igual modo, al 5% de significancia, y un p > .05, se estableció que no existe una relación significativa. Por lo que, el desempeño de tareas no se relaciones con la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021. En relación a estos resultados, los estudios realizados por Ramos,

Barrada, Fernández, & Koopmans (2019) y Van-Der-Vart (2021) permitieron analizar la aplicación del instrumento midiendo la dimensión desempeño en la tarea, presentando en sus resultados valores más altos con respecto a las otras dimensiones desempeño contextual y comportamiento contraproducente, lo cual coincide con los resultados de este estudio. Sin embargo, se puede decir que estos resultados se contradicen con lo afirmado por Cruzado & Alomia (2020) quienes evidenciaron que los trabajadores presentan desempeño en la tarea con resultado de correlación positiva moderada de Rho de Spearman equivalente a .485.

3. Se admite la hipótesis especifica 2 alterna, siendo constatada a través de la prueba paramétrica Rho de Spearman, mostrando una correlación positiva baja reafirmada con un coeficiente de correlación R=.321. También, al 5% de significancia, y un p< .05 por tanto, se estableció que la relación es significativa al 95% de significancia. Por lo que se determina que el desempeño contextual se relaciona con la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021. De esta manera, los estudios realizados por Ramos, Barrada, Fernández, & Koopmans (2019) y Van-Der-Vart (2021) permitieron la aplicación del instrumento midiendo la dimensión desempeño en la tarea, presentando en sus resultados una relación de Spearman de p(valor) .315, lo cual concuerda con los resultados obtenidos, en cuanto al desempeño en la tarea y comportamiento contraproducente. Sin embargo, se puede decir que los resultados de este estudio se contradicen con lo afirmado por Cruzado & Alomia (2020) quienes evidenciaron que los trabajadores se sienten con desempeño en la tarea con un resultado moderado en el contexto formal y organizacional equivalente a .413.

4. Se aceptó la hipótesis especifica 3 nula, siendo verificado a través de la prueba no paramétrica Rho de Spearman, confirmando una correlación negativa muy baja,

manifestada con un coeficiente de correlación R= -.061. De la misma manera, al 5% de significancia, y un p > .05 lo que quiere decir que la significancia no existe. Es así como se determina que no existe relación entre el comportamiento laboral contraproducente y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021. De acuerdo a estos resultados, es necesarios explicar que la hipótesis alterna se rechaza debido a que los asesores del cliente manifiestan que no observan en sus hábitos comportamientos que vayan en contra de la política de la empresa. Estos resultados coinciden en parte con los estudios realizados por Ramos, Barrada, Fernández, & Koopmans (2019) y Van-Der-Vart (2021) permitieron analizar la aplicación del instrumento midiendo la dimensión comportamiento laboral contraproducente, presentando en sus resultados medias más bajas con respecto a las otras dimensiones desempeño en la tarea y desempeño contextual p(valor) .042. Sin embargo, se puede decir que estos resultados se contradicen con lo afirmado por Cruzado & Alomia (2020) quienes evidenciaron que los trabajadores se sienten con comportamiento laboral contraproducente con un resultado moderado debido a quejas de asuntos considerados por la empresa como sin importancia, equivalente a una relación de .310.

3.1.3. Conclusiones

De los resultados obtenidos luego de la aplicación de los cuestionarios a los 132 asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte en el año 2021, se concluye lo siguiente:

1. Se determinó estadísticamente la relación positiva que existe entre el desempeño laboral y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021, con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman equivalente a .260, lo que permite indicar que, si en la empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, el desempeño laboral es óptimo, podría alcanzarse de manera positiva una mejora en las estrategias de motivación aplicadas en la empresa como la mejora en las condiciones laborales, establecimiento de objetivos, adecuación de la persona a su puesto de trabajo, fomentar la participación y el reconocimiento. Conllevando al cumplimiento de los objetivos de la empresa impactando de manera positiva en sus resultados.

2. Se determinó estadísticamente la relación positiva que existe entre el desempeño de tareas y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021, con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman equivalente a .127, lo que permite deducir que para la empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, la motivación es importante porque da lugar al cumplimiento de las tareas asignadas y gracias a esto los asesores de atención al cliente ponen todo su esfuerzo en el cumplimiento de sus funciones ya que son conscientes de que su trabajo impacta directamente en el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.

3. Se determinó estadísticamente la relación positiva que existe entre el desempeño contextual y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021, con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman equivalente a .321, por cuanto se puede indicar que dentro del entorno de la empresa el asesor mantiene un comportamiento que contribuye a los objetivos de la organización, mejorando su entorno social y psicológico. Impactando directamente en la

satisfacción del cliente interno y externo, siendo importante generar experiencias memorables.

