



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela Profesional de Administración

Motivación laboral y desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay,
2023

Tesis

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración

Autora

Grease Alexandra Changanqui Namuche

Asesor

M(o). Francisco Valdez Arroyo

Huacho - Perú

2025



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

*"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración
de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"*

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

METADATOS

DATOS DEL AUTORA:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Grease Alexandra Changanaqui Namuche	76546970	06 de septiembre del 2024
DATOS DE LA ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
M(o). Francisco Valdez Arroyo	15584437	0000-0001-8312-3310
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – PREGRADO:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CODIGO ORCID
Dra. Flor Victoria Pichilingue Nuñez Vda. De Liendo	15587017	0000-0003-0258-783X
M(o). Miguel Fernando Ramos Romero	43437043	0000-0002-8531-9576
M(a). Yolanda Emperatriz Maguiña Poma	15739689	0009-0002-4671-7085

MOTIVACIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUALMAY, 2023

ORIGINALITY REPORT

20%

SIMILARITY INDEX

14%

INTERNET SOURCES

7%

PUBLICATIONS

12%

STUDENT PAPERS

MATCH ALL SOURCES (ONLY SELECTED SOURCE PRINTED)

2%

★ "Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica", Alianza de Investigadores Internacionales SAS, 2020

Publication

Exclude quotes Off

Exclude matches < 10 words

Exclude bibliography Off

DEDICATORIA

A mis padres, por haberme forjado como la persona que soy hoy en día, pues la mayoría de mis logros se los debo a ustedes, me formaron con muchos valores y me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

AGRADECIMIENTO

Mi principal agradecimiento a dios quien siempre me ha guiado por el mejor camino y me ha dado la fortaleza para seguir luchando por mis anhelos.

A mi familia por su comprensión y apoyo constante e incondicional a lo largo de mis estudios.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	ix

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática	01
1.2. Formulación del Problema	03
1.2.1. Problema General	03
1.2.2. Problemas Específicos	03
1.3. Objetivos de la Investigación	03
1.3.1. Objetivo General	03
1.3.2. Objetivos Específicos	03
1.4. Justificación de la investigación	04

1.5. Delimitación del estudio	04
1.6. Viabilidad del estudio	04

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	05
2.1.1. Investigaciones internacionales	05
2.1.2. Investigaciones nacionales	06
2.2. Bases Teóricas	08
2.3. Definiciones de términos básicos	27
2.4. Hipótesis de investigación	28
2.4.1. Hipótesis General	28
2.4.2. Hipótesis Específicas	28
2.5. Operacionalización de las variables	29

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico	31
3.2. Población y muestra	31
3.2.1. Población	31
3.2.2. Muestra	31
3.3. Técnicas de recolección de datos	32
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información	32

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados	33
4.2. Contrastación de hipótesis	42

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados	46
------------------------------	----

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones	50
-------------------	----

6.2. Recomendaciones	52
----------------------	----

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas	54
7.2. Fuentes electrónicas	54

ANEXOS	59
---------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Distribución de frecuencias del compromiso y sus indicadores	33
Tabla 2.	Distribución de frecuencias de la identificación y sus indicadores	34
Tabla 3.	Distribución de frecuencias del entusiasmo y sus indicadores	35
Tabla 4.	Distribución de frecuencias de la motivación laboral	36
Tabla 5.	Distribución de frecuencias de las condiciones organizacionales y sus indicadores	37
Tabla 6.	Distribución de frecuencias de las condiciones organizacionales y sus indicadores	38
Tabla 7.	Distribución de frecuencias de los lineamientos y sus indicadores	39
Tabla 8.	Distribución de frecuencias del desempeño organizacional	40
Tabla 9.	Pruebas de normalidad	41
Tabla 10.	Prueba de Rho de Spearman entre la motivación laboral y el desempeño organizacional	42
Tabla 11.	Prueba de Rho de Spearman entre el compromiso y el desempeño organizacional	43
Tabla 12.	Prueba de Rho de Spearman entre la identificación y el desempeño organizacional	44

Tabla 13.	Prueba de Rho de Spearman entre el entusiasmo y el desempeño organizacional	45
-----------	---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Compromiso y sus indicadores	33
Figura 2.	Identificación y sus indicadores	34
Figura 3.	Entusiasmo y sus indicadores	35
Figura 4.	Motivación laboral	36
Figura 5.	Condiciones organizacionales y sus indicadores	37
Figura 6.	Condiciones organizacionales y sus indicadores	38
Figura 7.	Lineamientos organizacionales y sus indicadores	39
Figura 8.	Desempeño organizacional	40

RESUMEN

Objetivo: Conocer la relación entre la motivación laboral con el desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay, 2023. **Métodos:** La presente investigación es de tipo básica, nivel correlacional, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población fue de 115 trabajadores, muestra de 89 trabajadores. **Resultados:** cerca del 48.3% de los encuestados perciben su motivación laboral como "Buena", no obstante, un 43.8% la considera "Regular", un 7.9% califica su motivación como "Deficiente"; el 41.6% de los encuestados considera que el desempeño organizacional es "Bueno", un 51.7%, califica el desempeño como "Regular", el 6.7%, percibe el rendimiento como "Deficiente". **Conclusión:** el coeficiente de correlación entre "Motivación laboral" y "Desempeño organizacional" es de 0,505. Dado que el valor de significancia (Sig. bilateral) es 0.000, que es menor que 0.05. Esto indica que hay una relación moderada y positiva entre la motivación laboral y el desempeño organizacional.

Palabras clave: Motivación Laboral, Desempeño Organizacional y Municipalidad Distrital de Hualmay

ABSTRACT

Objective: To know the relationship between work motivation and organizational performance of the District Municipality of Hualmay, 2023. Methods: This research is basic, correlational level, non-experimental design, quantitative approach. The population was 115 workers, sample of 89 workers. Results: about 48.3% of those surveyed perceive their work motivation as "Good", however, 43.8% consider it "Fair", 7.9% rate their motivation as "Poor"; 41.6% of respondents consider organizational performance to be "Good", 51.7% rate performance as "Fair", 6.7% perceive performance as "Poor". Conclusion: the correlation coefficient between "Work Motivation" and "Organizational Performance" is 0.505. Since the significance value (two-sided Sig.) is 0.000, which is less than 0.05. This indicates that there is a moderate and positive relationship between work motivation and organizational performance.

Keywords: Work Motivation, Organizational Performance and District Municipality of Hualmay

INTRODUCCIÓN

El desempeño organizacional muestra cómo un conjunto de factores contribuye de manera integral al logro de los propósitos determinados. Estas dos variables son fundamentales para la satisfacción en el trabajo, ya que ayudan a mejorar el esfuerzo, el carácter, y el comportamiento de la labor, puesto que influyen significativamente en la eficiencia y eficacia, motivando a los empleados a realizar sus labores con más esmero, tanto para su propio éxito como para el de la organización (Ayón, Merchán y Zambrano, 2021).

Es por ello que la actual indagación buscó conocer la relación entre la motivación laboral con el desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay, 2023.

La investigación está conformada por VI capítulos, donde el primer capítulo se dedicó a desarrollar el planteamiento del problema. El segundo capítulo, dio paso al desarrollo del marco teórico. El tercer capítulo, detalló la metodología. En el cuarto capítulo se desarrollaron los análisis de los resultados. Mientras que, en el quinto capítulo se realizó la discusión y en el sexto las conclusiones y recomendaciones. La investigación cuenta, además, con las referencias y los anexos complementarios.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Actualmente, se enfatiza la importancia de la motivación como uno de los elementos que influyen en el desempeño dentro de las organizaciones, mientras más motivado el trabajador, este aportará eficientemente a la entidad. A nivel internacional, se han realizado investigaciones en torno a la motivación laboral y sus problemáticas, en Chile el estudio hecho por Alarcón, Pedraja y Monteverde (2020), señala que en el contexto de las instituciones públicas, la falta de atención a la motivación de los empleados se traduce en un enfoque exclusivo en la obtención de resultados, lo que ha llevado a la adopción de trabajo remoto con horas adicionales más allá de la jornada laboral estándar, incluso en un entorno presencial. Respecto al desempeño organizacional, la investigación hecha por Torres (2018) indica que gran parte de las organizaciones tienen como debilidad no seleccionar las herramientas y estrategias necesarias para potenciar la eficiencia y eficacia en todos los niveles organizacionales.

A nivel de Perú, respecto a la motivación laboral la investigación hecha por Custodio, Ríos y Ríos (2020) indica que el 76% de los peruanos no experimenta satisfacción en sus puestos de trabajo debido a diversos motivos: la falta de desafíos laborales, un ambiente laboral poco favorable proporcionado por la empresa, la carencia de liderazgo por parte de los gerentes, una remuneración insatisfactoria y la ausencia de oportunidades para desarrollar una trayectoria profesional. Respecto al desempeño organizacional, la investigación hecha por Dávila et al. (2022) señala que cuando la organización carece de programas de estímulo y motivación laboral, es difícil lograr que las actividades se alineen adecuadamente con los objetivos de la empresa, un aspecto que no recibe atención por parte del Estado.

Tanto en empresas públicas como privadas, la mayoría se esfuerza por llevar a cabo un trabajo excelente y alcanzar sus metas. Sin embargo, surgen deficiencias, como la falta de motivación en los trabajadores para desempeñar sus labores de manera efectiva, y esto se origina principalmente en las estrategias de motivación. Enfoques cognitivos y conductuales deben ser considerados, ya que no se implementan en relación con el desempeño laboral. El desempeño organizacional es un concepto que refleja los resultados generados por la organización debido a la interacción de factores internos y externos que la componen. En otras palabras, el desempeño organizacional muestra cómo un conjunto de factores contribuye de manera integral al logro de los propósitos determinados. Estas dos variables son fundamentales para la satisfacción en el trabajo, ya que ayudan a mejorar el esfuerzo, el carácter, y el comportamiento de la labor, puesto que influyen significativamente en la eficiencia y eficacia, motivando a los empleados a realizar sus labores con más esmero, tanto para su propio éxito como para el de la organización (Ayón, Merchán y Zambrano, 2021). Bajo este contexto, la actual indagación posee como propósito conocer el vínculo entre la motivación laboral y desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay.

La Municipalidad Distrital de Hualmay presenta diferentes problemas en el desempeño organizacional, los principales identificados se deben a que gran parte del personal siente que sus esfuerzos realizados no tienen valor para la institución ya que no se brinda a menudo reconocimientos; la institución no cuenta con planes estructurados que promuevan el crecimiento y desarrollo de los profesionales a fin de mantenerlos actualizados y rindan mejor en sus puestos de trabajo; el clima laboral dentro de la institución es tenso entre algunos trabajadores debido a ello, el trabajo en equipo es pésimo; además de ello los trabajadores tienen que someterse a jornadas laborales extensas ya que la cantidad de trabajadores por área no cubre la demanda las tareas acumuladas.

También se ha identificado algunos problemas relacionados a la motivación laboral ya se ha observado un nivel bajo de eficiencia en las actividades de los trabajadores esto debido a que las incomodidades físicas, ya que los espacios son reducidos así como tampoco cuentan con las herramientas necesarias para cumplir sus actividades; se observa que la institución muestra escaso interés en motivar a sus empleados, lo que resulta en una falta de compromiso hacia la organización, ya que los trabajadores perciben que solo reciben sus salarios sin mayores estímulos,

ocasionando que algunos tomen la decisión de buscar nuevas oportunidades laborales por la insatisfacción que sienten.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cómo se relaciona la motivación laboral con el desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay, 2023?

1.2.2. Problemas Específico

- a. ¿Cómo se relaciona el compromiso con el desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay, 2023?
- b. ¿Cómo se relaciona la identificación con el desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay, 2023?
- c. ¿Cómo se relaciona el entusiasmo con el desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay, 2023?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Conocer la relación entre la motivación laboral con el desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay, 2023.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Conocer la relación entre el compromiso con el desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay, 2023.
- b. Conocer la relación entre la identificación con el desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay, 2023.
- c. Conocer la relación entre el entusiasmo con el desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay, 2023.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación teórica

La justificación teórica se presenta como valiosa para investigaciones científicas al establecer una relación con el tema y el problema general. A través de la utilización de herramientas y fuentes de información, se busca demostrar e identificar las variables en estudio, asegurando la autenticidad de la información y las fuentes utilizadas, lo que es esencial para un enfoque profesional.

Justificación práctica

La justificación práctica beneficia al entorno empresarial y a la Municipalidad Distrital de Hualmay, ya que ayuda a abordar los problemas planteados en relación a las variables investigadas. En el ámbito organizacional, es crucial buscar una mayor eficiencia, productividad y competencia, mediante la implementación de estrategias que mejoren la motivación laboral y, en consecuencia, el desempeño organizacional.

1.5. Delimitación del estudio

1.5.1. Delimitación geográfica: Municipalidad Distrital de Hualmay, distrito de Hualmay, provincia de Huaura, departamento de Lima.

1.5.2. Delimitación temporal: presente año 2023.

1.5.3. Delimitación social: trabajadores de la Municipalidad Distrital de Hualmay.

1.5.4. Delimitación semántica: Motivación laboral y Desempeño organizacional.

1.6. Viabilidad del estudio

El estudio fue viable porque contó con los bienes económicos, humanos y materiales, los cuales aseguraron la ejecución de la misma. Además, se tuvo el tiempo y autorización de la municipalidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones internacionales

Chasillacta (2021) elaboró la tesis magistral con título “Sistema de gestión en el desempeño organizacional en la Empresa Pública de Movilidad de Cotopaxi EPMC”. Universidad Técnica de Ambato. Ambato. Ecuador. Su propósito fue determinar el vínculo entre el desempeño empresarial y los componentes de gestión en una empresa pública. Es una investigación no experimental, transversal, correlacional y mixta. La población la formaron 55 trabajadores. Se usó la encuesta y el cuestionario. Resultados: en lo que respecta al vínculo entre las variables, la investigación demuestra una correlación de Pearson positiva y significativa de 0.637 a un nivel de significancia del 0.01 (bilateral), lo que se considera un vínculo positivo de intensidad media. Esto confirma que el desempeño de los empleados se ve influenciado por la interacción de las prácticas de calidad integradas en el sistema de gestión. Conclusión: las dimensiones de “Gestión de Talento Humano” con una calificación promedio de 3.93 y “Aprendizaje” con una calificación promedio de 3.70 son elementos significativos para impactar el desempeño. Esto respalda la idea comúnmente aceptada en la literatura que el talento humano es un activo de suma importancia para lograr resultados positivos a nivel personal, colectivo y organizacional en su conjunto.

Chávez (2021) elaboraron la tesis magistral con título “Motivación y satisfacción laboral de los servidores públicos del Seguro de Salud de Chimborazo”. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ambato. Ecuador. Su propósito fue analizar la motivación y satisfacción laboral en trabajadores

públicos. Es una investigación deductiva. La población la formaron 150 trabajadores y la muestra 21. Se usó la encuesta. Resultados: la menor puntuación se observa en las aspiraciones de autorrealización, lo que refleja la falta de asignación de nuevas responsabilidades o desafíos laborales para los empleados. Esto señala una falta de oportunidades para su crecimiento y desarrollo en el entorno laboral, además de una falta de objetivos definidos. Conclusión: la motivación laboral de los trabajadores se concentra principalmente en las necesidades de seguridad y protección, lo que muestra un enfoque en la estabilidad económica y personal, la comodidad en el trabajo y un sentimiento de pertenencia a la institución donde desempeñan sus roles profesionales.

Padilla (2021) elaboró la tesis magistral con título “Gestión de la calidad y desempeño organizacional en el G.A.D. Municipal de Ambato”. Universidad Técnica de Ambato. Ambato. Ecuador. Su propósito fue establecer cómo la gestión de calidad influye en el desempeño organizacional. Es una investigación no experimental, transversal, descriptiva correlacional y cuantitativa. La población la formaron 1,150 trabajadores y la muestra 288. Se usó la encuesta y el cuestionario. Resultados: la evaluación de los participantes en cuanto al Desempeño Organizacional arroja un promedio de 4.8 en la escala de Likert, que va de 1 a 7. Los encuestados perciben el desempeño organizacional en un rango que oscila entre la indiferencia y un grado de satisfacción moderado. Conclusión: a partir del análisis de los datos, se observa una correlación significativa con un nivel de confianza del 99% (bilateral), lo que indica una relación directa entre la gestión de calidad y el desempeño organizacional.