4. Se determinó estadísticamente que existe relación negativa muy baja, de acuerdo a la correlación de Rho de Spearman equivalente a -.061, entre el comportamiento laboral contraproducente y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021, además de que al contrastar la hipótesis se rechazó la hipótesis alterna y se tomó la hipótesis nula, porque el asesor no muestra acciones negativas dentro o fuera de la empresa, las cuales pueden perturbar el funcionamiento de la misma. El asesor de atención al cliente de la empresa de telecomunicaciones rechaza cualquier conducta negativa del trabajo, o aspectos contrarios al fin de la empresa y problemas que afecten el normal desenvolvimiento de la organización.

Luego de presentadas las conclusiones es importante recalcar que tanto en la presente investigación como en las investigaciones revisadas se ha encontrado la existencia de una baja relación entre las variables de estudio, lo que quiere decir que no necesariamente las mejoras que se puedan plantear en el desempeño laboral como por ejemplo variedad, identificación y significado de la tarea, autonomía y retroalimentación no necesariamente va a dar lugar a trabajadores más motivados en la empresa.

3.1.4. Recomendaciones

Pese al grado de relación baja encontrada en las variables de estudio de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021, se considera pertinente brindar algunas recomendaciones que podrían resultar positivas si se aplican en la empresa.

1. Mantener al trabajador en continua asignación de funciones a través del planteamiento de objetivos mensuales, lo que permitirá evaluar y reconocer su esfuerzo, dedicación y

eficiencia, haciendo que estos resultados sirvan como parte de las evaluaciones para obtener oportunidades de crecimiento laboral dentro de la empresa. Por lo cual la gerencia de recursos humanos estará a cargo de la creación e implementación dentro de 4 meses de lineamientos de crecimiento profesional (LDP) con indicadores de medición como los KPI (Key Performance Indicator) el cual mide la productividad, rendimiento y objetivos logrados por el trabajador, KSS (Key Skills Support) que mide las competencias transversales y el NPS (Net Promoter Score) que mide la satisfacción del cliente ante el servicio brindado, con lo cual se definirían las funciones de acuerdo al nivel de crecimiento en donde se encuentre el asesor. Teniendo 3 niveles de LDP con las siguientes categorías: Asesor B, Asesor A y Asesor Semi Senior, midiendo así sus capacidades y competencias de manera semestral con una evaluación final al cierre del año, que le permitirá hacer una línea de carrera, permitiendo postulaciones futuras a diversas áreas o subir de nivel dentro de los centros de atención. De esta manera se generará un sentido de pertenencia y así el colaborador pondrá todo el esfuerzo necesario para llevar a cabo las actividades encomendadas por razón del cargo que desempeña.

2. Comprometer al trabajador para capacitarse, formarse en el área que desempeña, poner en práctica las habilidades sociales que le permitan realizar trabajo en equipo y ejercer sus funciones con la mayor precisión, para que de este modo los trabajadores conozcan cuáles son las tareas que deben desempeñar en beneficio de la empresa, y desarrollar sus potencialidades para cumplirlas a cabalidad. Para lo cual se creará el área de Entrenamiento Comercial en un plazo de 3meses a cargo de la gerencia de recursos humanos, la cual estará integrado por un Jefe comercial, Supervisores y analistas los cuales tendrán perfil comercial, quienes serán los encargados de desarrollar estructuras de entrenamiento a través de las diferentes plataformas con las

que cuenta la empresa. Las capacitaciones serán de forma continua a través de 3 horas semanales dentro de su jornada laboral, y serán medidas a través de indicadores como el modelo de Kirkpatrick (Reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados) y el ROI (Retorno de la inversión en la capacitación), con la finalidad de que estén preparados con las herramientas necesarias que sus cargos exigen. Igualmente, se debe establecer plazos fijos para que el líder de una retroalimentación formal al trabajador por lo menos 2 veces al mes y fomentar la retroalimentación informal de manera constante que permita conocer si el rendimiento que demuestren el colaborador en el entorno laboral contribuye a que la organización cumpla sus expectativas.

3. Liberar al colaborador del trabajo repetitivo y la monotonía, retándolos constantemente a que se cuestionen que mejoras pueden proponer en el desarrollo de su trabajo y no se cree una monotonía en el entorno laboral, despertando su interés y atención al trabajo, velando por la existencia del dinamismo en las actividades laborales. Por ello la gerencia de recursos humanos creará en un plazo de 6meses el área de Tecnología y digitalización, con el fin de establecer pasantías y mesas de trabajo de manera mensual con diversas áreas involucradas, para que los asesores brinden propuestas de mejoras continuas en los procesos duros, que demanden de tiempos elevados y sean repetitivos, ya que siendo los colaboradores lo que están en constante contacto con los procesos y sistemas de atención al cliente, puedan desarrollar sus competencias y habilidades para que la empresa de la mano del colaborador este siempre a la vanguardia. Además de que el trabajador sea consciente de que su cargo en la empresa requiere de la realización de una serie de actividades que se deben ejecutar íntegramente y que esto impacta en su entorno laboral y contribuye al resultado que la empresa de telecomunicaciones espera.