2.1.2. Investigaciones nacionales

Villalobos (2022) elaboró la tesis de licenciatura con título “Desempeño organizacional y la satisfacción del contribuyente en la municipalidad distrital de Ate, Lima 2022”. Universidad César Vallejo. Lima. Perú. Su propósito fue establecer el vínculo entre el desempeño organizacional y la satisfacción del contribuyente. Es una investigación aplicada. La población la formaron 384

contribuyentes. Se usó la encuesta. Resultados: en lo que respecta al desempeño organizacional indican que el 64.3% de los participantes respondieron “a veces”. En consecuencia, se encontró que 22 individuos, representando el 5.7%, respondieron “casi nunca”. Esto evidencia la debilidad en el desempeño organizacional del personal. Conclusión: una adecuada gestión y administración del desempeño organizacional, que abarque a empleados permanentes, empleados con contrato administrativo de servicio (CAS) y trabajadores tercerizados, conduce a una mejora en la satisfacción de los contribuyentes.

Espinoza (2021) elaboró la tesis de maestría con título “Motivación y la satisfacción laboral del Personal en la Municipalidad Distrital de Chavín de Huantar, 2021”. Universidad César Vallejo. Lima. Perú. Su propósito fue establecer el vínculo entre la motivación y la satisfacción laboral. Se usó la encuesta. Resultados: cuando se hace referencia a la motivación laboral, el 41.4% de los empleados la considera baja. Conclusión: se ha confirmado la presencia de una relación significativa ($Rho = 0.861$; sig. = 0.000) entre ambas variables investigadas.

Taboada (2020) elaboró la tesis de licenciatura con título “Liderazgo transformacional y motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Huanta, 2019”. Universidad Peruana de Ciencias e Informáticas. Lima. Perú. Su propósito fue establecer el vínculo entre el liderazgo transformacional y motivación laboral. Es una investigación aplicada, correlacional, no experimental y transversal. La población la formaron 110 empleados. Se usó la encuesta y el cuestionario. Resultados: un 28.2% de los empleados informó tener una baja motivación laboral. Esta disminución en la motivación se atribuye a la falta de disposición por parte de los trabajadores para colaborar en la consecución de objetivos, sentimientos ambiguos hacia la excelencia en el trabajo de sus compañeros y una marcada importancia otorgada al prestigio y estatus. Conclusión: existe una fuerte y directa relación entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral. Esto se respalda con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.721 y un valor p de 0.000, que es inferior al nivel de significancia de 0.05.

2.2. Bases teóricas

Variable 1: Motivación laboral

Loayza, Primo y Marujo (2022) la motivación laboral se percibe también como un procedimiento constante, interminable, cambiante y complejo, una característica inherente a las personas en su naturaleza.

Puma y Estrada (2020) aluden que la motivación es cuando un individuo se encuentra motivado, se dirige hacia sus metas, persevera y supera los obstáculos que puedan surgir en su camino hacia la consecución de dichas metas.

Manjarrez, Boza y Mendoza (2020) indican que, la motivación es un transcurso que activa, guía, impulsa y mantiene el comportamiento de las personas en la búsqueda de metas esperadas. En el entorno laboral, es fundamental comprender las razones que estimulan la acción humana. A través de la gestión de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden influir en estos elementos para garantizar un funcionamiento adecuado de la organización y mejorar la satisfacción de los miembros.

Revuelto (2018) menciona que, la función de motivación, que comprende el grupo de políticas y prácticas de Recursos Humanos orientadas a crear las condiciones para atraer, retener y estimular a los trabajadores para que contribuyan eficaz y eficientemente al logro de los objetivos organizacionales mediante el uso de sus competencias, desempeña un rol fundamental en el éxito de la empresa.

2.2.1.1. Dimensiones

Para la dimensión motivación laboral (ML), se ha construido teniendo en cuenta la investigación realizada por Macías y Vanga (2021), se consideraron las siguientes dimensiones que se detallan a continuación:

a. Compromiso

Macías y Vanga (2021), precisan que la gestión de la motivación laboral se centra en el compromiso, ya que este es fundamental para lograr resultados óptimos. El futuro de la motivación laboral se enfoca en estrategias que se orientan hacia el compromiso. Solo cuando el compromiso es evidente, se pueden alcanzar niveles destacados de desempeño.

b. Identificación

Macías y Vanga (2021) mencionan que es la cualidad que hace que los trabajadores estén comprometidos con su labor y sientan un fuerte sentido de pertenencia hacia la organización. Otzin sugiere que la identificación laboral de los empleados debe ser vista como un compromiso, ya que esto conduce a un mejor desempeño laboral. Cuando un empleado se siente identificado con la organización, lleva a cabo sus tareas con interés, lo que se traduce en un buen desempeño laboral.

c. Entusiasmo

Macías y Vanga (2021) hace referencia a una emoción que muestra un estado de alegría y un interés genuino en el trabajo. Es de gran importancia mantener estos estados de ánimo y fortalecerlos con el tiempo. Se recomienda cuidar aspectos como tomar pausas vacacionales adecuadas, fomentar una comunicación efectiva, adaptarse a métodos de trabajo que consideren el factor humano, fortalecer las relaciones entre los trabajadores y las autoridades, promover una competencia saludable, celebrar logros, ofrecer capacitación adecuada, impulsar la interacción en espacios comunes para evitar el aislamiento, entre otras prácticas.

2.2.1.2. La importancia de la motivación en el trabajo

Pizarro, Inostroza y Torreblanca (2019) la motivación laboral ha sido tradicionalmente un proceso de gran importancia tanto en la gestión organizacional como en la investigación. Se destaca la abundancia de teorías desarrolladas en este ámbito y la gran cantidad de estudios realizados hasta la fecha. La motivación en el trabajo se refiere a la fuerza psicológica que impulsa a los individuos a comenzar, mantener y mejorar sus actividades laborales. Por esta razón, ha sido uno de los conceptos más examinados en el campo de la psicología laboral y de las organizaciones. Una perspectiva más holística e integradora de la motivación, significa, un modelo que abarque los diferentes aspectos y conceptos relevantes, contribuye a una mejor comprensión de la motivación en el ámbito laboral.

Específicamente, el enfoque integral de Quijano y Navarro acerca de la motivación laboral se basa en: 1) los diversos tipos de necesidades que pueden influir en los individuos y llevarlas a mostrar un comportamiento motivado, 2) la percepción de la relación o vínculo entre realizar un trabajo de calidad y satisfacer esas necesidades, 3) la participación de una

serie de procesos cognoscitivos, como la percepción de autoeficacia, de equidad, la interpretación del significado del trabajo que se desempeña, la conciencia de los resultados alcanzados y la responsabilidad asociada a ellos. La motivación es un factor esencial que todas las personas requieren para alcanzar sus propósitos en cualquier área de la vida.

En el entorno laboral, se requieren elementos o instrumentos que generen entusiasmo en los individuos para llevar a cabo un trabajo satisfactorio, ya que, en muchas ocasiones, los objetivos de las organizaciones solo pueden lograrse mediante el compromiso de los empleados. La estimulación de la motivación no solo depende de la novedad o el interés intrínseco de la labor en cuestión, sino de la concordancia entre este trabajo y los recursos personales disponibles para enfrentar la situación. Esto se traduce en un equilibrio entre las habilidades del individuo y el desafío que implica la actividad. En otras palabras, los empleados que están más activos y motivados tienen una mayor probabilidad de avanzar en su carrera laboral, y aquellos que han experimentado un cambio de estatus tienden a esforzarse más en sus labores y a mostrar una mayor predisposición a la innovación. Como resultado, la motivación de los empleados dentro de las organizaciones es de suma importancia para lograr beneficios y resultados exitosos.

2.2.1.3. Motivación y compromiso laboral

Talledo y Amaya (2020) durante mucho tiempo, las perspectivas convencionales acerca de las organizaciones han transmitido una visión que las retrata como entidades marcadas por la codicia y el egoísmo, en las cuales la generación de riqueza es el único criterio para medir su éxito. Esta mentalidad pasa por alto aspectos que, en la actualidad, resultan esenciales para una comprensión adecuada del tema en cuestión. Un enfoque renovado sobre las organizaciones permite considerarlas como entornos en los que la colaboración, la valoración y la significación son elementos habituales, en los que el bienestar de las personas se convierte en un indicador fundamental de su éxito, y las interacciones sociales se determinan por la fidelidad, la compasión, el respeto y la integridad.

La motivación laboral y el compromiso representan aspectos de gran relevancia tanto para organizaciones públicas como privadas. Estos elementos desempeñan un papel fundamental al evaluar el nivel de desarrollo, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, de las tareas asignadas a los trabajadores. Es evidente que están estrechamente relacionados con el desempeño laboral, y su influencia en la eficiencia y eficacia de la

empresa o institución es innegable. Es importante destacar que el talento humano depende de tres ingredientes fundamentales: habilidades, compromiso y acción, y todos ellos deben ser administrados de manera conjunta en un entorno motivador. La ausencia de alguno de estos componentes podría obstaculizar el logro de los objetivos planteados. No obstante, es posible contar al menos con dos de estos ingredientes y maximizar su efectividad para obtener resultados significativos, pero en ningún caso se debe subestimar la importancia de mantener la motivación en el contexto laboral.

2.2.1.4. Teorías de la motivación: teoría de la jerarquía de las necesidades

Ruiz et al. (2021) señala que Abraham Maslow, el psicólogo que planteó que en cada individuo hay una jerarquía de cinco categorías de necesidades:

- a. Necesidades fisiológicas: Estas son las necesidades relacionadas con la comida, bebida, refugio, sexo y otros requerimientos físicos de una persona.
- b. Necesidades de seguridad: Se refieren a la necesidad de sentirse seguro y protegido tanto física como emocionalmente, así como la certeza de que las necesidades físicas seguirán siendo satisfechas.
- c. Necesidades sociales: Comprenden la necesidad de afecto, pertenencia, aceptación y amistad por parte de una persona.
- d. Necesidades de estima: Estas necesidades involucran tanto factores internos de estima, como el respeto propio, la autonomía y el logro personal, como factores externos de estima, como el estatus, el reconocimiento y la atención de los demás.
- e. Necesidades de autorrealización: Estas necesidades están relacionadas con el crecimiento personal, la realización de uno mismo y el cumplimiento del potencial individual. Representan la motivación para alcanzar lo que uno es capaz de ser.

2.2.1.5. Tipos de motivación

Ruiz et al. (2021) indican que la motivación se puede dividir en dos categorías: la motivación intrínseca y la motivación extrínseca:

- La motivación intrínseca se origina en el pensamiento de un sujeto, que puede ser el resultado de un proceso de razonamiento, memoria o influencias del subconsciente.

Estos pensamientos se conectan con los sentimientos y las emociones, lo que finalmente se traduce en una actitud. La formación de esta actitud, ya sea positiva o negativa, se ve influenciada por factores como la autoimagen, creencias, valores y principios éticos y morales de la persona. Si la actitud es positiva, esto automáticamente genera un incentivo para llevar a cabo una acción, y a este estímulo se le llama motivación. Es importante destacar que la ejecución de la acción depende del conocimiento, las habilidades y las capacidades de la persona, y esto afectará la calidad de los resultados, de acuerdo a las expectativas tanto personales como de terceros.

- La motivación extrínseca implica que factores externos deben influir en los aspectos cognitivos y emocionales de una persona para que se produzca la motivación. Para que estos factores externos sean efectivos como motivadores, es esencial que generen un cambio perceptible en la mente del individuo. Un ejemplo destacado es el salario de un trabajador. En sí mismo, el salario no constituye una fuente intrínseca de motivación, pero cuando experimenta un aumento, crea un cambio externo que influye en el pensamiento y los sentimientos de la persona durante un periodo determinado, impulsándola a alcanzar mejores resultados, si ese es su propósito. Sin embargo, una vez que la percepción de este cambio disminuye, el salario pasa a ser un factor de mantenimiento en lugar de un motivador activo.

2.2.1.6. Motivación y satisfacción del personal

Según Venegas et al. (2022) la motivación laboral y la satisfacción ejercen una influencia significativa en el resultado de la evaluación personal en un entorno de trabajo en grupo. Esto posibilita que una persona alcance su pleno potencial en su campo laboral y mantenga una actitud positiva y satisfactoria en sus tareas diarias. Por lo tanto, la motivación desempeña un papel esencial para lograr la satisfacción, convirtiéndose en un componente fundamental en el ambiente de trabajo.

En la actualidad, las demandas de la comunidad requieren que los profesionales se sientan realizados y sean capaces de mejorar sus habilidades y capacidades. Dentro del ámbito laboral, esto permite que los profesionales se desempeñen de cierto modo que puedan ofrecer servicios de alta calidad en beneficio de la comunidad.

Además, estrechamente relacionada con la motivación laboral se encuentra la satisfacción en el trabajo, que se define como el nivel de placer o aprobación que

experimenta un individuo en relación con su empleo, y que involucra factores de índole mental y emocional. Este grado de satisfacción se fundamenta en la experiencia y la evaluación previa que un individuo tiene con respecto a su lugar de trabajo y las tareas que realiza en él. Esta experiencia puede dar lugar a una satisfacción tanto positiva como negativa, ejerciendo una influencia significativa en el desempeño del personal en su rol laboral.

2.2.1.7. La motivación y la expresión relacionada al trabajo

Barcía, Cedeño y Bermúdez (2019) la motivación y la expresión son los impulsos que llevan a una persona a llevar a cabo una acción específica. Desde una perspectiva psicológica, se puede definir como el conjunto de factores dinámicos que dirigen el comportamiento humano hacia un objetivo deseado, utilizando estrategias apropiadas. La motivación desempeña un papel crucial en el contexto de una organización o institución, ya que contribuye a la productividad y, en consecuencia, brinda satisfacción al empleado. Por lo tanto, la motivación y la satisfacción en el trabajo son esenciales para fomentar un entorno laboral saludable. Igualmente, la motivación resalta el vínculo entre la personalidad en constante evolución y su influencia mutua con las actividades externas, objetos y estímulos destinados a satisfacer necesidades. Estas cualidades proporcionan una base sólida para lograr la satisfacción en las actividades profesionales y laborales, considerando también la importancia de la autoestima y el autoconcepto. En conjunto, estos elementos contribuyen al éxito en la vida cotidiana.

Hoy en día, las personas pasan aproximadamente un tercio de su vida en el entorno laboral. Este tiempo de trabajo influye de diversas maneras, tanto física como emocionalmente, en la vida de las personas. Es esencial, por lo tanto, crear actividades en el ámbito laboral que brinden satisfacción, estimulando a los empleados para que realicen sus labores de manera eficaz. Actualmente, se observa una falta de motivación en diversos sectores, tanto en el ámbito público como en el privado, lo que genera un ambiente laboral poco deseado y, como consecuencia, una disminución en la productividad en diferentes áreas de trabajo. Esto se debe en gran parte a que muchos empleados no están satisfechos con sus tareas, lo que afecta negativamente el rendimiento de la organización.

2.2.1.8. La motivación del talento humano

Calle (2021) el interés en explorar y comprender el comportamiento humano y las causas que lo llevan a actuar de una manera específica se remonta a la antigüedad, incluso antes del surgimiento de la psicología como una disciplina científica. A lo largo de la historia, diversos estudios científicos han contribuido con teorías asociadas con la motivación en el entorno laboral, todas ellas con diferentes perspectivas, pero todas han ayudado a apreciar la importancia de la conducta humana.

En relación a la motivación, Maslow (1991) describe este fenómeno como constante, inagotable, cambiante y complejo. Siguiendo esta línea, la motivación es la fuerza o impulso interno que impulsa a hacer algo por una variedad de razones, algunas de naturaleza externa (materiales), otras internas (satisfacción) y otras de naturaleza trascendente (servicio a otros). También enfatiza que los valores son el fundamento de la motivación.

En lo que concierne a la motivación laboral, esta se puede concebir como el producto de la interacción entre la persona y los estímulos proporcionados por la organización, con el propósito de crear factores que impulsen y estimulen al trabajador para alcanzar un propósito. Herzberg dijo que la motivación en el entorno laboral es el resultado de la habilidad y la oportunidad de emplear dicha habilidad.

En este contexto, se sostiene que la motivación laboral juega un papel fundamental en la vida de una persona, ya que influye en su comportamiento en el trabajo y, en muchas ocasiones, en su vida personal. Dado su significativo impacto, no puede ser pasada por alto en las organizaciones, ya que a través del factor humano es que estas logran el éxito o enfrentan el fracaso.