4. Fomentar en el trabajador la necesidad de que las tareas que desempeña tienen un impacto significativo, a través de una comunicación asertiva, una supervisión constante, así el colaborador se sienta realizado como persona, porque puede y es capaz de desempeñarse adecuadamente en el área donde se encuentra. Por lo que, la gerencia de atención presencial creará en un plazo de 4 meses, el área de Experiencia al Colaborador, quien estará a cargo de realizar lineamientos con los que debe cumplir cada trabajador y asegurar así que esté tenga la autonomía, discreción y criterio para desarrollar sus funciones. Esta área realizará el control necesario al colaborador, para que esté cumpla con los planes de la organización y su ejecución, involucrando un sentimiento de conocimiento y responsabilidad al realizar la tarea de manera correcta gracias a las habilidades con las que cuenta el trabajador. Buscando en todo momento como resultado de su trabajo la satisfacción del cliente final por lo cual se establecerá una medición de NPS interno a través de una encuesta de clima laboral y la medición del NPS externo para medir la satisfacción del cliente final a través de una encuesta donde el cliente luego de la atención recibida en los CAC podrá calificar esta con una medición del 0 al 5 (donde 0 es muy insatisfecho y 5 es totalmente satisfecho) a través de un mensaje de SMS o un código QR; ayudando así a que la empresa pueda realizar un seguimiento constante de las atenciones brindadas al cliente final y seguir implementado mejoras a través de sus colaboradores, fidelizando al cliente ya que esto contribuye al cumplimento de sus objetivos y por ende a su posicionamiento y rentabilidad en el mercado de las telecomunicaciones.

Capítulo 4

4.1. Recursos

4.1.1. Calendario de actividades

ÍTEMS	Fecha de inicio	Fecha de fin	PROGRAMACION 2021 -2022																							
			Feb-21				Abr-21				Jun-21				Ene-21				May-22				Jun-22			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Selección de Tema y titulo de tesis.	11/02	02/03																								
Definición de las variables	03/03	06/03																								
Inicio de elaboración del planteamiento del problema	07/03	17/03																								
Formulación del problema	18/03	20/03																								
Desarrollo de la justificación de la investigación	21/03	23/03																								
Investigación de antecedentes bibliográficos	24/03	27/03																								
Desarrollo del marco teórico	28/03	15/04																								
Desarrollo de objetivos e hipótesis	16/04	18/04																								
Desarrollo de la metodología	19/04	25/04																								
Iniciativa de los recursos de estudio	26/04	30/04																								
Determinación del presupuesto	01/05	04/05																								
Presentación del plan de tesis	02/06	10/06																								
Respuestas de resultados	11/06	15/06																								
Inicio del informe de tesis	16/06	17/06																								
Búsqueda y recopilación de información relevante	18/06	22/06																								
Trabajo de campo	22/01	26/01																								
Desarrollo e interpretación de resultados	27/01	04/02																								
Comparación de las hipótesis	05/02	11/02																								
Definición de objetivos	12/02	15/02																								
Desarrollo de conclusiones y recomendaciones	16/02	22/02																								
Presentación del informe de tesis	23/02	23/02																								
Evaluación y resultados del informe de tesis	30/03	03/05																								
Levantamiento de observaciones del informe de tesis	06/05	10/05																								
Presentación del informe de tesis corregido	11/05	13/05																								
Preparación para la sustentación	14/05	24/05																								
Sustentación de la tesis de investigación	25/05	30/05																								

4.2. Recursos

Bienes

Se requieren lo siguiente:

Escritorio

Silla

Laptop

Lapiceros

Impresora

Hojas bond

Cartuchos de impresión

Servicios

Se requiere los servicios siguientes:

Luz

Agua

Internet

Línea telefónica

Tecnología

Se requiere:

Biblioteca virtual USIL

Google Académico

IBM SPSS versión 26

Microsoft

Infraestructura

Se requiere:

Instalaciones empresa telefónica

Biblioteca USIL

4.1.3. Presupuesto

Tabla 24. Presupuesto

Conceptos	Precio unitario (S/.)	Costo total (S/.)
2 lapiceros	0.40	0.80
01 grapadora	15,00	15.00
01 laptop	2,000.00	2,000.00
Revistas científicas	30.00	300.00
Teléfono Móvil (6 pagos mensuales)	60.00	360.00
Internet (6 pagos mensuales)	100.00	600.00
Total		**3,275.80**

Fuente: Elaboración Propia

Este presupuesto será financiado completamente con recursos propios, y por ser para uso de la investigación no se espera retorno del capital utilizado.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	**Desempeño laboral y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021**				
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	**OBJETIVOS**	**HIPÓTESIS**	**VARIABLE(S)**	**DIMENSIONES DE LA VARIABLE**	**METODOLOGÍA**
GENERAL	**GENERAL**	**GENERAL**	**INDEPENDIENTE**		
¿Existe relación entre el desempeño laboral y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021?	Determinar la relación existente entre el desempeño laboral y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021.	Existe relación entre el desempeño laboral y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021	Desempeño laboral	Desempeño de tareas Desempeño contextual Comportamiento laboral contraproducente	Enfoque: Cuantitativo Diseño: No experimental de corte transversal
ESPECÍFICOS	**ESPECÍFICOS**	**ESPECÍFICOS**	**DEPENDIENTE**		
¿Existe relación entre el desempeño de tareas y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021?	Determinar la relación entre el desempeño de tareas y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021	Existe relación entre el desempeño contextual y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021	Motivación laboral	Variedad en la tarea Identificación con la tarea Significado de la tarea Autonomía Retroalimentación	Nivel: Descriptivo-Correlacional Población: asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021 Muestra: 136 asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021 Análisis de la información: software IBM SPSS versión 26
¿Existe relación entre el desempeño contextual y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021?	Determinar la relación entre el desempeño contextual y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021	Existe relación entre el desempeño contextual y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021			
¿Existe relación entre el comportamiento laboral y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021	Determinar la relación entre el comportamiento laboral contraproducente y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021	Existe relación entre el comportamiento laboral contraproducente y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021			

Anexo 2: Fichas técnicas de los instrumentos

Ficha técnica de desempeño laboral individual

Nombre del cuestionario: Cuestionario de desempeño laboral individual de Koopmans (IWPQ).

Autor (es): Ramos, P.; Barrada, J.; Fernández, E. y Koopmans, L.

Año: 2019

Objetivo: Medir y evaluar el desempeño laboral de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021.

Grupo de referencia: El instrumento de evaluación está dirigido a los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021

Extensión: La prueba está conformada por 18 ítems. El tiempo de duración para responder a este instrumento es de aproximadamente de 20 minutos.

Técnica de la escala: Likert - ordinal

Cinco grados con la finalidad de evitar respuestas ambiguas, siendo estos grados los siguientes:

1. Nunca 0
2. Raramente 1
3. Algunas veces 2
4. Regularmente 3
5. A menudo 4

Número de elementos: Comprende en su versión final un total de 18 ítems, que se distribuyeron de la siguiente manera:

- Desempeño de tareas. Ítems: 1,2,3,4 y 5
- Desempeño contextual. Ítems: 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 y 13
- Comportamiento laboral contraproducente. Ítems: 14, 15, 16, 17 y 18

Dimensiones valoradas:

Desempeño de tareas: mide el nivel de comportamiento favorecedor para producción y las actividades realizadas en beneficio de la empresa. Esta dimensión está compuesta por cinco (05) Ítems.

Desempeño contextual: mide el nivel de comportamiento óptimo para entorno social y el comportamiento óptimo para entorno psicológico. Esta dimensión se compone de ocho (08) Ítems.

Comportamiento laboral contraproducente: mide el nivel de comportamiento voluntario perjudicial, ejecución incorrecta y el uso indebido de privilegios. Este componente está compuesto por ocho (05) Ítems.

Ficha técnica de motivación laboral

Nombre del cuestionario: Cuestionario de "Job Diagnosis Survey de Hackman y Oldham".

Autor (es): Hackman y Oldman validado en español por Fernández, M.; Raybaud, L.; Racedo, M.; Roberts, C.; Sabatini C. y Moraes D.

Año: 2019

Objetivo: Medir y evaluar el desempeño laboral y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021

Grupo de referencia: El instrumento de evaluación está dirigido a los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021

Extensión: La prueba está conformada por 23 ítems. El tiempo de duración para responder a este instrumento es de aproximadamente de 25 minutos.

Técnica de la escala: Likert - ordinal

Cinco grados con la finalidad de evitar respuestas ambiguas, siendo estos grados los siguientes:

1. Siempre 4
2. Casi siempre 3
3. A veces 2
4. Pocas veces 1
5. Nunca 0

Número de elementos: Comprende en su versión final un total de 23 ítems, que se distribuyeron de la siguiente manera:

- Variedad en la tarea. Ítems: 1, 2, 3, y 4
- Identificación con la tarea. Ítems: 5, 6, 7, y 8
- Significado de la tarea. Ítems: 9, 10, 11, 12, y 13
- Autonomía. Ítems: 14, 15, 16, 17, 18 y 19
- Retroalimentación. Ítems 20, 21, 22, y 23

Dimensiones valoradas:

Variedad en la tarea: mide el nivel de habilidades, conocimientos y actividades requeridas por la empresa hacia el trabajador. Esta dimensión está compuesta por cuatro (04) Ítems.