Varias teorías sobre la motivación laboral ofrecen valiosas contribuciones. No obstante, en esta investigación nos enfocaremos en la teoría bifactorial propuesta por Frederick Herzberg. Según sus investigaciones, Herzberg buscó demostrar el concepto de que el ser humano tiene dos tipos de necesidades: sus necesidades como ser biológico para evitar el malestar y sus necesidades como ser humano para su desarrollo psicológico (Herzberg, 1966). Esto condujo a la identificación de dos categorías de factores que influyen en la satisfacción o insatisfacción laboral: factores intrínsecos y extrínsecos.

Estos son dos grupos de factores independientes, cada uno compuesto por dimensiones específicas. Los factores intrínsecos, al ser inherentes a la naturaleza humana y estar presentes en el entorno laboral, otorgan significado al trabajo, estimulan las

capacidades de los empleados y generan un alto nivel de motivación. Estos factores incluyen el logro, el reconocimiento, la tarea en sí, la responsabilidad y el crecimiento.

Por otra parte, los factores extrínsecos están relacionados con las condiciones y las interacciones con el entorno laboral del personal, significa, el contexto del trabajo. Estos factores comprenden aspectos como la política y la gestión de la organización, la supervisión, la compensación, las relaciones entre compañeros y las condiciones laborales.

Pese a que estos dos tipos de factores tienen dimensiones distintas, no generan efectos contrarios entre sí. Como Herzberg (1966) lo ilustra en una analogía: estos dos sentimientos no se oponen. De este modo, el opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la no satisfacción; y el del malestar es el no malestar y no la satisfacción. Es cierto para este autor que ambos tipos de factores están dirigidos a satisfacer las necesidades del personal, pero son los factores intrínsecos los que crean satisfacción en el trabajo. En efecto, estos factores se traducen en logros laborales a largo plazo, mientras que los factores extrínsecos generan cambios de actitud que tienen una duración limitada. Esto se debe a que los factores intrínsecos están directamente asociados con las tareas que realiza el empleado.

Se destaca un dato de relevancia en el contenido cuando se hace mención de la concepción de Frederick Herzberg sobre la vida, la naturaleza humana y la función del trabajo en el desarrollo y crecimiento espiritual de las personas.

A pesar de que esta teoría ha estado vigente durante muchos años y ha sido objeto de críticas en relación a la fiabilidad de su metodología, sigue siendo ampliamente utilizada tanto en organizaciones públicas como privadas. Herzberg no solo aceptó estas críticas, sino que las consideró justificadas. Como respuesta a estas críticas, este autor reconocido publicó el libro “Work and the Nature of Man” como continuación de “The Motivation to Work” de 1959. Esto se debió principalmente al hecho de que el modelo de comportamiento en el lugar de trabajo que presentó en su primera publicación generó un número alentador de estudios destinados a replicarlo y verificar su validez. De hecho, en las repeticiones de las encuestas realizadas para probar la teoría en cuestión, se incluyó a un mayor número de trabajadores y organizaciones. Por ende, los resultados obtenidos confirmaron la validez de la teoría originalmente propuesta.

Este modelo es fundamental como punto de referencia, una herramienta de consulta y un marco para el desarrollo de la teoría propuesta por otros autores. Según este

investigador, desde su introducción, esta teoría ha recibido una atención sin precedentes y ha generado una mayor cantidad de investigaciones que cualquier otra teoría relacionada con la motivación laboral y la satisfacción en el trabajo. Del mismo modo, se le atribuye a esta teoría haber influido en la mejora de la experiencia laboral de las personas, convirtiéndose en un factor motivador en las organizaciones.

Se reconoce que el propósito de cualquier organización se realiza a través de las personas, ya que son ellas las que hacen posible alcanzar los propósitos. Las organizaciones no son nada sin las personas y su talento, por ende, no deberíamos referirnos a ellas como “recursos humanos”, ya que no son objetos inanimados como los recursos materiales, técnicos y financieros. La gestión de las personas es más compleja, ya que son seres pensantes con emociones, sentimientos y habilidades, muchas de las cuales a menudo permanecen sin descubrir.

La palabra “talento” tiene su origen en el latín “talentum” y está asociada con la aptitud y la inteligencia. Este término se puede utilizar para referirse tanto a la capacidad en sí como a al individuo que posee dicha capacidad. Además, el talento está estrechamente vinculado con la habilidad intrínseca de los seres humanos y con la innovación, la cual también puede ser cultivada a través de la práctica y la formación.

En realidad, si consideramos que los individuos son el recurso más valioso en una organización, no es suficiente con simplemente tenerlas; es fundamental desarrollar, potenciar y retener a los talentos más destacados. De esta forma, es importante destacar que los individuos con talento son capaces de lograr resultados excepcionales, pero para hacerlo necesitan estar en un entorno organizacional que lo permita y los motive. Es evidente que el desarrollo de las personas en una organización no ocurre de manera aislada, sino que requiere líderes que se preocupen por su bienestar, independientemente del cargo que ejerzan.

De lo primero, se desprende que la motivación del personal es un proceso que se inicia a partir de estímulos tanto internos como externos que impulsan la capacidad del individuo para llevar a cabo tareas con el fin de alcanzar metas de la organización. Este proceso orienta y mantiene su comportamiento, el cual está influenciado por su personalidad y valores.

Es importante destacar que, en el contexto laboral, la motivación se desarrolla en el marco de la cultura organizacional, refleja un patrón de comportamiento y requiere habilidades de comunicación excepcionales. En consecuencia, las empresas exigen que los

empleadores tengan la capacidad de identificar y entender las motivaciones y necesidades que impulsan a sus empleados. Esto se percibe como un continuo, ya que una vez que se satisfacen ciertas necesidades, surgen otras que continúan motivando a las personas hacia los objetivos que desean alcanzar. Por ende, es fundamental tener un liderazgo adecuado basado en la ética y la empatía para fomentar el respeto, la confianza, el compromiso y la motivación entre el personal, lo que contribuirá a brindar un servicio de alta calidad al público.

2.2.1.9. Técnicas motivacionales especiales

Berardi (2015) indica que los Koontz y Weihrich, en su trabajo, identifican algunas técnicas motivacionales especiales que los administradores pueden aplicar:

- a. Remuneración: La compensación financiera nunca debe pasarse por alto como un incentivo por parte de los administradores. Sin embargo, es importante tener en cuenta que su importancia puede variar para diferentes personas. Por ejemplo, para aquellos que están formando una familia, el dinero puede tener una prioridad más alta en comparación con aquellos cuyas necesidades económicas no son tan apremiantes. Los autores agregan que, en la mayoría de los casos, se puede afirmar que en muchas organizaciones, el dinero se utiliza como un medio para atraer y retener personal competente, y no como un motivador principal. Para que la remuneración sea efectiva como motivador, es esencial que las personas en roles similares, pero con diferentes niveles de desempeño individual, reciban salarios acordes a su rendimiento. Esto subraya la importancia de basarse en el desempeño como criterio fundamental.
- b. Participación: Se hace referencia a considerar las perspectivas de las personas. La motivación laboral se experimenta cuando se consulta a una persona sobre asuntos que le afectan. La participación también sirve como una forma de reconocimiento y genera en las personas un sentimiento de éxito.
- c. Calidad de vida laboral: Este programa generalmente implica seguir una serie de pasos, siendo común establecer un comité compuesto por administradores y trabajadores. Su objetivo principal es mejorar la dignidad, el atractivo y la productividad de los puestos laborales a través del enriquecimiento y diseño de los mismos. Esto busca fundamentalmente crear un entorno de trabajo positivo para los trabajadores, y al mismo tiempo, beneficia a la organización. Las recomendaciones pueden abordar cuestiones

como la reestructuración de la organización, la mejora de la comunicación, la identificación de problemas no evidentes y sus soluciones, así como otros aspectos que pueden tener un impacto positivo en la salud y productividad de la organización.

- d. Potenciación de roles: Es esencial que los empleos proporcionen desafíos y sean significativos. Los roles laborales pueden volverse más enriquecedores al introducir variedad y al otorgar a los empleados una mayor autonomía en la toma de decisiones relacionadas con sus responsabilidades laborales. Además, fomentar la participación y la interacción entre los trabajadores, brindarles responsabilidad personal en sus tareas, y permitirles participar en decisiones relacionadas con aspectos físicos del entorno laboral, como la iluminación y la limpieza.

Variable 2: Desempeño organizacional

Chacón, López y Arias (2022) el desempeño organizacional es la medición del progreso y avance de una organización, lo que indica qué tan bien está alcanzando sus metas y objetivos.

Chiavenato (2020) alud que el desempeño organizacional es una evaluación metódica de cada persona en relación con el cumplimiento de sus funciones, metas y resultados, con el propósito de mejorar su desempeño y, en particular, su contribución al éxito de la organización.

Morales (2019) menciona que es el conjunto de logros obtenidos por todas las unidades de negocio y departamentos que participan en la consecución de un objetivo específico de la organización.

Alles (2017) se trata de una posición integradora que se fundamenta en una serie de conductas y resultados de un empleado en un periodo de tiempo específico.

2.2.2.1. Dimensiones

Para evaluar la variable de desempeño organizacional, Calle y Urbina (2018) señalan que hay diversas categorías y enfoques, aunque los agrupan en tres categorías de gran relevancia, que son las siguientes:

- a. Las Condiciones Organizacionales, son aquellas circunstancias que se crean en el entorno laboral y pueden dar lugar a diversos factores o causas que influyen en el desempeño de los empleados, en términos de alcanzar los objetivos definidos por la organización. Estas condiciones están principalmente vinculadas a los indicadores de ambiente, confiabilidad y colaboración en el ámbito laboral (Calle y Urbina, 2018).
- b. Los Incentivos Organizacionales, representan un elemento de gran relevancia en cualquier tipo de organización y se relacionan directamente con el fomento del crecimiento y la mejora del rendimiento laboral en función de los objetivos establecidos. Estos incentivos abarcan los 14 indicadores relacionados con la formación, el reconocimiento y la valoración del desempeño laboral (Calle y Urbina, 2018).
- c. Los Lineamientos Organizacionales, se refieren al grupo de acciones y tareas relacionadas principalmente con la ejecución de las actividades asignadas, muchas de las cuales están programadas, y la consecución de metas y propósitos durante la jornada laboral. Estos lineamientos desempeñan un papel fundamental en el éxito de cualquier organización (Calle y Urbina, 2018).

2.2.2.2. Enfoques para medir el desempeño organizacional

Según Barradas (2021) los distintos enfoques utilizados para evaluar el desempeño pueden resultar beneficiosos en circunstancias particulares. A pesar de que todos ellos tienen como objetivo principal el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la priorización de algunos enfoques sobre otros conduce a diferencias que influyen en su predominio. A continuación, se describen dos de estos enfoques:

- a. Enfoque basado en metas: La eficacia de una organización se evalúa mediante la consecución de sus metas. Por lo tanto, se requiere medir y comparar el desempeño real con lo planificado inicialmente.
- b. Enfoque de sistemas: Este enfoque examina la capacidad de la organización para adquirir insumos, procesarlos y distribuir resultados con el fin de mantener la estabilidad y el equilibrio. La eficacia se mide en función del funcionamiento óptimo del sistema, aunque este enfoque resulta útil solamente cuando existe una relación clara entre los insumos y los resultados obtenidos.

- c. Enfoque de los interesados o stakeholders: Esto se relaciona con la medida en que se atienden las demandas y expectativas de las partes interesadas clave.
- d. Enfoque de los valores en competencia: Este enfoque puede incluir los aspectos anteriores debido a la naturaleza subjetiva del concepto de eficacia, ya que los criterios para medirla dependen de la perspectiva individual y los intereses que represente.

La evaluación del desempeño se evalúa a través de indicadores tanto subjetivos como objetivos. Los expertos en la materia generalmente han adoptado tres tipos de indicadores: crecimiento, rentabilidad y cuota de mercado, que se expresan en términos tanto financieros como no financieros. Los indicadores objetivos utilizan medidas contables, financieras y combinadas que se obtienen directamente de las empresas o mediante fuentes secundarias. Por otro lado, los indicadores subjetivos implican la evaluación subyacente del rendimiento en sí; esto incluye las calificaciones otorgadas por los trabajadores acerca del desempeño de la organización en comparación con sus competidores, del mismo modo como datos específicos sobre el desempeño obtenido a través de técnicas de autoevaluación. En esta situación, la mayoría de las métricas relacionadas con el desempeño organizacional pueden ser clasificadas en una de seis categorías principales: eficacia, eficiencia, calidad, cumplimiento de plazos, productividad y seguridad.

- Eficacia: se refiere al grado en que la producción del proceso se ajusta a los requisitos.
- Eficiencia: se relaciona con el grado en que se lleva a cabo la producción con el uso mínimo de recursos.
- Calidad: se relaciona con el nivel en que el producto satisface los requisitos y expectativas de los clientes.
- Cumplimiento de plazos: hace referencia a la realización correcta de una unidad de trabajo en el tiempo necesario.
- Productividad: se refiere al valor agregado por el proceso en función de los resultados obtenidos en comparación con los recursos utilizados.
- Seguridad: evalúa el estado general actual de la organización y del entorno laboral de los trabajadores.

2.2.2.3. Diferentes acepciones del desempeño organizacional

Barradas (2021), el término “desempeño organizacional” ha sido objeto de extensos estudios en la literatura relacionada con las organizaciones. Sin embargo, la Teoría de la Estrategia plantea diferencias significativas en su definición, contenido y en cómo se pone en práctica, principalmente debido a su naturaleza multidimensional. La dificultad en establecer una definición precisa para este concepto se debe en gran medida a sus diversas interpretaciones, las cuales varían según el enfoque de investigación específico. Esto se refleja en la falta de consenso en una definición universalmente aceptada, ya que, a lo largo de varias décadas, este concepto ha experimentado una evolución considerable. Las primeras teorías de administración y gestión sostenían que las organizaciones tenían como objetivo alcanzar metas, y la función de la dirección era lograrlas eficientemente mediante la asignación de recursos. No obstante, la experiencia demostró que esta perspectiva era insuficiente, ya que las organizaciones tenían que cumplir múltiples objetivos y subobjetivos.

Por lo tanto, las metas se modificaron de manera constante y las prioridades de los directivos experimentaron cambios, a veces debido a que las estructuras obstaculizaban el logro de los propósitos. Dada esta complejidad, surgieron múltiples interrogantes sobre la manera de medir y los factores vinculados al desempeño organizacional. Todo esto resalta la importancia de disponer de métodos adecuados para llevar a cabo la evaluación del desempeño.

Una manera sencilla de evaluar el progreso de una empresa y determinar si las actividades se estaban ejecutando de manera adecuada era a través de las ganancias financieras. Por esta razón, los teóricos se enfocaron en plantear métodos científicos o de ingeniería para mejorar diversas maneras de medición (Taylor, 1911). Luego, surgieron conceptos más abstractos y genéricos, como la efectividad, la eficiencia y la eficacia, que con el tiempo se convirtieron en las dimensiones más cruciales para evaluar el desempeño. En la década de 1950, el desempeño se definió como el nivel en que las organizaciones, consideradas como sistemas sociales, cumplían con sus propósitos. Esto llevó a que, en esa época, la evaluación se enfocara en el trabajo, los individuos y la estructura organizativa.

A finales de 1960 y durante 1970, se investigaron nuevas maneras de evaluar el desempeño, centrándose en métricas no financieras relacionadas con los procesos de producción y operaciones, mientras que la concepción se enfocó en la habilidad de una

organización para aprovechar su entorno y utilizar los recursos limitados. En 1980 y 1990, se reconoció la importancia de alcanzar los propósitos de manera eficiente, es decir, lograr el éxito organizacional utilizando la menor cantidad de recursos posible. Esto subrayó que identificar estos objetivos era más complejo de lo que se había planteado al principio.

De manera similar, teorías posteriores respaldaron la idea de que una organización se considera exitosa cuando logra sus propósitos de desempeño dentro de las restricciones impuestas por los recursos limitados, lo que llevó a que las medidas de rendimiento se convirtieran en indicadores cruciales en la evaluación.

2.2.2.4. Importancia del desempeño organizacional

Barradas (2021) dado los desafíos que enfrentan las empresas debido a la creciente competencia en el mundo actual, surge la necesidad de ajustarse a los cambios, desarrollar ventajas sostenibles y buscar herramientas que permitan evaluar y supervisar de manera constante su rendimiento organizacional. El éxito de una organización está estrechamente ligado a su capacidad para afrontar los desafíos del entorno empresarial, por lo tanto, es esencial medir este desempeño con el fin de obtener información valiosa, pertinente y confiable. Esta información proporciona a los líderes las bases necesarias para diseñar estrategias que mejoren la eficiencia y la competitividad de la organización.