Identificación con la tarea: mide el nivel de saber, conciencia y realización del trabajador. Esta dimensión se compone de cuatro (04) Ítems.

Significado de la tarea: mide el nivel de los efectos del trabajo y el impacto significativo que este tiene. Este componente está compuesto por cinco (05) Ítems.

Autonomía: mide el nivel de libertad, independencia, discreción, criterio y control. Este componente está compuesto por seis (06) Ítems.

Retroalimentación: mide el nivel de información recibida por calidad en el desempeño de la tarea. Este componente está compuesto por cuatro (04) Ítems.

Anexo 3. Instrumento para recolectar datos, variable

Estimado participante, a continuación, se presenta el instrumento utilizado para determinar la relación existente entre el desempeño laboral y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021. El cuestionario está dividido en tres partes, por lo que al culminar cada parte se debe clickear siguiente para seguir respondiendo hasta culminar. Sus respuestas son anónimas y confidenciales, y no existen respuestas malas o buenas, por lo que debe responder todas ellas de acuerdo a la percepción personal que se tiene. Realice una buena lectura y tenga en cuenta las opciones a marcar:

Nunca	pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4

Cuestionario Motivación Laboral

Encuesta anónima y auto administrada para la recolección de datos					
D1: Variedad de tareas	**Siempre 4**	**Casi siempre 3**	**A veces 2**	**Pocas veces 1**	**Nunca 0**
Yo tengo la completa responsabilidad de decidir cómo y dónde se debe hacer el trabajo.					
Tengo la oportunidad de realizar un número diferente de tareas empleando una gran variedad de habilidades					
Completo una tarea de principio a fin. Los resultados de mi esfuerzo son claramente visibles e identificables.					
Lo que realizo afecta el bienestar de los clientes de muchas maneras importantes.					
D2: Identificación de la tarea	**Siempre 4**	**Casi siempre 3**	**A veces 2**	**Pocas veces 1**	**Nunca 0**
Mi jefe me provee de constante retroalimentación sobre lo que estoy realizando.					
El trabajo por sí mismo me provee la información cuan bien lo estoy realizando.					
Realizo contribuciones insignificantes al servicio o resultado final.					
Suelo emplear un número de habilidades complejas en este trabajo					

D3: Significado de la tarea	**Siempre 4**	**Casi siempre 3**	**A veces 2**	**Pocas veces 1**	**Nunca 0**
Tengo muy poca libertad de decidir cómo se puede realizar el trabajo					
El solo hecho de realizar mi trabajo me da la oportunidad de deducir cuán bien lo estoy realizando.					
El trabajo es bastante simple y repetitivo.					
Mis supervisores y compañeros esporádicamente me dan retroalimentación de cuán bien estoy realizando mi trabajo.					
Lo que realizo es de mínimas consecuencias para los clientes.					
D4: Autonomía	**Siempre 4**	**Casi siempre 3**	**A veces 2**	**Pocas veces 1**	**Nunca 0**
Mi trabajo implica realizar un número de tareas diferentes.					
Los supervisores nos hacen saber cuán bien ellos piensan que lo estoy haciendo.					
Mi trabajo es bien organizado de modo que no tengo la necesidad de realizar solo una parte del trabajo durante el turno.					
Mi trabajo no me da la oportunidad de participar en la toma de decisiones.					
La demanda de mi trabajo es altamente rutinaria y predecible.					
Mi trabajo me provee pequeños indicios acerca si estoy desarrollándolo en forma adecuada.					
D5: Retroalimentación	**Siempre 4**	**Casi siempre 3**	**A veces 2**	**Pocas veces 1**	**Nunca 0**
Mi trabajo no es muy importante para la sobrevivencia del centro de atención al cliente.					
Mi trabajo me concede libertad considerable para desarrollar mi labor.					
Mi trabajo me da la oportunidad para terminar totalmente cualquier función que empiece.					
Los clientes se ven afectados por el trabajo que realizo.					

Anexo 3: Instrumento de recolección de datos.

Cuestionario Desempeño laboral

Estimado participante, a continuación, se presenta el instrumento utilizado para determinar la relación existente entre el desempeño laboral y la motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021. El cuestionario está dividido en tres partes, por lo que al culminar cada parte se debe clickear siguiente para seguir respondiendo hasta culminar. Sus respuestas son anónimas y confidenciales, y no existen respuestas malas o buenas, por lo que debe responder todas ellas de acuerdo a la percepción personal que se tiene. Realice una buena lectura y tenga en cuenta las opciones a marcar:

Raramente	Algunas veces	Regularmente	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

D1: Desempeño de tarea		Raramente 0	Algunas veces 1	Regularmente 2	A menudo 3	Siempre 4
1	He organizado mi trabajo para acabarlo a tiempo.					
2	He tenido en cuenta los resultados que necesitaba alcanzar con mi trabajo.					
3	He sido capaz de establecer prioridades.					
4	He sido capaz de llevar a cabo mi trabajo de forma eficiente.					
5	He gestionado bien mi tiempo.					
D2: Desempeño contextual		Raramente 0	Algunas veces 1	Regularmente 3	A menudo 3	Siempre 4
6	Por iniciativa propia, he empezado con tareas nuevas cuando las anteriores ya estaban completadas.					
7	He asumido tareas desafiantes cuando estaban					

	disponibles					
8	He dedicado tiempo a mantener actualizados los conocimientos sobre mi puesto de trabajo.					
9	He trabajado para mantener al día mis competencias laborales.					
10	He desarrollado soluciones creativas a nuevos problemas.					
11	He asumido responsabilidades adicionales.					
12	He buscado continuamente nuevos retos en mi trabajo.					
13	He participado activamente en reuniones y/o consultas.					
D3: Comportamiento contextual contraproducente		Nunca 0	Raramente 1	Algunas veces 2	Regularmente 3	A menudo 4
14	Me he quejado de asuntos laborales poco importantes en el trabajo.					
15	He empeorado los problemas del trabajo.					
16	Me he centrado en los aspectos negativos del trabajo en lugar de en los aspectos positivos.					
17	He hablado con mis compañeros sobre los aspectos negativos de mi trabajo.					
18	He hablado con personas ajenas a mi organización sobre aspectos negativos de mi trabajo.					

Anexo 5: Confiabilidad de los instrumentos (SPSSv26).

Cuestionario IWPQ Koopmans y otros

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	132	100,0
	Excluido[a]	0	,0
	Total	132	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,892	18

Cuestionario "Job Diagnosis Survey de Hackman y Oldham"

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	132	100,0
	Excluido[a]	0	,0
	Total	132	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,786	23

Referencia Bibliográfica

Alarcón, N., Ganga, F., Pedraja, L., & Monteverde, A. (2020). Satisfacción laboral y motivación en profesionales obstetras en un hospital en Chile. *Medwave, 20*(4), 7900. doi:10.5867/medwave.2020.04.7900

Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología. 7a. Ed.* Caracas: Editorial Episteme.

Bargsted, M., Manuel, R., Ramírez, R., Sánchez, J., Polo, J., & Ruiz, M. (2017). Spanish-Language Adaptation of Morgeson and Humphrey's Work Design Questionnaire (WDQ). *The Spanish Journal of Psychology, 20*. doi:https://doi.org/10.1017/sjp.2017.24

Bermejo, J., Villacieros, M., & Magaña, M. (enero-marzo de 2017). Perfil, motivación, satisfacción y compromiso de un voluntariado de acompañamiento en duelo. Propiedades psicométricas de los cuestionarios Organizational Commitment Questionnarie y Job Diagnostic Survey. *24*(1), 4-13. doi:https://doi.org/10.1016/j.medipa.2014.05.003

Callata, Z., & Fuentes, J. (2018). motivación laboral y desempeño docente en la Facultad de Educación de la UNA - Puno. *revista de Investigaciones de la Escuela de Posgrado, 7*(2), 592-597. doi:http://dx.doi.org/10.26788/riepg.2018.2.83

Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. En M. D. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2ª ed., págs. 687-732). Palo Alto: Consulting Psychologist Press.

Carvajal, W., & Velazco, M. (enero-marzo de 2011). Relación En Las Percepciones Del Estilo De Liderazgo Del Jefe Inmediato Con El Desempeño Laboral De Los Estudiantes En Práctica De La Universidad Icesi. *Estudios Gerenciales, 27*(118), 67-84. doi:http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232011000100004&lng=en&tlng=es.