El desempeño organizacional es un concepto fundamental en el ámbito de la gestión estratégica y los estudios de organizaciones. En los últimos periodos, ha habido un creciente interés en la evaluación subjetiva del desempeño debido a la dificultad de obtener información financiera de la empresa, así como porque se considera una estrategia apropiada para calcular el impacto de activos intangibles. Esta herramienta proporciona a los directivos una forma de evaluar cuán efectiva y eficiente es la utilización de los recursos. Sin embargo, diversas investigaciones indican que es indispensable complementar esta medición con indicadores financieros, contables y de mercado. Un enfoque mixto permite comparar los resultados de cada tipo de medición.

Para los líderes, medir el desempeño es esencial para verificar si se están alcanzando los objetivos establecidos previamente y lograr un desempeño superior. Esta situación ha tenido un impacto decisivo y positivo en la constante búsqueda de indicadores cuantitativos y cualitativos confiables para llevar a cabo estas evaluaciones.

2.2.2.5. Capital humano y desempeño organizacional

Bernal, Pedraza, y Castillo (2020) mencionan que, durante muchas décadas, se ha argumentado que el desempeño de las organizaciones se fundamenta en el capital humano. En entornos empresariales cada vez más competitivos y dinámicos, se requieren personas con habilidades innovadoras, aptitud para la negociación, capacidad para generar valor y un fuerte compromiso institucional para hacer frente a los desafíos del mercado.

De esta forma, diversos estudios empíricos han examinado la relación entre el capital humano y el desempeño organizacional. Mediante un análisis exploratorio y descriptivo con un enfoque correlacional, se ha demostrado que los procesos de formación y desarrollo de las competencias del personal son el factor determinante para el crecimiento de las organizaciones. Esto subraya la importancia de revisar las estrategias de gestión que las organizaciones aplican a su capital humano, con el fin de generar impactos positivos tanto a corto como a largo plazo en el desempeño.

Según otros investigadores, su estudio indica que la educación y el entrenamiento del personal tienen un efecto positivo en el rendimiento laboral y, por ende, en la competitividad de la organización. Esta información permite tomar buenas decisiones para mejorar los recursos y las capacidades del personal de la organización, y, de este modo, elevar su desempeño. La generación de valor financiero se ve directamente afectada por el capital humano, por lo tanto, es crucial potenciar el conocimiento y las habilidades de la fuerza laboral para crear ventajas competitivas que generen un rendimiento superior para la empresa. En resumen, se puede concluir a partir de estas investigaciones que el capital humano tiene un impacto significativo en el desempeño organizacional, lo cual influye en el funcionamiento de la organización y en la obtención de ventajas competitivas.

2.2.2.6. Los efectos mediadores de la innovación en el desempeño organizacional

Del Río et al. (2022) aluden que dentro del Marco del Enfoque Basado en los Recursos (VBR), uno de los aspectos internos que ha ganado una creciente importancia es la innovación, debido a su gran potencial para crear ventajas competitivas en las organizaciones. Esto se debe a que los esfuerzos innovadores involucran la búsqueda, el descubrimiento, la experimentación y el desarrollo de nuevas tecnologías, productos y servicios, procesos productivos y estructuras organizacionales. Por ende, la innovación, como un elemento interno de la organización, brinda la oportunidad de generar productos y

servicios de manera más eficiente y rápida, lo cual es esencial para enfrentar entornos en constante cambio y llenos de incertidumbre. Al mejorar la eficiencia de los procesos y presentar productos innovadores, es posible reducir los costos relacionados con la producción en la organización. Del mismo modo, al introducir nuevos productos o mejorar la calidad de los existentes, se abre la posibilidad de aumentar la participación en el mercado y las ventas, ambas opciones contribuyendo positivamente al desempeño organizacional.

La literatura ha evidenciado los impactos directos de la innovación como un elemento interno que impulsa el desempeño de una organización. La presencia de innovación y la cantidad de recursos dedicados a ella pueden explicar el desempeño organizacional, indicando que las organizaciones que adoptan la innovación logran niveles más altos de productividad y crecimiento económico en comparación con aquellas que no la incorporan. En este contexto, se establece una conexión entre la innovación y el desempeño organizacional basada en la relación estimada entre estos conceptos. Esto sugiere que la introducción de innovaciones en el servicio al cliente, procesos de producción y colaboración con instituciones educativas superiores puede aumentar las ventas y la productividad, lo que se traduce en un mejor desempeño organizacional. Siguiendo este enfoque, se sugiere que, desde la perspectiva del enfoque VBR, la innovación actúa como un factor interno que podría mediar en el vínculo entre el desempeño organizacional y la gestión del talento humano. Esto implica que un enfoque estratégico que fomente el desarrollo de nuevos productos, servicios y métodos organizativos por parte del capital humano puede resultar en un aumento de las ventas y una reducción de los costos de producción.

2.2.2.7. La incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño organizacional

Del Río et al. (2022) hace referencias que los recursos humanos y los recursos organizativos, en lugar de otros recursos como los físicos, financieros o técnicos, tienen el potencial de conferir a las organizaciones una ventaja competitiva duradera, ya que son particularmente difíciles de imitar. En consecuencia, la gestión de los recursos humanos es esencial para impulsar la posición competitiva de una organización al fomentar la adquisición de habilidades, experiencia y conocimientos que puedan contribuir a los resultados económicos de la empresa. En este contexto, el talento humano gestionado adecuadamente representa uno de los activos más valiosos de la organización, ya que este capital humano desarrolla y aplica estrategias, procesos, productos y servicios, lo que tiene

un impacto significativo en su nivel de desempeño. Por lo tanto, es probable que aquellas organizaciones que cuentan con una fuerza laboral más extensa y mejor desarrollada sean las que logran un mayor éxito.

La inversión en el desarrollo del personal a través de la capacitación mejora su calidad y tiene un impacto significativo en la productividad, lo que, a su vez, influye en el desempeño organizacional. Se ha demostrado que la gestión de los recursos humanos en una organización está estrechamente asociada con el desempeño. Factores internos como el aumento en la formación de los empleados, el establecimiento de criterios para medir el desempeño, sistemas de compensación basados en el rendimiento y la creación de manuales de funciones parecen motivar a los empleados de todas las áreas a contribuir al desempeño y, en consecuencia, al crecimiento general de la organización.

2.2.2.8. Relación entre el liderazgo compartido y desempeño organizacional

Chacón, López y Arias (2022) el desempeño organizacional se define como la evaluación del progreso y desarrollo de una organización, y sirve para medir su eficacia en la consecución de metas y objetivos. Para evaluar el desempeño organizacional, se pueden considerar diversas dimensiones, como la eficiencia y la eficacia en comparación con competidores clave. Estas dimensiones incluyen aspectos como la ventaja competitiva, la cuota de mercado, la rentabilidad, los costos, los ingresos por ventas y la satisfacción de los clientes, etc. Cabe destacar que el concepto de desempeño puede aplicarse en varios niveles de análisis, ya sea en el contexto de la organización en su conjunto, de un equipo de trabajo, de un proyecto o a nivel personal.

Algunos estudios se han centrado en examinar cómo el liderazgo compartido afecta a variables asociadas con el desempeño a nivel personal de los empleados, como el aprendizaje o la satisfacción personal. Otras investigaciones se han enfocado más en examinar cómo el liderazgo compartido influye en variables relacionadas con el desempeño y la eficacia en equipos de trabajo o proyectos. Sin embargo, hasta el momento, son escasos los estudios que estudian el impacto del liderazgo compartido en el desempeño a nivel organizacional.

Específicamente, en el contexto de los equipos directivos, que tienen las responsabilidades estratégicas más importantes dentro de la organización, se puede argumentar que las condiciones del equipo tienen un impacto directo en los resultados

generales de la organización. La teoría de los eslabones superiores sostiene que el liderazgo en una organización compleja es una tarea compartida, y las percepciones, habilidades y acciones colectivas de todo el equipo directivo son determinantes en las conductas estratégicas de la organización y ejercen influencia en los resultados de la organización.

De esta forma, resulta intrigante analizar el impacto del liderazgo compartido en las condiciones que afectan a los equipos de liderazgo y que promueven un desempeño organizacional superior. En equipos donde existe un alto grado de liderazgo compartido, se puede notar que los miembros contribuyen con más recursos personales y organizativos a la ejecución de tareas complejas. Además, comparten un mayor flujo de información y experimentan un compromiso más profundo. Esto se debe a que están más dispuestos a la influencia mutua de sus compañeros, y como resultado, fomentan niveles más elevados de respeto y confianza en su trabajo en equipo. Estos elementos, en última instancia, se traducen en una ventaja competitiva y un mejor desempeño organizacional.

Dentro de un equipo de liderazgo, estas condiciones además se reflejan en la cohesión del equipo (el sentimiento de pertenencia y la moral presentes en el grupo) y la visión compartida (el nivel en el que el equipo posee y comparte un modelo común de la estrategia de la empresa). Estos elementos son cruciales para el crecimiento financiero de la empresa y su desempeño general. En este contexto, el liderazgo compartido permite a la empresa mejorar sus capacidades dinámicas al obtener una ventaja competitiva a partir de las habilidades personales de los miembros del equipo directivo que se fusionan. La confianza, la interdependencia entre los miembros y la continuidad en el equipo desempeñan un papel crucial en la consecución de este propósito.

En resumen, la evidencia empírica respalda claramente los efectos positivos del liderazgo compartido en el desempeño y la eficacia del equipo, aunque se ha investigado menos su impacto en el desempeño global de la organización. No obstante, una revisión reciente y sistemática de la literatura sobre el liderazgo compartido ha propuesto un modelo teórico integral de múltiples niveles que nos permite comprender cómo el liderazgo compartido en varios contextos puede generar resultados idóneos no solo a nivel individual de los empleados y equipos de trabajo, sino también en proyectos y en la organización en su conjunto. Esto depende en gran medida de la capacidad de la empresa para incorporar el liderazgo compartido en su cultura organizativa. De la misma forma, la teoría de los eslabones superiores que mencionamos anteriormente respalda la idea de que las condiciones del equipo directivo desempeñan un papel crucial en la formulación de la estrategia

empresarial, lo que sugiere que el impacto del liderazgo compartido en estos equipos puede influir directamente en las decisiones más críticas y complejas que establecen el desempeño global de la organización.

2.3. Definición de términos básicos

Motivación laboral

Loayza, Primo y Marujo (2022) la motivación laboral se percibe también como un procedimiento constante, interminable, cambiante y complejo, una característica inherente a las personas en su naturaleza.

Desempeño organizacional

Chacón, López y Arias (2022) el desempeño organizacional es la medición del progreso y avance de una organización, lo que indica qué tan bien está alcanzando sus metas y objetivos.

Compromiso

Anchelia, Inga, Olivares y Escalante (2021) indican que se trata de un estado mental que refleja la forma en que un trabajador se relaciona con la empresa y que influye en su elección de permanecer en la organización o abandonarla.

Identificación

Macías y Vanga (2021) mencionan que es la cualidad que hace que los trabajadores estén comprometidos con su labor y sientan un fuerte sentido de pertenencia hacia la organización.

Entusiasmo

Macías y Vanga (2021) hace referencia a una emoción que muestra un estado de alegría y un interés genuino en el trabajo.

Condiciones organizacionales

Son aquellas circunstancias que se crean en el entorno laboral y pueden dar lugar a diversos factores o causas que influyen en el desempeño de los empleados, en términos de alcanzar los objetivos definidos por la organización. Estas condiciones están principalmente vinculadas a los indicadores de ambiente, confiabilidad y colaboración en el ámbito laboral (Calle y Urbina, 2018).

Incentivo organizacional

Representan un elemento de gran relevancia en cualquier tipo de organización y se relacionan directamente con el fomento del crecimiento y la mejora del rendimiento laboral en función de los objetivos establecidos (Calle y Urbina, 2018).

Lineamiento organizacional

Se refieren al grupo de acciones y tareas relacionadas principalmente con la ejecución de las actividades asignadas, muchas de las cuales están programadas, y la consecución de metas y propósitos durante la jornada laboral. Estos lineamientos desempeñan un papel fundamental en el éxito de cualquier organización (Calle y Urbina, 2018).

2.4. Hipótesis de investigación

2.4.1. Hipótesis general

La motivación laboral se relaciona significativamente con el desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay, 2023.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. El compromiso se relaciona significativamente con el desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay, 2023.
- b. La identificación se relaciona significativamente con el desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay, 2023.
- c. El entusiasmo se relaciona significativamente con el desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay, 2023.

2.5. Operacionalización de las variables

Variable 1	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores	Instrumento	Muestra
MOTIVACIÓN LABORAL	Compromiso	- Dedicar más tiempo de lo que corresponde.	01	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Neutral (3) Desacuerdo (2) Totalmente desacuerdo (1)	Cuestionario	Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Hualmay.
		- Gusto por el trabajo.	02			
		- Dar lo mejor de sí.	03			
	Identificación	- Satisfacción.	04			
		- Comodidad.	05			
		- Sentimiento de orgullo.	06			
		- Identificación a largo plazo.	07			
	Entusiasmo	- Mejor esfuerzo.	08			
		- Disfrutar de la jornada laboral.	09			
		- Reconocimiento	10			

Fuente: Macías y Vanga (2021).

Variable 2	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores	Instrumento	Muestra
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	Condiciones organizacionales	- Ambiente laboral.	11	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Neutral (3) Desacuerdo (2) Totalmente desacuerdo (1)	Cuestionario	Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Hualmay.
		- Confiabilidad laboral.	12			
		- Cooperación laboral.	13			
	Incentivo organizacional	- Formación laboral.	14			
		- Reconocimiento laboral.	15			
		- Valoración laboral.	16			
	Lineamiento organizacional	- Cumplimiento de los roles laborales.	17			
		- Logro de metas laborales.	18			
		- Logro de objetivos laborales.	19			

Fuente: Calle y Urbina (2018).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Tipo de investigación: Básica porque busca conocimientos para contrastarlo con la realidad para conocer los hechos que vienen sucediéndose (Díaz et al., 2013).

3.1.2. Nivel de investigación: Correlacional porque tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos variables (Hernández et al., 2014).

3.1.3. Diseño de investigación: No experimental porque no se manipuló las variables de estudio (Hernández et al., 2014).

3.1.4. Enfoque de investigación: Cuantitativo porque usa a la ciencia estadística para llegar a conclusiones sobre el objeto de estudio (Muñoz, 2011).

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población estuvo representada por 115 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Hualmay.

3.2.2. Muestra

Se aplicó la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{\epsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n	Es el tamaño de la muestra.
p y q	Probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.
Z	Unidades de desviación estándar.
N	Total de la población.
E	Error estándar de la estimación.

Reemplazando:

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 115}{0.0025(115 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 88.68$$

La muestra está representada por 89 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Hualmay.

3.3. Técnicas de recolección de datos

Técnica: encuesta. El instrumento evaluó las variables en estudio, motivación laboral y desempeño organizacional. El cuestionario fue respondido por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Hualmay.

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

Se utilizará la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov.

El software a emplear será el Statical Package for the Social Sciences - SPSS. Los resultados serán presentados en tablas y figuras.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

A. Análisis descriptivo de la motivación laboral

Tabla 1

Distribución de frecuencias del compromiso y sus indicadores

	Bueno		Regular		Deficiente	
	f	%	f	%	f	%
Compromiso	34	38.2%	44	49.4%	11	12.4%
Dedicar más tiempo de lo que corresponde.	32	36.0%	18	20.2%	39	43.8%
Gusto por el trabajo.	31	34.8%	20	22.5%	38	42.7%
Dar lo mejor de sí.	42	47.2%	15	16.9%	32	36.0%

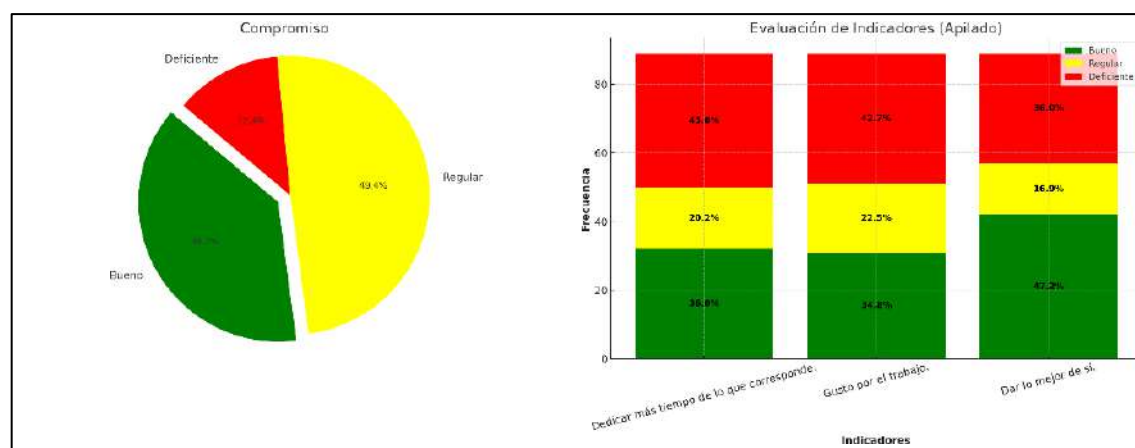


Figura 1. Compromiso y sus indicadores.

Al examinar la Tabla 1, se puede constatar que el 38.2% de los trabajadores exhibe un compromiso Bueno, mientras que la mayoría, el 49.4%, presenta un compromiso Regular, mientras que solo el 12.4% presenta un compromiso Deficiente. Con respecto al indicador de "Dedicar más tiempo de lo que corresponde", un 36,0% lo hace en un nivel Bueno, el

20.2% de manera Regular y preocupantemente, el 43,8% lo hace de forma Deficiente. Al evaluar el "Gusto por el trabajo", el 34.8% muestra un buen nivel de agrado, el 22.5% un nivel regular y el 42.7% un nivel deficiente. Finalmente, en el indicador de "Dar lo mejor de sí", casi la mitad, el 47.2%, lo hace de manera Buena, el 16.9% de manera Regular y el 36.0% de manera Deficiente. En conclusión, aunque existe un porcentaje considerable de empleados con buen compromiso y que ofrecen lo mejor de sí, existe una proporción preocupante, cercana al 40% o más, que muestra deficiencias en varios indicadores, lo que puede tener un impacto negativo en el rendimiento organizacional de la municipalidad.

Tabla 2

Distribución de frecuencias de la identificación y sus indicadores

	Bueno		Regular		Deficiente	
	f	%	f	%	f	%
Identificación	39	43.8%	34	38.2%	16	18.0%
Satisfacción.	34	38.2%	16	18.0%	39	43.8%
Comodidad.	46	51.7%	12	13.5%	31	34.8%
Sentimiento de orgullo.	26	29.2%	16	18.0%	47	52.8%
Identificación a largo plazo.	31	34.8%	26	29.2%	32	36.0%

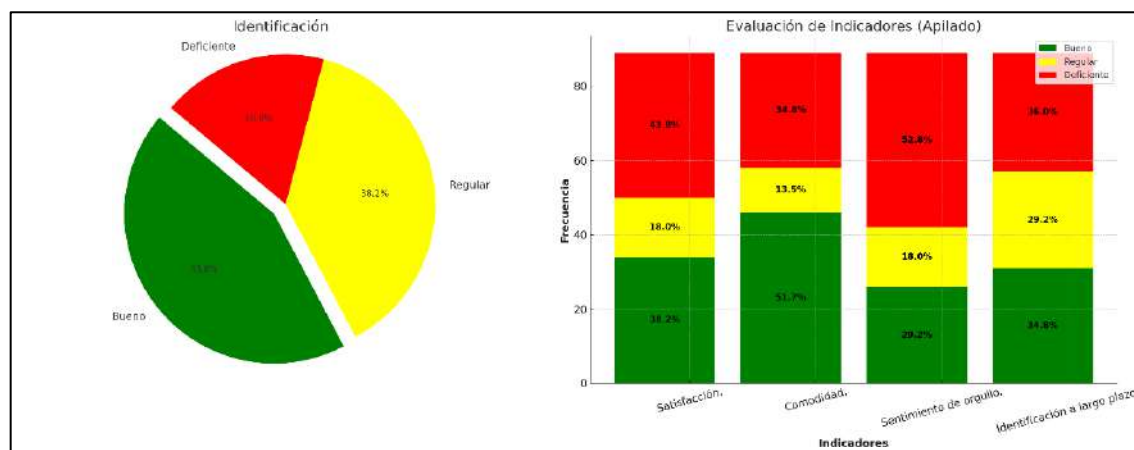


Figura 2. Identificación y sus indicadores.

En la Tabla 2 se evidencia que el 43.8% de los trabajadores exhibe una identificación positiva con la municipalidad, mientras que el 38.2% exhibe una identificación regular, mientras que el 18.0% presenta una identificación deficiente. En el indicador de satisfacción, el 38.2% de los empleados siente una satisfacción buena, el 18.0% regular y, de manera preocupante, el 43.8% siente una satisfacción deficiente. En lo que respecta a la comodidad, más de la mitad de los individuos experimentan una sensación de comodidad positiva, siendo el 51.7% de

ellos quienes experimentan una sensación de confort óptimo, mientras que el 13.5% se encuentra regularmente y el 34.8% de manera deficiente. El sentimiento de orgullo es el componente más relevante de la preocupación: solo el 29.2% experimenta un sentimiento de orgullo, mientras que el 18.0% ostenta regularidad y un 52.8% siente un orgullo deficiente hacia la municipalidad. En lo que respecta a la identificación a largo plazo, el 34.8% se identifica de manera positiva, mientras que el 29.2% se identifica regularmente y el 36.0% se encuentra en desventajoso. En síntesis, a pesar de que se evidencia que más del 40% de los trabajadores exhiben una buena identificación, existen áreas tales como el sentimiento de orgullo, en las cuales la mayoría presenta deficiencias. Estos hallazgos sugieren áreas de mejora para fortalecer la relación de los empleados con la municipalidad y mejorar su sentido de pertenencia y orgullo.

Tabla 3

Distribución de frecuencias del entusiasmo y sus indicadores

	Bueno		Regular		Deficiente	
	f	%	f	%	f	%
Entusiasmo	39	43.8%	30	33.7%	20	22.5%
Mejor esfuerzo.	37	41.6%	17	19.1%	35	39.3%
Disfrutar de la jornada laboral.	35	39.3%	15	16.9%	39	43.8%
Reconocimiento.	33	37.1%	23	25.8%	33	37.1%

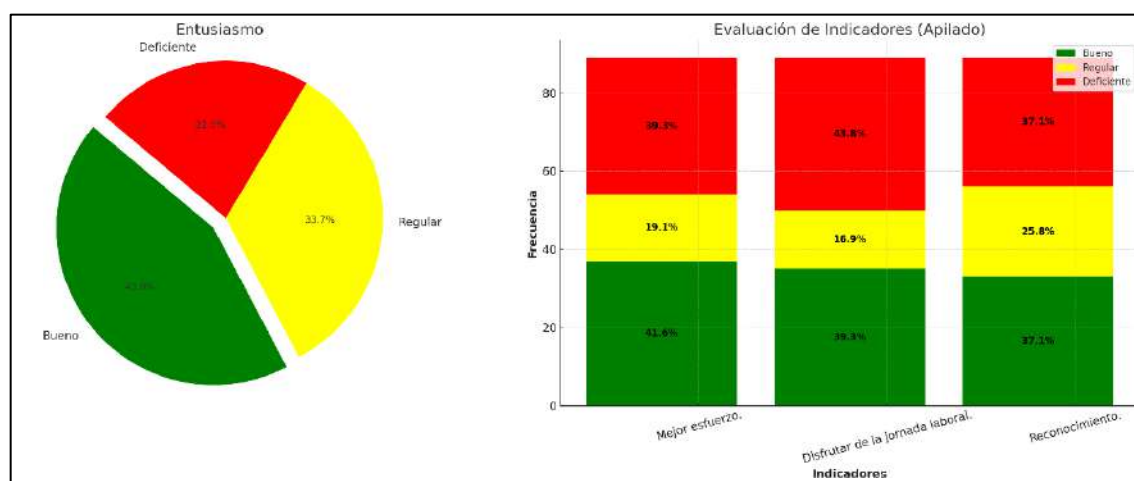


Figura 3. Entusiasmo y sus indicadores.

Se observa en la Tabla 3 que el 43.8% de los empleados muestra un entusiasmo bueno en su trabajo en la municipalidad, el 33.7% tiene un entusiasmo regular, mientras que el 22.5% presenta un entusiasmo deficiente. En el indicador de "Mejor esfuerzo", el 41.6% de los

empleados lo da de manera buena, el 19.1% de manera regular, y un 39.3% de manera deficiente. Al examinar la calidad de la jornada laboral, se constata que el 39.3% lo hace de manera favorable, mientras que el 16.9% lo regular y, en contraposición, el 43.8% lo hace de manera deficiente. En el aspecto de "Reconocimiento", las cifras están más equilibradas: el 37.1% siente que recibe un reconocimiento bueno, el 25.8% regular y otro 37.1% siente que el reconocimiento es deficiente. A pesar de que existe un significativo porcentaje de trabajadores que muestran un buen entusiasmo y reconocen un esfuerzo positivo en ciertos indicadores, existen áreas, como el disfrute de la jornada laboral, en las que se observan deficiencias. Los datos presentados sugieren que la municipalidad podría emplear tácticas para optimizar la satisfacción y el entusiasmo laboral en ciertas áreas esenciales.

Tabla 4
Distribución de frecuencias de la motivación laboral

		f	%
Válido	Bueno	43	48.3
	Regular	39	43.8
	Deficiente	7	7.9
	Total	89	100.0

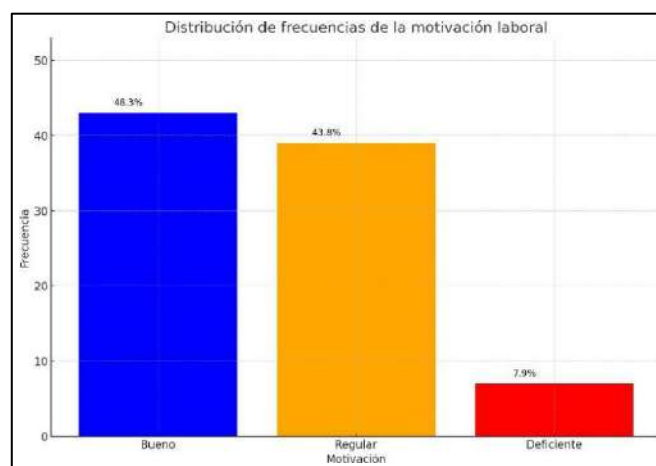


Figura 4. Motivación laboral.

La Tabla 4 muestra que cerca del 48,3% de los encuestados perciben su motivación laboral como "Buena", lo que indica una percepción positiva generalizada. No obstante, un 43,8% la considera "Regular", lo que indica que, aunque no se sienten completamente insatisfechos, ven espacio para mejorar su motivación. Un pequeño pero significativo 7,9% califica su motivación como "Deficiente", lo que destaca la necesidad de abordar preocupaciones

específicas en este grupo. A partir de estos datos, es evidente que, a pesar de que la mayoría de los trabajadores experimenta una motivación positiva en su labor, existe una oportunidad significativa para optimizar la satisfacción laboral y abordar las cuestiones de aquellos con motivación regular o deficiente.

B. Análisis descriptivo del desempeño laboral

Tabla 5

Distribución de frecuencias de las condiciones organizacionales y sus indicadores

	Bueno		Regular		Deficiente	
	f	%	f	%	f	%
Condiciones organizacionales	41	46.1%	34	38.2%	14	15.7%
Ambiente laboral.	33	37.1%	22	24.7%	34	38.2%
Confiabilidad laboral.	39	43.8%	19	21.3%	31	34.8%
Cooperación laboral.	39	43.8%	20	22.5%	30	33.7%

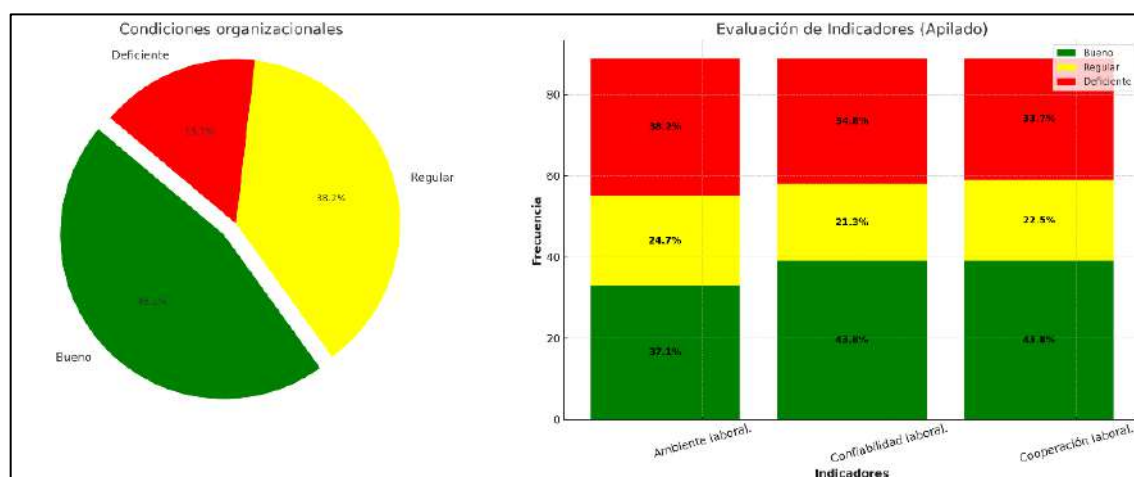


Figura 5. Condiciones organizacionales y sus indicadores.

Se muestra en la Tabla 5 que el 46.1% de los empleados percibe que las condiciones organizacionales en la municipalidad son buenas, un 38.2% las considera regulares y el 15.7% las encuentra deficientes. En cuanto al "ambiente laboral", el 37.1% de los empleados lo considera como bueno, el 24.7% como regular, mientras que un 38.2% lo considera deficiente. Al evaluar la "Confiabilidad laboral", el 43.8% siente que es buena, el 21.3% la ve como regular y el 34.8% la considera deficiente. Finalmente, respecto a la "Cooperación laboral", el 43.8% de los empleados siente que es buena, el 22.5% regular, y un 33.7% la percibe como deficiente. A pesar de que existe un elevado número de empleados que

califican de manera positiva ciertas circunstancias de las condiciones organizacionales, existen indicadores, tales como el ambiente laboral, que evidencian áreas de mejora significativas. Estos resultados indican que, aunque existen fortalezas en las condiciones organizacionales, la municipalidad debe abordar ciertos desafíos para mejorar la percepción y experiencia laboral de sus empleados en áreas específicas.

Tabla 6

Distribución de frecuencias de las condiciones organizacionales y sus indicadores

	Bueno		Regular		Deficiente	
	f	%	f	%	f	%
Incentivo organizacional	40	44.9%	30	33.7%	19	21.3%
Formación laboral.	34	38.2%	16	18.0%	39	43.8%
Reconocimiento laboral.	32	36.0%	17	19.1%	40	44.9%
Valoración laboral.	40	44.9%	19	21.3%	30	33.7%

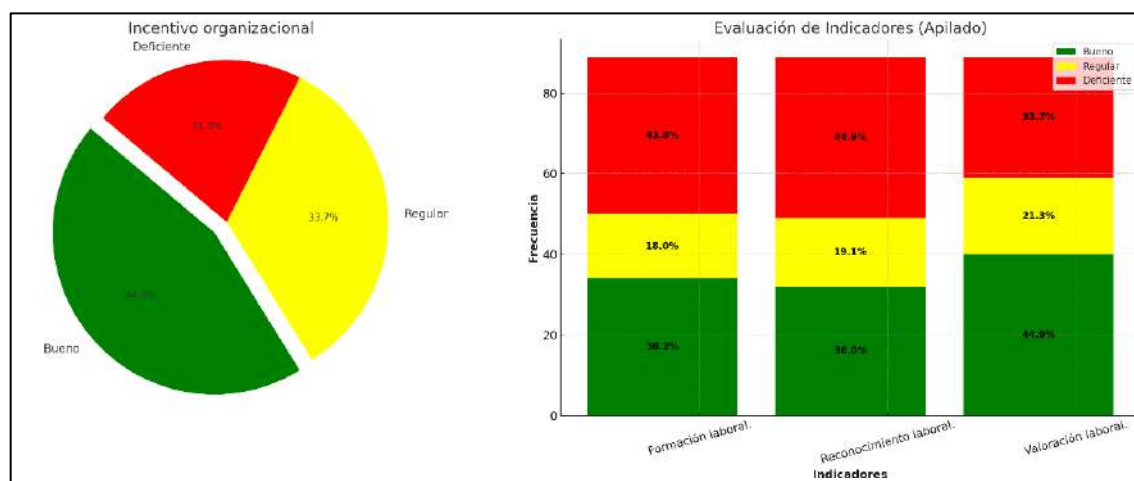


Figura 6. Condiciones organizacionales y sus indicadores.