Collantes, J., & Arévalo, J. (2017). Motivación y satisfacción laboral del enfermero en un hospital de Lima - Perú. *Ciencia y Arte de Enfermería, 2*(2), 19-24. doi:10.24314/rcae.2017.v2n2.04

Cóndor, E., Bustamante, M., Lapo, M., & Campos, R. (2018). Factores Intrínsecos de Motivación y Liderazgo en una Empresa Familiar Ecuatoriana de Telecomunicaciones. *Información Tecnológica, 29*(4). doi:http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000400205

Cruzado, L., & Alomia, D. (2020). Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Lince. *Revista De Investigación Valor Agregado, 7*(1), 31-36. doi:https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1414

Deci, E., & Ryan, R. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self determination. *Psychological Inquiry, 11*, 227-268. doi:10.1207/S15327965PLI1104_01

Espinosa, Y., Garzón, G., Ostos, S., Casanova, C., & Cantor, L. (2017). Revisión investigativa sobre la teoría motivacional de la Equidad de Adams. (C. U. Dios, Ed.) Repositorio institucional uniminuto. Obtenido de http://hdl.handle.net/10656/6586

Fernández, E., & Junquera, B. (2010). ¿Es realmente una herejía hablar de equidad, justicia y confianza en las organizaciones? *Pecvnia, 10*(2010), 59-74. doi:10.18002/pec.v0i10.639

Fernández, M., Raybaud, L., Racedo, M., Roberts, C., Sabatini, C., & Morelli, D. (2019). Motivación y satisfacción laboral de profesionales de enfermería de un hospital privado de alta complejidad. *Nure Inversiones, 16*(103), 1-8.

García, J., Marín, J., & Vidal, P. (2015). Teoría de la equidad de Adams. Repositorio Institucional Universitat Politècnica de València. Obtenido de http://hdl.handle.net/10251/53223

Genoud, M., Broveglio, G., & Picasso, E. (2018). ¿Cómo estimular la significatividad, la responsabilidad y el nivel de conocimientos? Herramienta de diagnóstico para enriquecer las funciones laborales. *Ciencias Administrativas, 12*, 1-36. doi:https://doi.org/10.24215/23143738e025

Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivación a través del diseño del trabajo: Prueba de una teoría. *Comportamiento organizacional y desempeño humano, 16*(2), 250-279. doi:https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación.* Ciudad de México: McGraw-Hill, Interamericana Editores.

Herzberg, F., Mausner, B., & Bloch, B. (2011). *The Motivation to Work.* United Statres of America: Transaction Publishers.

Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., De-Vet, H., Buuren, S., & Van-Der-Beek, A. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management, 62*(1), 6-28. doi:https://doi.org/10.1108/17410401311285273

Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W., De-Vet, H., Buuren, S., & Van-Der-Beek, A. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 53*(8), 856-866. doi:https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763

Latham, G., & Locke, E. (2016). A theory of goal setting & task performance self-regulation. *ResearchGate, 50*(1), 212-247. doi:https://doi.org/10.2307/258875

Lomas, Y., & Navarro, R. (2021). Valoración: calidad de vida laboral y C-TPAT en mueblerías poblanas. *Interconectando saberes, 6*(12). doi:https://doi.org/10.25009/is.v0i12.2698

López, H., Vélez, M., & Franco, J. (2017). Percepciones acerca de la motivación docente en personal directivo de instituciones de educación secundaria en la zona metropolitana de Medellín, 2015. *Revista Electrónica Educare, 21*(2), 1-23. doi:https://doi.org/10.15359/ree.21-2.5

Marín, H., & placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horiz Med 2017, 17*(4), 42-52. doi:https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08

Meñaca, I., Cazallo, A., Sanz, D., Bascón, M., Simanca, J., & Palacio, B. (2017). Modelización de los factores de motivación en el puesto de trabajo. *Revista Espacios, 38*(58), 7. Obtenido de https://www.revistaespacios.com/a17v38n58/a17v38n58p07.pdf

Merino, E. (2011). Teoría del ajuste laboral y orientación vocacional. *International Journal of Developmental and Educational Psychology, 5*(1), 529-535. Obtenido de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349832343057

Morgeson, F., & Humphrey, S. (2006). El Cuestionario de diseño del trabajo (WDQ): desarrollo y validación de una medida integral para evaluar el diseño del trabajo y la naturaleza del trabajo. *Revista de psicología aplicada, 91*(6), 1321-1329. doi:10.1037 / 0021-9010.91.6.1321

Murphy, K. (1990). Job performance and productivity. En K. R. (Eds), *Psychology in Organizations: Integrating science and practice* (págs. 157-176). Hillsadle, N.J: Erlbaum.