En la Tabla 6 muestra que el 44.9% de los empleados considera que el "Incentivo organizacional" en la municipalidad es bueno, el 33.7% lo ve como regular y el 21.3% lo encuentra deficiente. Respecto a la "Formación laboral", el 38.2% de los empleados la califica como buena, el 18.0% como regular, y un notable 43.8% la percibe como deficiente. En el ámbito del "Reconocimiento laboral", el 36,0% percibe que es bueno, el 19.1% lo ve como regular, y el 44.9% lo considera deficiente. Finalmente, en cuanto a la "Valoración laboral", el 44.9% de los empleados la siente como buena, el 21.3% como regular y el 33.7% la percibe como deficiente. Los resultados obtenidos indican que, aunque la mitad de los trabajadores perciben que las condiciones son favorables, existen aspectos críticos, tales

como la formación y el reconocimiento laboral, en los cuales las percepciones deficientes son esenciales. Estos resultados sugieren que la municipalidad tiene unas claras oportunidades de mejora, especialmente en áreas relacionadas con la formación y el reconocimiento de sus empleados, con el objetivo de mejorar su experiencia y percepción laboral.

Tabla 7

Distribución de frecuencias de los lineamientos y sus indicadores

	Bueno		Regular		Deficiente	
	f	%	f	%	f	%
Lineamiento organizacional	41	46.1%	30	33.7%	18	20.2%
Cumplimiento de los roles laborales.	40	44.9%	13	14.6%	36	40.4%
Logro de metas laborales.	31	34.8%	16	18.0%	42	47.2%
Logro de objetivos laborales.	37	41.6%	22	24.7%	30	33.7%

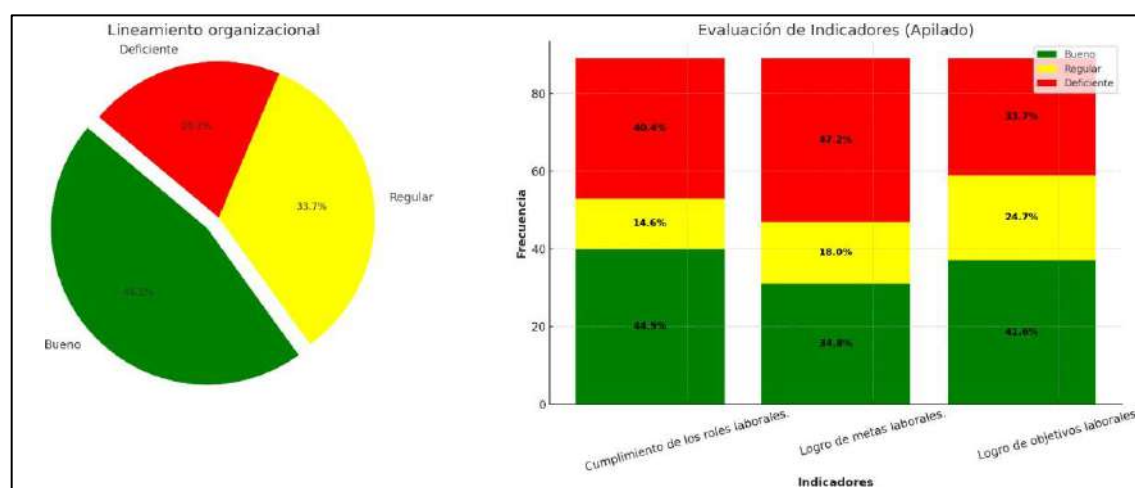


Figura 7. Lineamientos organizacionales y sus indicadores.

En la Tabla 7 muestra que el 46.1% de los empleados considera que el "Lineamiento organizacional" en la municipalidad es bueno, mientras que el 33.7% lo percibe como regular y el 20.2% lo ve como deficiente. En el indicador "Cumplimiento de los roles laborales", el 44.9% de los empleados lo valora como bueno, el 14.6% como regular, y un 40.4% lo considera deficiente. Al examinar el "Plan de objetivos laborales", el 34.8% califica el objetivo de lograr metas laborales como óptimas, mientras que el 18.0% lo considera regular, mientras que una porción significativa, el 47.2%, lo percibe como deficiente. Finalmente, en lo que respecta al "Establecimiento de metas laborales", el 41.6% lo valora como óptimo, mientras que el 24.7% lo considera regular y el 33.7% lo considera deficiente. Estos

resultados indican que, aunque existe un porcentaje considerable de empleados que perciben positivamente ciertos lineamientos y su cumplimiento, existen áreas, especialmente el logro de metas laborales, donde las percepciones deficientes son predominantes.

Tabla 8
Distribución de frecuencias del desempeño organizacional

		f	%
Válido	Bueno	37	41.6
	Regular	46	51.7
	Deficiente	6	6.7
	Total	89	100.0

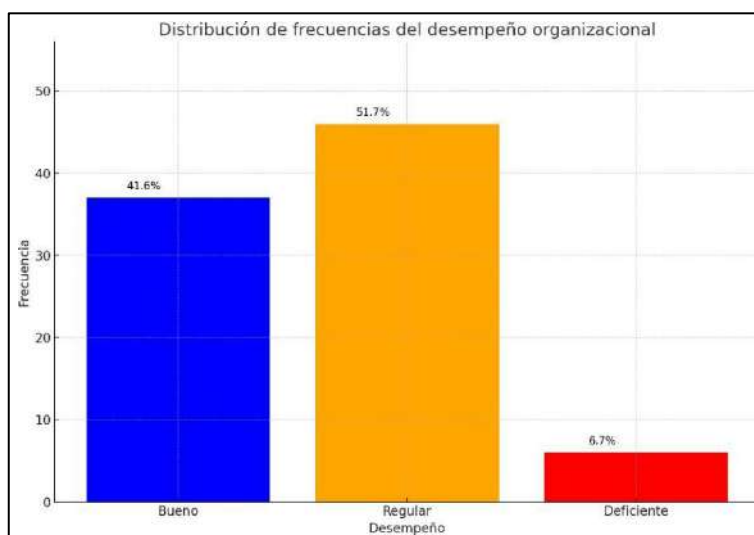


Figura 8. Desempeño organizacional.

La Tabla 8 muestra que el 41.6% de los encuestados considera que el desempeño organizacional es "Bueno", reflejando una percepción positiva. Sin embargo, la mayoría, con un 51.7%, califica el desempeño como "Regular", indicando que, aunque no lo ven deficiente, tampoco lo consideran óptimo. Una proporción inferior, el 6.7%, percibe el rendimiento como "Deficiente". A pesar de que la mayoría de los individuos posee una perspectiva moderada o positiva del desempeño organizacional, estos datos sugieren que existen áreas de mejora percibidas en la organización, y resulta imperativo abordar tanto las percepciones regulares como las deficientes con el fin de optimizar la eficacia y la satisfacción general.

C. Prueba de normalidad

Tabla 9

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Motivación laboral	0.295	89	0.000
Compromiso	0.269	89	0.000
Identificación	0.216	89	0.000
Entusiasmo	0.251	89	0.000
Desempeño organizacional	0.323	89	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

La prueba de Kolmogorov-Smirnov, con corrección de Lilliefors, evalúa la normalidad de la distribución de datos. Según los resultados, ninguna de las variables analizadas sigue una distribución normal: El estadístico indica que "Compromiso" (estadístico = 0.269, significancia = 0.000), "Identificación" (estadístico = 0.216, significancia = 0.000), "Entusiasmo" (estadístico = 0.251, significancia = 0.000) y "Desempeño organizacional" (estadístico) Esta información es crucial, pues muchos tests estadísticos paramétricos presuponen normalidad en los datos. Si no se cumple este supuesto, pueden ser necesarias pruebas no paramétricas o transformaciones de datos para futuros análisis.

4.2. Contrastación de hipótesis

HIPÓTESIS GENERAL

Tabla 10

Prueba de Rho de Spearman entre la motivación laboral y el desempeño organizacional

			Motivación laboral	Desempeño organizacional
Rho de Spearman	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	1.000	,505**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	89	89
	Desempeño organizacional	Coefficiente de correlación	,505**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	89	89

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

La Tabla 10 muestra los resultados de la prueba de Rho de Spearman, que es una medida de correlación no paramétrica entre la "Motivación laboral" y el "Desempeño organizacional". El coeficiente de correlación entre "Motivación laboral" y "Desempeño organizacional" es de 0,505. Dado que el valor de significancia (Sig. bilateral) es 0.000, que es menor que 0.05. Esto indica que hay una relación moderada y positiva entre la motivación laboral y el desempeño organizacional. Es decir, a medida que aumenta la motivación laboral, se observa un incremento en el desempeño organizacional y viceversa.

HIPÓTESIS ESPECIFICA 1

Tabla 11

Prueba de Rho de Spearman entre el compromiso y el desempeño organizacional

			Compromiso	Desempeño organizacional
Rho de Spearman	Compromiso	Coefficiente de correlación	1.000	,407**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	89	89
	Desempeño organizacional	Coefficiente de correlación	,407**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	89	89

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

El coeficiente de correlación es de 0,407, lo que indica una correlación positiva moderada entre ambas variables. Este valor es estadísticamente significativo al nivel del 1%, dado que el valor de significancia (Sig. bilateral) es 0,000, que es menor que 0,01. La presente afirmación sostiene que, a medida que el compromiso de los empleados se incrementa, se puede observar un incremento en su rendimiento laboral y, en otras palabras, en su desempeño organizacional. Aunque la correlación es no paramétrica y no necesariamente lineal, sí muestra una tendencia monótona entre "Compromiso" y "Desempeño organizacional".

HIPÓTESIS ESPECIFICA 2

Tabla 12

Prueba de Rho de Spearman entre la identificación y el desempeño organizacional

			Identificación	Desempeño organizacional
Rho de Spearman	Identificación	Coeficiente de correlación	1.000	,415**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	89	89
	Desempeño organizacional	Coeficiente de correlación	,415**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	89	89

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

Se observa en la Tabla 12 que el coeficiente de correlación es de 0,415, lo que denota una relación positiva moderada entre las variables "Identificación" y "Desempeño organizacional". Este coeficiente es estadísticamente significativo al nivel del 5%, debido al valor de significancia (Sig. bilateral) es 0,000, que es menor que 0,05. La presente afirmación indica que, al incrementar la identificación de los trabajadores con la organización, se puede observar un incremento en su rendimiento laboral y, en consecuencia, en su desempeño organizacional.

HIPÓTESIS ESPECIFICA 3

Tabla 14

Prueba de Rho de Spearman entre el entusiasmo y el desempeño organizacional

			Entusiasmo	Desempeño organizacional
Rho de Spearman	Entusiasmo	Coefficiente de correlación	1.000	,477**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	89	89
	Desempeño organizacional	Coefficiente de correlación	,477**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	89	89

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

En la Tabla 14 indica que el coeficiente de correlación es de 0,477, lo cual indica una correlación positiva moderada entre el entusiasmo de los empleados y su desempeño organizacional. Este coeficiente es estadísticamente significativo al nivel del 5%, dado que el valor de significancia (Sig. bilateral) es 0,000, que es menor que 0,05. Esto significa que, cuando los empleados están entusiasmados hacia su trabajo o hacia la organización, también se observa un aumento en su rendimiento organizacional, y viceversa.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

Respecto al objetivo general orientado conocer la relación entre la motivación laboral con el desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay, 2023; se respaldan mediante la Prueba de Spearman 0.505 y con un nivel de significancia 0.000. La motivación laboral, que se define como el conjunto de incentivos que impulsan a un empleado a actuar con esfuerzo y compromiso, tiene una influencia directa en el rendimiento organizacional de una municipalidad. Empleados motivados son generalmente más productivos, ofrecen servicios de mayor calidad a los ciudadanos, y están más dispuestos a innovar y adaptarse a cambios. En el ámbito municipal, factores como el reconocimiento, las condiciones laborales apropiadas, las oportunidades de progreso y la participación en decisiones pueden propiciar la motivación. A nivel internacional, se han realizado investigaciones en torno a la motivación laboral y sus problemáticas, el Chile el estudio hecho por Alarcón, Pedraja y Monteverde (2020), señala que en el contexto de las instituciones públicas, la falta de atención a la motivación de los empleados se traduce en un enfoque exclusivo en la obtención de resultados, lo que ha llevado a la adopción de trabajo remoto con horas adicionales más allá de la jornada laboral estándar, incluso en un entorno presencial. Respecto al desempeño organizacional, la investigación hecha por Torres (2018) indica que gran parte de las organizaciones tienen como debilidad no seleccionar las herramientas y estrategias necesarias para potenciar la eficiencia y eficacia en todos los niveles organizacionales. A nivel de Perú, respecto a la motivación laboral la investigación hecha por Custodio, Ríos y Ríos (2020) indica que el 76% de los peruanos no experimenta satisfacción en sus puestos de trabajo debido a diversos motivos: la falta de desafíos laborales, un ambiente laboral poco favorable proporcionado por la empresa, la carencia de liderazgo por parte de los

gerentes, una remuneración insatisfactoria y la ausencia de oportunidades para desarrollar una trayectoria profesional. Respecto al desempeño organizacional, la investigación hecha por Dávila et al. (2022) señala que cuando la organización carece de programas de estímulo y motivación laboral, es difícil lograr que las actividades se alineen adecuadamente con los objetivos de la empresa, un aspecto que no recibe atención por parte del Estado.

Respecto al primer objetivo orientado conocer la relación entre el compromiso con el desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay, 2023; se respaldan mediante la Prueba de Spearman 0.407 y con un nivel de significancia 0.000. El compromiso laboral se refiere al nivel de conexión emocional y profesional que un empleado siente hacia su organización y su trabajo. En una municipalidad, este compromiso es esencial para garantizar que los servicios públicos se presten de manera efectiva y eficiente. El compromiso laboral en una municipalidad se traduce en empleados que están profundamente interesados en servir a la comunidad y alcanzar los objetivos de la entidad. Los individuos comprometidos suelen abarcar objetivos esenciales, manifestando una actitud proactiva, dedicación y un deseo continuo de mejorar. Esto, a su vez, potencia la eficiencia, la calidad del servicio y la innovación dentro de la municipalidad. El compromiso alto también puede disminuir la rotación laboral y el absentismo, lo que contribuye a un rendimiento organizacional más sólido y estable. En consecuencia, fomentar y mantener el compromiso laboral es fundamental para asegurar que la municipalidad funcione de manera óptima y cumpla con sus responsabilidades hacia los ciudadanos.

Respecto al segundo objetivo orientado conocer la relación entre la identificación con el desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay, 2023; se respaldan mediante la Prueba de Spearman 0.415 y con un nivel de significancia 0.000. La identificación laboral se refiere a la medida en que los trabajadores se sienten conectados y alineados con los valores, objetivos y cultura de la organización en la que trabajan. En el contexto de una municipalidad, la identificación de los empleados puede ser especialmente crucial dado el papel público y de servicio que desempeñan estas entidades. Al identificar con profundidad la misión, valores y objetivos de una municipalidad, se acostumbra a actuar de manera coherente con estos principios, fomentando acciones y decisiones que reflejen el bienestar de la comunidad. Esta identificación refuerza el sentido de pertenencia, lo

que se traduce en un mayor compromiso, responsabilidad y cohesión entre los equipos. Estos factores, a su vez, pueden impulsar la eficiencia, la calidad en la prestación de servicios y la satisfacción ciudadana. En consecuencia, la identificación laboral actúa como una conexión entre el individualismo del empleado y los objetivos colectivos de la municipalidad, lo que fomenta un desempeño organizacional más efectivo y alineado con las expectativas de los ciudadanos. Chasillacta (2021) en su tesis magistral titulada “Sistema de gestión en el desempeño organizacional en la Empresa Pública de Movilidad de Cotopaxi EPMC”, en sus resultados sostiene que, en lo que respecta al vínculo entre las variables, la investigación demuestra una correlación de Pearson positiva y significativa de 0.637 a un nivel de significancia del 0.01 (bilateral), lo que se considera un vínculo positivo de intensidad media. Esto confirma que el desempeño de los empleados se ve influenciado por la interacción de las prácticas de calidad integradas en el sistema de gestión. Concluyendo que las dimensiones de “Gestión de Talento Humano” con una calificación promedio de 3.93 y “Aprendizaje” con una calificación promedio de 3.70 son elementos significativos para impactar el desempeño. Esto respalda la idea comúnmente aceptada en la literatura que el talento humano es un activo de suma importancia para lograr resultados positivos a nivel personal, colectivo y organizacional en su conjunto.