Palomino, M. (2019). Motivación y Satisfacción Laboral Departamento Química Toxicología Forense Criminalística Policía Nacional del Perú, Lima 2019. Lima: Repositorio institucional San Pedro. Obtenido de http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/14572

Pebes, A., Uribe, C., & Loyola, G. (enero-junio de 2019). Motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el servicio de Medicina del Hospital Regional 2016. *Revista "Enfermería a la Vanguardía", 7*(1). doi:https://doi.org/10.35563/revan.v7i1.186

Pedroso, B., Kovaleski, A., Ferreira, C., Pilatti, L., Gutierrez, G., & Picinin, C. (2014). Desenvolvimento e validação da versão brasileira do Diagnóstico do Trabalho (Job Diagnostic Survey) de Hackman e Oldham. *Gestão & Produção, 21*(2). doi:https://doi.org/10.1590/0104-530X198

Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific, 3*(7), 177-192. doi:https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192

Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific, 3*(7), 177-192. doi:https://doi.org/fps6

Piedimonte, F., & Depaula, P. (2018). Motivación y Valores relativos al Trabajo en Bomberos Voluntarios y Remunerados argentinos. *Revista Liberabit, 24*(2), 277-294. doi:https://doi.org/10.24265/liberabit.2018.v24n2.08

Posada, A., & Salanova, M. (enero-marzo de 2014). Satisfacción Laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas, industriales y de servicios. *Universitas Psychologica, 13*(1), 95-107. doi:http://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-1.slcp

Ramdani, Z., Marliani, R., & Abdul, A. (s.f.). The Individual Work Performance Scale: a Psychometri Study And Its Application For Employee Performance. *Humanities & Social Sciences Reviews, 7*(5), 405-414. doi:https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7545

Ramirez, R., & Nazar, G. (octubre - diciembre de 2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral. *Revista de Psicología Organizaciones y Trabajo, 9*(4). doi:http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17517

Ramis, M., Manassero, Ferrer, V., & García, E. (2007). ¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 3*(2), 161-181. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317597001.pdf

Ramos, P., Barrada, J., Fernández, E., & Koopmans, L. (2019). Evaluación del desempeño laboral mediante breves escalas de autoinforme: el caso del cuestionario de desempeño laboral individual. *Revistade Psicologiadel Trabajoydelas Organizaciones, 35*(3), 195-205. doi:https://doi.org/10.5093 / jwop2019a21

Ranaweera, C., & Dharmasiri, A. (January-june de 2016). Generation Y and Their Job Performance. *Journal of Management, 21*(1), 39-83. Obtenido de file:///C:/Users/mipc/Downloads/RanaweeraandDharmasiri2017%20(1).pdf

Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones. 13ª Ed.* México DF: Editorial Prentice Hispanoamericana.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración.* México DF: Pearson Educación.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional. 15a Ed.* México: Pearson.

Rodríguez, R., Martínez, M., & Salanova, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica, 13*(3), 961-974. doi:http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-3.joet

Ruiz, S., & Ortega, E. (2016). Nivel de motivación y satisfacción laboral de la Clínica Good Hope, año 2016. Repositorio Institucional Universidad Peruana Unión. Obtenido de http://hdl.handle.net/20.500.12840/1316

Salazar, L. (2021). Motivación y Calidad de vida laboral en el personal asistencial del Hospital Hugo Pesce Pescetto, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5*(3), 3677-3700. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.558

Santillán, K., & Saavedra, R. (2021). Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Moyobamba, San Martín Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5*(6). doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1227

Singh, R., & Pandey, V. (2020). Effects of perceived job motivating potential on job satisfaction. *The International Journal of Indian Psychology, 8*(4), 996-1002. doi:https://doi.org/10.25215/0804.117

Souza, A., Milani, D., & Costa, N. (2015). Adaptação cultural de um instrumento para avaliar a satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 40*(132). doi:https://doi.org/10.1590/0303-7657000113715

Vaca, M. (2017). Motivación laboral en los servidores públicos de Ecuador. *INNOVA Research Journal, 2*(7), 101-108. doi:https://doi.org/10.33890/innova.v2.n7.2017.235

Van-Der-Vart, L. (2021). The performance measurement conundrum: Construct validity of the Individual Work Performance Questionnaire in South Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences, 24*(1), a3581, 2-11. doi:https://doi.org/10.4102/sajems.v24i1.3581

Vásquez, M., Inostroza, R., & Acosta, H. (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de psicología, 30*(1), 1-17. doi:http://dx.doi.org/10.5354/0719-0581.2021.55066

Vertti, I., Álvarez, J., & Chaparro, E. (septiembre de 2019). Aplicación de la lógica difusa en la valoración del rendimiento. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*. Obtenido de https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/09/rendimiento-laboral-individual.html

Viñan, J., E, G., & Caicedo, F. (2020). Incidencia del sistema de compensación en el desempeño laboral de los. *Dominio de las Ciencias, 6*(2), 740-762. doi:http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i2.1192

Zuta, N., Castro, L., & Zela, L. (2018). Motivación profesional y desempeño laboral de los docentes de práctica clínica de la escuela profesional de enfermería. *Revista de Investigación Valdizana, 12*(3), 157-164. doi:https://doi.org/10.33554/riv.12.3.151