Respecto al tercer objetivo orientado a conocer la relación entre el entusiasmo con el desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay, 2023; se respaldan mediante la Prueba de Spearman 0.477 y con un nivel de significancia 0.000. El entusiasmo laboral puede describirse como el vigor, la energía y la pasión que un empleado muestra hacia su trabajo y responsabilidades. Es un factor emocional que puede influir significativamente en cómo un individuo aborda y realiza sus tareas. En el contexto de una municipalidad, donde el servicio público y la conexión con la comunidad son esenciales, el entusiasmo puede tener implicaciones notables en el desempeño organizacional. El entusiasmo de los trabajadores en una localidad puede ser un catalizador eficaz para fomentar un rendimiento superior. Empleados entusiastas suelen abordar sus tareas con una actitud positiva, buscando proactivamente soluciones, enfrentando desafíos con determinación y fomentando un ambiente de trabajo inspirador. Este vigor se traduce en una mayor prestación de servicios, interacciones positivas con los ciudadanos y una mayor adaptabilidad ante cambios o situaciones imprevistas. Además, el entusiasmo puede ser contagioso,

promoviendo un ambiente laboral más motivado y cohesivo. Por lo tanto, es fundamental fomentar y mantener el entusiasmo en la estructura laboral de la municipalidad para asegurar un rendimiento organizacional adecuado y una conexión constructiva con la comunidad que abarca. Espinoza (2021) en su tesis de maestría titulada “Motivación y la satisfacción laboral del Personal en la Municipalidad Distrital de Chavín de Huantar, 2021”, sus resultados indican que cuando se hace referencia a la motivación laboral, el 41.4% de los empleados la considera baja. Concluyendo que se ha confirmado la presencia de una relación significativa ($Rho = 0.861$; sig. = 0.000) entre ambas variables investigadas.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- El compromiso se relaciona significativamente con el desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay, 2023; se respaldan mediante la Prueba de Spearman 0.407 y con un nivel de significancia 0.000. El compromiso laboral en una municipalidad desempeña un papel fundamental en su éxito, impulsando una mayor productividad, disminuyendo el absentismo y rotación, mejorando la calidad del servicio prestado a los ciudadanos, fomentando la innovación, fortaleciendo la cohesión de los equipos, mejorando la percepción pública y aumentando la resiliencia organizacional. Los empleados comprometidos desempeñan labores de excelencia, se sienten conectados con la misión de la entidad, colaboran de manera efectiva, presentan soluciones innovadoras y enfrentan desafíos con determinación, lo que, en conjunto, fortalece la conexión con la comunidad a la que la municipalidad sirve.
- La identificación se relaciona significativamente con el desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay, 2023; se respaldan mediante la Prueba de Spearman 0.415 y con un nivel de significancia 0.000. La identificación laboral es el grado en el que los empleados se sienten alineados y conectados con los valores, objetivos y cultura de la organización donde trabajan. En una municipalidad, esta identificación es especialmente relevante debido a su función de servicio público y su impacto directo en la comunidad. Al identificar con profunda conexión con sus metas y valores, los trabajadores de una municipalidad presentan una mayor capacidad de compromiso, coherencia en su labor y un sentimiento de pertenencia. La presente alineación propicia una mayor productividad, decisiones más acertadas y un servicio de excelencia a los

ciudadanos. Además, la identificación reduce la rotación laboral y el absentismo, ya que los empleados se sienten más conectados y satisfechos con su trabajo. Como resultado, una fuerte identificación laboral fomenta un rendimiento organizacional óptimo, asegurando que la municipalidad funcione de manera cohesiva y eficiente, y cumpla efectivamente con sus responsabilidades hacia los ciudadanos.

- El entusiasmo se relaciona significativamente con el desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay, 2023; se respaldan mediante la Prueba de Spearman 0.477 y con un nivel de significancia 0.000. El entusiasmo, definido como el vigor y la pasión con que un empleado aborda su trabajo, tiene un impacto directo y significativo en el desempeño organizacional. En el contexto de una municipalidad, el entusiasmo de los empleados se traduce en una mayor energía y dedicación para servir a la comunidad y cumplir con las tareas asignadas. Los empleados entusiastas tienden a ser más proactivos, buscar soluciones creativas a desafíos y enfrentar adversidades con determinación. Este enfoque positivo mejora la eficiencia y calidad en la prestación de servicios públicos. Asimismo, el entusiasmo es contagioso; un equipo entusiasta puede aumentar la moral y motivación de todo el departamento o incluso de la organización en su conjunto. En este contexto, se promueve una mejor colaboración entre equipos, una disminución en los errores y un ambiente laboral más armonioso.
- La motivación laboral se relaciona significativamente con el desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay, 2023; se respaldan mediante la Prueba de Spearman 0.505 y con un nivel de significancia 0.000. La motivación laboral es un factor determinante que impulsa a los empleados a actuar y desempeñarse en sus roles de trabajo. En el contexto de una municipalidad, la relación entre la motivación laboral y el desempeño organizacional es especialmente crucial. Los empleados motivados tienden a ser más productivos, eficientes y orientados a los resultados óptimos. Están más dispuestos a alejarse de sus responsabilidades básicas, enfrentar desafíos con determinación y buscar soluciones innovadoras a problemas. Asimismo, la motivación laboral puede influir significativamente en la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos, dado que empleados motivados suelen tener un mayor compromiso con la misión

y valores de la municipalidad. También puede reducir la rotación de personal y el absentismo, lo que conduce a una mayor estabilidad y cohesión en la organización.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda a la Municipalidad Distrital de Hualmay, implementar encuestas de satisfacción laboral regulares, establecer sistemas de reconocimiento que muestren las contribuciones de los empleados, brindar oportunidades de desarrollo profesional, fomentar una comunicación abierta, involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones, promover un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y cultivar una cultura organizacional basada en el respeto, la colaboración y la inclusión. Estas acciones no solo reforzarán el compromiso de los empleados, sino que también tendrán un impacto positivo en la eficiencia y calidad de los servicios prestados a la comunidad.
- Se recomienda a la Municipalidad Distrital de Hualmay, realizar sesiones de inducción y capacitación continua que recalquen la importancia y el impacto del trabajo de la municipalidad en la comunidad. La implementación de programas de mentoría que involucren a empleados con mayor experiencia en el ámbito público puede asistir a los nuevos integrantes a establecer una conexión más profunda con la organización. Asimismo, es esencial fomentar un entorno de trabajo inclusivo y respetuoso, en el que los empleados sientan que son una parte valiosa y esencial del equipo. Celebrar logros y hitos que reflejen la misión de la municipalidad y reconozcan el esfuerzo colectivo también puede reforzar el sentido de identidad y pertenencia. Al adoptar estas estrategias, la municipalidad puede reforzar la identificación de sus empleados, lo que a su vez conducirá a un rendimiento organizacional más alineado, cohesivo y eficiente.
- Se recomienda a la Municipalidad Distrital de Hualmay, ofrecer oportunidades para la formación y el desarrollo profesional, permitiendo a los empleados expandir sus habilidades y crecer en su carrera. Celebrar logros, tanto individuales como colectivos, a través de reconocimientos o recompensas, puede alimentar la pasión y el sentido de logro. La promoción de la participación activa de los trabajadores en proyectos o decisiones que impacten en la organización puede incrementar su entusiasmo, al sentirse integrante integral de la entidad. Asimismo,

fomentar espacios para la creatividad e innovación, en los que los empleados puedan plantear ideas y soluciones, puede alimentar su entusiasmo y compromiso.

- Se recomienda a la Municipalidad Distrital de Hualmay, implementar un sistema de recompensas y reconocimientos que destaque los logros y el esfuerzo. Además, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y capacitación permitirá a los empleados sentir que pueden crecer y avanzar en la organización. La comunicación abierta y transparente sobre los objetivos, metas y cambios en la municipalidad también es fundamental para que los empleados se sientan informados y forman parte integral del proceso. Es crucial establecer canales de retroalimentación, donde los empleados puedan expresar sus opiniones, preocupaciones y sugerencias. Al asegurar un entorno laboral saludable, seguro y respetuoso, se contribuirá significativamente a la satisfacción y motivación laboral. Al implementar estas estrategias, la municipalidad podrá esperar un aumento en la motivación de sus empleados, lo que se traducirá en un rendimiento organizacional más eficiente, servicios de calidad y una relación positiva y duradera con la comunidad.

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas

- Alles, M. (2017). *Desempeño por competencias: Estrategia. Desarrollo de personas. Evaluación de 360°*. Granica.
- Calle, M., & Urbina, M. (2018). *Fundamentos de recursos humanos* (3 ed.). Pearson.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano* (3 ed.). Mc GrawHill.
- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A., & Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- INEGI. (2005). *Metodología de la investigación*. México: INEGI.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.). México: Pearson.

7.2. Fuentes electrónicas

- Alarcón, N., Pedraja, L., & Monteverde, A. (2020). Job satisfaction and motivation in obstetric professionals of a Chilean hospital. *20(4)*. Obtenido de <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Enfoques/ComunicacionesBreves/>
- Anchelia, V., Inga, M., Olivares, P., & Escalante, J. (19 de Enero de 2021). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. *Propósitos y Representaciones*, *9(1)*, 1-4. Recuperado el 10 de Mayo de 2023, de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/8424/35905-Texto%20del%20art%20c3%adculo-62353-2-10-20210604.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ayón, G., Merchán, J., & Zambrano, M. (2021). Motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: Caso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paján. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, *6(9)*, 1663-1678. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094486>

- Barcía, M., Cedeño, D., & Bermúdez, A. (julio de 2019). Niveles de motivación en el desempeño laboral. *Revista Observatorio de la Economía*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/motivacion-desempeno-laboral.html>
- Barradas, M. (Mayo - agosto de 2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*(28). Obtenido de <https://recai.uaemex.mx/article/view/15678/11925>
- Berardi, A. (2015). Motivación laboral y Engagement. *Universidad Fasta*, 1-67. Recuperado el 18 de Abril de 2022, de http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/882/2015_C_P_006.pdf
- Bernal, I., Pedraza, N., & Castillo, L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista Espacios*, 41(22). Obtenido de <https://revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p14.pdf>
- Calle, M. (julio - diciembre de 2021). La motivación del talento humano y su relación con la atención al ciudadano en un gobierno local de Lima, Perú, 2017. *Industrial Data*, 24(2). Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1810-99932021000200217&script=sci_arttext
- Chacón, J., López, E., & Arias, J. (2022). Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social. *Estudios gerenciales*, 38(162). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232022000100032&script=sci_arttext
- Chasillacta, E. (2021). *Sistema de gestión en el desempeño organizacional en la Empresa Pública de Movilidad de Cotopaxi EPMC*. Tesis magistral, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Recuperado el 16 de julio de 2023, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32175/1/12%20ADP.pdf>
- Chávez, M. (2021). *Motivación y satisfacción laboral de los servidores públicos del Seguro de Salud de Chimborazo*. Tesis de maestría, Pontificia Universidad

- Católica del Ecuador, Ambato. Recuperado el 16 de julio de 2023, de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3367/1/77521.pdf>
- Custodio, A., Ríos, Ó., & Ríos, M. (Julio-Setiembre de 2020). Habilidades gerenciales y motivación laboral de asesores de negocios. *Revista de Investigación y Cultura*, 9(3). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7946104>
- Dávila, R., Agüero, E., Palomino, J., & Zapana, D. (enero - febrero de 2022). Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202022000100576&script=sci_arttext
- Del Río, J., Acosta, R., Santis, M., & Machado, J. (abril de 2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *Información tecnológica*, 33(2). Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000200013&script=sci_arttext&tlng=en
- Espinoza, L. (2021). *Motivación y la satisfacción laboral del Personal en la Municipalidad Distrital de Chavín de Huantar, 2021*. Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, Huaraz. Recuperado el 16 de julio de 2023, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78260/Espinoza_PLV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Loayza, L., Primo, J., & Marujo, M. (2022). Motivación laboral y desempeño docente en el Perú. *Revista Propuestas Educativas*, 4(7), 19-31. Obtenido de <https://propuestaseducativas.org/index.php/propuestas/article/view/772/2004>
- Macías, E., & Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-567. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890444>
- Manjarrez, N., Boza, J., & Mendoza, E. (enero - febrero de 2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1). Obtenido de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000100359&script=sci_arttext&tlng=en

- Morales, L. (2019). Capital intelectual y desempeño organizacional: el caso de las instituciones de educación básica en México. *Pensamiento gestal*(47). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762019000200180&script=sci_arttext
- Padilla, E. (2021). *Gestión de la calidad y desempeño organizacional en el G.A.D. Municipal de Ambato*. Tesis magistral, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Recuperado el 16 de julio de 2023, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32417/1/015%20ADP.pdf>
- Pizarro, J., Inostroza, D., & Torreblanca, E. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29060499013/29060499013.pdf>
- Puma, M., & Estrada, E. (01 de Junio de 2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo*, 23(3), 45-53. Obtenido de <file:///C:/Users/birne/Downloads/2141-8993-1-PB.pdf>
- Revuelto, L. (Septiembre de 2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Perspectiva Empresarial*, 5(2), 7-26. Recuperado el 16 de Abril de 2022, de <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/168/128>
- Ruiz, S., Aguilar, C., Olivas, H., Ruiz, J., Flores, P., & Cueto, R. (mayo - junio de 2021). Motivación: Buen desempeño laboral de los trabajadores de la gestión pública. *Revista Multidisciplinar*, 5(3). Obtenido de <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/564/734>
- Taboada, C. (2020). *Liderazgo transformacional y motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Huanta, 2019*. Universidad Peruana de Ciencias e Informática, Lima. Recuperado el 16 de julio de 2023, de <https://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/305/TABOADA%20QUISPE%2c%20CARLOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Talledo, M., & Amaya, A. (2020). Motivación y compromiso laboral en conductores de transporte terres-tre de personas, Trujillo-Perú, 2019 . *Revista Ciencia y Tecnología*, 16(3), 77-86. Obtenido de <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/3015/3374>
- Torres, D. (2018). La importancia de la gestión del desempeño en las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 5(1), 4-5. Obtenido de <file:///C:/Users/Fabiola/Downloads/2-Texto%20del%20art%C3%ADculo-7-2-10-20191125.pdf>
- Venegas, B., Rodríguez, M., Abril, R., & Calero, G. (2022). Motivación y satisfacción del personal de enfermería en la atención de tercer nivel. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(3). Obtenido de <https://www.journals.sapienzaeditorial.com/index.php/SIJIS/article/view/390/251>
- Villalobos, D. (2022). *Desempeño organizacional y la satisfacción del contribuyente en la municipalidad distrital de Ate, Lima 2022*. Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 16 de julio de 2023, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/97473/Villalobos_MDD-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y

ANEXOS

ANEXO N°01 - CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre la motivación laboral y desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay. El cuestionario es anónimo y la información recaudada será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

CUADRO DE CALIFICACIÓN	
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutro	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

ITEM	1	2	3	4	5
MOTIVACIÓN LABORAL					
DIMENSIÓN 01: COMPROMISO					
1. Usted se dedica más tiempo al trabajo del que corresponde.					
2. Usted se siente a gusto por el trabajo que se realiza.					
3. Usted da lo mejor de sí a la institución por la oportunidad de trabajar en ella.					
DIMENSIÓN 02: IDENTIFICACIÓN					
4. Usted siente satisfacción porque otros sepan que se trabaja en la institución.					
5. Usted se siente cómodo y a gusto trabajando en la institución.					
6. Si se escucha a desconocidos hablar bien de la institución, el sentimiento es de orgullo.					
7. Usted se ve en la institución a largo plazo.					
DIMENSIÓN 03: ENTUSIASMO					
8. Pertenecer a la institución hace que realice mejor esfuerzo.					
9. Usted disfruta la jornada de trabajo.					
10. Aunque a veces no se reciba reconocimiento de los superiores, realiza el trabajo con entusiasmo.					
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL					
DIMENSIÓN 01: CONDICIONES ORGANIZACIONALES					
11. Se siente a gusto con el ambiente laboral que hay en la institución.					
12. La institución fomenta la confianza entre superiores y trabajadores.					
13. La institución fomenta la cooperación entre compañeros de trabajo.					
DIMENSIÓN 02: INCENTIVO ORGANIZACIONAL					
14. La institución brinda oportunidades de crecer dentro de la misma.					
15. La institución reconoce su labor.					
16. Siente que en la institución valora su desempeño.					
DIMENSIÓN 03: LINEAMIENTO ORGANIZACIONAL					
17. En la institución cada integrante conoce claramente sus funciones.					
18. La institución tiene clara las metas laborales trazadas.					
19. La institución tiene clara los objetivos laborales trazados.					

ANEXO N°02 – DATOS GENERALES

Tabla
Datos generales

		f	%
Género	Masculino	41	46.1%
	Femenino	48	53.9%
Edad	Entre 18 años a 24 años	15	16.9%
	Entre 25 años a 31 años	26	29.2%
	Entre 32 años a 45 años	15	16.9%
	Más de 45 años	33	37.1%

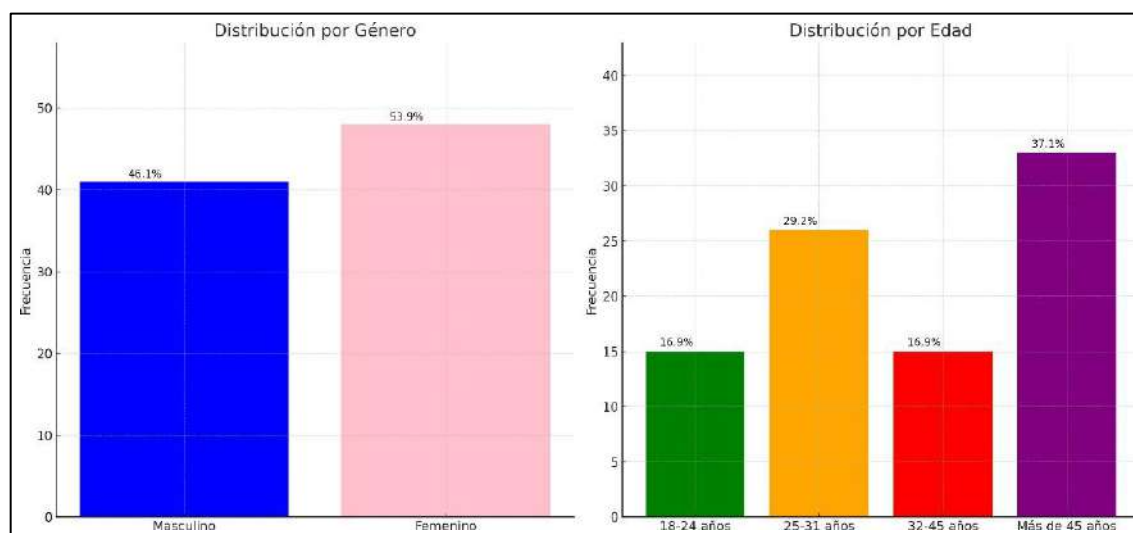


Figura. Datos generales.

De los encuestados, el 53.9% son femeninos y el 46,1% masculinos, lo que demuestra una distribución equilibrada con un ligero predominio femenino. En cuanto a la edad, el 37.1% tiene más de 45 años, siendo este el grupo más numeroso. Le sigue el grupo de 25 a 31 años con un 29.2%. Los individuos encuestados que oscilan entre 18 y 24 años, y aquellos que ostentan una edad superior al 16.9% de la muestra, se encuentran igualmente distribuidos, cada uno de ellos representando el 16.9% de la muestra.

ANEXO N° 03 – VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

VALIDEZ DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.800
	Aprox. Chi-cuadrado	147.861
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	45
	Sig.	0.000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
p1	1.000	0.382
p2	1.000	0.763
p3	1.000	0.737
p4	1.000	0.699
p5	1.000	0.801
p6	1.000	0.712
p7	1.000	0.737
p8	1.000	0.819
p9	1.000	0.865
p10	1.000	0.765

Método de extracción: análisis de componentes principales.

VALIDEZ DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.808
	Aprox. Chi-cuadrado	116.769
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	36
	Sig.	0.000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
p11	1.000	0.367
p12	1.000	0.567
p13	1.000	0.766
p14	1.000	0.691
p15	1.000	0.803
p16	1.000	0.685
p17	1.000	0.721
p18	1.000	0.808
p19	1.000	0.242

Método de extracción: análisis de componentes principales.

CONFIABILIDAD DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.894	10

CONFIABILIDAD DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.877	9

ANEXO N° 04 – DATA DE LA VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	1	4	4	1	2	1	3	5	5	3	1	4	4	1	2	1
5	3	2	2	3	4	4	1	2	5	5	3	2	2	3	4	4	1	2
5	3	5	4	1	5	4	5	5	1	5	3	5	4	1	5	4	5	5
5	2	2	2	5	5	2	1	3	2	5	2	2	2	5	5	2	1	3
1	3	1	2	5	4	3	1	5	2	1	3	1	2	5	4	3	1	5
1	4	2	1	1	3	3	5	3	4	1	4	2	1	1	3	3	5	3
5	4	1	1	1	1	1	4	5	2	5	4	1	1	1	1	1	4	5
2	3	1	5	2	3	2	1	2	2	2	3	1	5	2	3	2	1	2
4	2	2	3	5	4	2	2	1	3	4	2	2	3	5	4	2	2	1
4	1	2	1	2	4	2	3	5	2	4	1	2	1	2	4	2	3	5
3	3	3	4	5	3	3	1	5	2	3	3	3	4	5	3	3	1	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	2	3	3	4	1	5	1	3	5	3	2	3	3	4	1	5	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	2	5	2	2	5	1	1	1	1	1	2	5	2	2	5
2	4	4	4	2	1	5	3	1	3	2	4	4	4	2	1	5	3	1
4	1	5	1	4	2	3	4	5	1	4	1	5	1	4	2	3	4	5
5	5	2	3	3	5	5	3	5	5	5	5	2	3	3	5	5	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3
5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	5
5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5

ANEXO N° 05 – BASE DE DATOS

Genero	Edad	MOTIVACIÓN LABORAL	Compromiso	Dedicar más tiempo de lo que corresponde.	Gusto por el trabajo.	Dar lo mejor de sí.	Identificación	Satisfacción.	Comodidad.	Sentimiento de orgullo.	Identificación a largo plazo.	Entusiasmo	Mejor esfuerzo.	Disfrutar de la jornada laboral.	Reconocimiento.
1	2	3	3	2	5	3	3	5	1	3	2	4	5	4	3
1	2	3	3	2	3	5	3	2	4	1	4	3	3	5	2
1	4	3	2	2	4	1	4	3	3	4	5	3	3	4	3
1	2	3	4	4	4	4	3	2	2	5	1	2	3	1	1
1	4	3	4	3	5	5	3	2	5	2	2	3	4	4	1
1	3	2	3	3	4	1	3	2	4	2	2	2	1	4	1
1	4	3	3	2	2	4	3	3	4	2	3	4	5	5	3
1	3	2	2	3	2	2	2	1	3	2	1	1	1	2	1
1	2	2	2	1	3	1	2	1	4	2	2	3	1	4	3
1	1	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	3	1	4	5
2	1	2	3	2	3	3	2	3	1	1	2	3	1	3	4
1	4	3	2	2	1	4	4	2	5	5	5	2	2	1	2
1	2	4	4	4	3	5	4	3	5	3	3	3	3	1	5
1	3	3	3	1	2	5	4	3	4	3	5	3	5	1	4
1	2	3	4	5	2	4	3	4	3	1	2	4	4	3	5
1	1	3	2	3	3	1	3	4	3	2	3	3	3	2	3
2	1	3	3	3	4	2	4	2	5	4	3	3	4	2	3
1	4	3	4	5	2	4	3	4	5	1	3	3	3	4	1
2	2	3	2	1	4	1	4	5	5	2	4	2	1	4	1
2	3	3	3	1	4	4	3	2	5	1	5	4	5	2	5
2	2	4	4	5	4	4	4	2	5	3	4	3	1	5	4
1	2	3	3	5	3	1	2	1	2	1	3	4	1	5	5
2	1	3	3	2	2	4	3	2	5	3	3	2	2	1	3
2	2	3	3	4	2	2	2	1	1	4	2	4	3	4	4
2	3	3	4	2	4	5	2	1	5	2	1	3	4	1	5
1	2	4	3	5	2	1	3	4	5	1	3	5	5	5	4
1	4	3	3	1	4	4	3	5	2	2	3	3	4	3	1
2	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	5	2	2	2	3
1	4	2	1	1	1	2	3	3	1	2	5	3	5	3	1
2	4	2	2	2	2	3	3	2	1	3	4	2	3	3	1
2	1	3	3	4	5	1	3	3	4	4	2	3	4	4	2

1	2	3	3	3	4	3	2	1	5	2	1	3	2	3	5
1	1	3	3	2	3	4	3	3	4	2	3	3	3	4	1
1	4	2	2	3	3	1	2	2	2	3	1	2	2	3	1
2	3	3	3	2	5	2	3	2	2	3	5	3	2	3	5
2	4	3	4	4	3	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	4	2	5	5	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	4	5	5	2	4	5	5	2	4	4	5	2	4
1	1	4	2	1	1	5	4	5	5	2	5	4	5	2	5
1	2	4	4	4	5	2	4	5	5	5	2	4	5	5	2
1	3	2	3	3	1	4	2	1	1	2	2	2	1	2	2
2	3	3	3	5	1	2	2	1	1	4	3	3	1	4	3
2	3	3	2	2	3	2	3	5	5	2	1	3	5	2	1
1	2	3	3	5	2	3	3	2	2	1	5	3	2	1	5
1	2	2	3	2	1	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	3	4	4	4	3	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5
2	1	4	3	4	4	2	4	5	5	3	3	4	5	3	3
2	1	3	3	4	3	3	3	3	3	1	4	3	3	1	4
2	4	2	2	3	2	2	2	1	1	1	4	2	1	1	4
1	1	4	4	3	5	5	3	4	4	2	3	3	4	2	3
1	2	3	3	5	1	4	3	3	3	5	1	3	3	5	1
2	2	3	3	2	2	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3
2	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	2	3	4	4	2
1	3	3	1	2	1	1	3	3	3	3	4	3	3	3	4
2	1	3	3	3	2	4	4	3	3	5	3	4	3	5	3
2	3	2	3	4	2	3	2	1	1	1	5	2	1	1	5
2	2	4	2	1	1	5	4	5	5	4	3	4	5	4	3
1	3	2	2	3	3	1	3	4	4	1	1	2	4	1	1
1	4	3	3	1	3	5	4	4	4	4	2	3	4	4	2
2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
2	4	2	2	2	2	2	3	4	4	1	1	2	4	1	1
2	3	3	3	2	4	2	4	5	5	2	3	3	5	2	3
1	2	4	4	5	2	5	4	5	5	2	5	4	5	2	5
1	2	3	3	3	2	4	3	3	3	2	4	3	3	2	4
2	4	3	3	3	1	5	3	3	3	1	5	3	3	1	5
1	3	3	3	1	2	5	2	1	1	2	5	3	1	2	5
1	4	3	3	2	4	3	3	2	2	4	3	3	2	4	3
2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	3	2	2	4	1	1	3	4	4	1	1	2	4	1	1
1	1	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4

1	1	3	3	4	1	4	3	4	4	1	4	3	4	1	4
2	2	3	3	2	4	3	3	2	2	4	3	3	2	4	3
2	1	4	4	4	5	3	4	4	4	5	3	4	4	5	3
2	2	4	4	5	3	5	5	5	5	3	5	4	5	3	5
2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4
2	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	3	4	5	4	3
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1
2	3	3	3	1	5	3	3	1	1	5	3	3	1	5	3
2	2	2	2	2	4	1	2	2	2	4	1	2	2	4	1
2	3	3	3	1	3	4	2	1	1	3	4	3	1	3	4
2	4	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1
2	1	3	3	4	4	2	4	4	4	4	2	3	4	4	2
1	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5
1	2	3	3	4	5	1	4	4	4	5	1	3	4	5	1
1	1	3	3	4	1	3	3	4	4	1	3	3	4	1	3
2	3	4	4	4	2	5	4	4	4	2	5	4	4	2	5
2	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3
2	2	2	2	1	2	3	2	1	1	2	3	2	1	2	3
2	2	3	3	2	3	5	3	2	2	3	5	3	2	3	5

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	<i>Condiciones organizacionales</i>	Ambiente laboral.	Confiabilidad laboral.	Cooperación laboral.	<i>Incentivo organizacional</i>	Formación laboral.	Reconocimiento laboral.	Valoración laboral.	<i>Lineamiento organizacional</i>	Cumplimiento de los roles laborales.	Logro de metas laborales.	Logro de objetivos laborales.
2	2	1	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3
2	3	3	3	2	3	3	4	3	1	1	1	1
3	1	2	1	1	4	4	4	3	3	2	3	3
3	3	5	2	2	3	3	5	1	4	2	5	5
4	3	3	2	3	4	5	3	5	4	5	3	4
3	3	2	4	4	3	1	4	5	3	3	5	2
3	3	1	4	5	3	1	3	5	4	5	1	5
3	3	5	4	1	3	4	4	1	2	5	1	1
3	2	3	3	1	5	4	5	5	2	1	2	3
3	2	1	2	3	3	4	4	1	3	3	5	2
4	4	3	5	5	4	3	5	5	3	2	3	4
3	3	1	3	4	2	2	3	1	3	4	5	1
3	3	1	4	5	3	3	2	3	3	3	1	5
3	2	1	4	2	3	4	4	2	3	2	4	4

4	4	2	4	5	3	5	1	4	4	5	1	5
4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5
3	3	2	4	4	3	2	3	5	4	2	5	4
3	4	4	3	4	2	2	2	1	4	4	4	5
3	4	5	3	3	4	5	2	5	1	2	1	1
2	3	3	4	1	2	2	1	3	2	3	1	3
3	4	4	3	4	2	2	2	2	3	2	1	5
4	2	1	1	4	4	5	5	2	5	4	5	5
3	3	4	2	3	3	1	4	5	3	5	1	2
3	3	4	3	1	4	5	2	5	3	4	4	1
3	2	5	1	1	4	4	3	5	3	4	1	3
4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	2	4	5
3	3	4	3	3	3	3	2	5	2	1	1	5
4	4	2	4	5	3	5	1	3	4	3	5	4
3	3	2	4	4	3	3	3	4	3	5	2	2
3	3	2	3	3	3	5	3	1	3	4	3	3
2	3	3	4	2	2	1	1	3	1	1	1	1
3	4	5	1	5	1	1	1	2	4	5	3	3
3	3	2	3	3	3	3	2	5	4	4	3	4
2	3	1	5	4	2	2	1	3	2	2	3	1
3	2	3	1	1	3	4	4	1	3	2	3	5
2	2	1	1	4	3	2	5	1	2	2	2	2
2	4	3	4	5	2	2	2	1	1	1	1	1
3	3	3	4	1	3	2	2	4	4	5	2	4
3	3	1	4	4	2	2	3	1	4	5	2	5
3	3	1	4	5	3	2	3	3	4	5	5	2
3	4	5	5	3	3	3	2	5	2	1	2	2
3	2	1	3	2	4	5	1	5	3	1	4	3
2	2	4	1	2	1	2	1	1	3	5	2	1
3	2	2	1	4	4	4	3	4	3	2	1	5
2	2	3	2	1	3	1	4	5	2	2	2	2
4	3	4	1	5	3	1	5	2	5	4	5	5
3	3	3	1	4	3	5	3	2	4	5	3	3
4	4	5	5	3	4	1	5	5	3	3	1	4
2	3	3	5	1	2	2	2	3	2	1	1	4
3	3	4	4	2	3	4	3	1	3	4	2	3
3	3	3	4	3	2	1	1	4	3	3	5	1
3	4	5	5	1	2	4	1	2	4	4	4	3
3	4	5	3	5	3	2	1	5	3	4	4	2

3	3	3	5	1	4	2	5	5	3	3	3	4
2	2	3	2	2	1	1	1	1	4	3	5	3
3	3	3	5	2	3	4	2	2	2	1	1	5
3	2	1	2	3	2	1	1	3	4	5	4	3
3	4	3	4	5	2	3	1	1	2	4	1	1
3	3	4	4	1	4	3	5	4	3	4	4	2
3	4	5	5	1	5	4	5	5	1	1	1	2
3	4	5	3	4	4	3	5	4	2	4	1	1
3	3	3	1	4	3	2	2	4	3	5	2	3
4	4	5	2	5	4	5	2	5	4	5	2	5
3	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4
3	3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	1	5
3	3	1	2	5	3	1	2	5	3	1	2	5
3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	4	1	1	2	4	1	1	2	4	1	1
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
3	3	4	1	4	3	4	1	4	3	4	1	4
3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4	3
4	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3
4	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	1	5	3
2	2	2	4	1	2	2	4	1	2	2	4	1
3	3	1	3	4	3	1	3	4	3	1	3	4
1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
3	3	4	4	2	3	4	4	2	3	4	4	2
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
3	3	4	5	1	3	4	5	1	3	4	5	1
3	3	4	1	3	3	4	1	3	3	4	1	3
4	4	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5
3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
2	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3
3	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5