



**UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
MARKETING ESTRATÉGICO**

**TESIS**

**DESEMPEÑO LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA  
PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS SERVIDORES  
PÚBLICOS POR EL D.L. 276 DE LA DIRECCIÓN REGIONAL  
DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO DE  
MOQUEGUA, 2023**

**PRESENTADO POR  
RENATO DANIEL MENAUTT PERALTA**

**ASESOR  
DR. GERMAN WILBER MACHICADO LEA**

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS Y MARKETING ESTRATÉGICO**

**MOQUEGUA-PERÚ**

**2025**



# UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI

## FACULTAD DE CIENCIAS

### UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

953722319

Ciudad Universitaria  
Campus San Antonio

ui-facs@ujcm.edu.pe

*"Año de la Esperanza y el Fortalecimiento de la Democracia"*

00137-2026

## CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD

La que suscribe, en calidad de Jefe de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias, certifica que el/la: Trabajo de Investigación (\_\_\_) / Tesis (\_X\_) / Trabajo de Suficiencia Profesional (\_\_\_) / Trabajo Académico (\_\_\_), titulado: **DESEMPEÑO LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS POR EL D.L. 276 DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO DE MOQUEGUA, 2023**; presentado por el bachiller: **MENAUTT PERALTA, Renato Daniel**, para obtener el: Grado Académico (\_\_\_) / Título Profesional (\_X\_) / Título de Segunda Especialidad (\_\_\_) de: **LICENCIADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y MARKETING ESTRATÉGICO**, asesorado por el Dr. German Wilber Machicado Lea, designado con Resolución de Decanato Nº 00021-2024-FCJEP-UJCM, fue sometido a revisión de similitud textual con el software TURNITIN obteniendo un porcentaje del **37%**, el cual se encuentra dentro de los parámetros **PERMITIDOS** por la Universidad José Carlos Mariátegui, de conformidad a la normativa interna, considerándolo apto para su publicación en el Repositorio Institucional.

Se expide la presente para los fines pertinentes.

Moquegua, 09 de Febrero de 2026



UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI  
FACULTAD DE CIENCIAS

  
Dra. KATERIN BARRERA APAZA  
JEFA DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

## ÍNDICE DE CONTENIDO

PÁGINA DE JURADO .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN .....	xii
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2. Definición del problema.....	4
1.3. Objetivos de la Investigación .....	4
1.4. Justificación e importancia de la investigación.....	5
1.5. Variables: Operacionalización .....	7
1.6. Hipótesis de la investigación.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	10
2.1. Antecedentes de la investigación.....	10
2.2. Bases teóricas .....	12
2.3. Marco conceptual.....	47
CAPÍTULO III: MÉTODO.....	52
3.1. Tipo de Investigación .....	52
3.2. Diseño de Investigación .....	53
3.3. Población y muestra.....	53
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	53

3.5.	Validación y confiabilidad de los instrumentos.....	54
3.6.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	55
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....		57
4.1.	Presentación de resultados por variables .....	57
4.2.	Contrastación de hipótesis .....	68
4.3.	Discusión de resultados.....	76
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		79
5.1.	Conclusiones.....	79
5.2.	Recomendaciones .....	81
BIBLIOGRAFÍA .....		82
ANEXOS: .....		85

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:Operacionalización de variables .....	8
Tabla 2: Escala Satisfaction Survey .....	33
Tabla 3: Confiabilidad del instrumento de desempeño laboral.....	55
Tabla 4: Confiabilidad del instrumento de productividad laboral .....	55
Tabla 5: Baremo de la variable desempeño laboral .....	58
Tabla 6: Baremo de la variable Productividad laboral.....	58
Tabla 7: Nivel de Desempeño Laboral.....	59
Tabla 8: Nivel de Productividad Laboral .....	60
Tabla 9: Nivel de Proactividad.....	61
Tabla 10: Nivel de Desempeño Individual.....	62
Tabla 11: Nivel de Calidad de Trabajo .....	64
Tabla 12: Nivel de Remuneraciones Justas.....	65
Tabla 13:Nivel de Condiciones Físicas y/o Materiales.....	66
Tabla 14: Nivel Reto del Trabajo.....	67
Tabla 15: Prueba de normalidad .....	69
Tabla 16: Hipótesis General.....	71
Tabla 17: Hipótesis Específica 1 .....	72
Tabla 18: Hipótesis Específica 2.....	74
Tabla 19: Hipótesis específica 3 .....	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pirámide de Maslow .....	31
Figura 2: Nivel de Desempeño Laboral .....	59
Figura 3: Nivel de Productividad Laboral.....	60
Figura 4: Nivel de Proactividad .....	62
Figura 5: Nivel de Desempeño Individual .....	63
Figura 6: Nivel de Calidad de Trabajo.....	64
Figura 7: Nivel de Remuneraciones Justas .....	65
Figura 8: Nivel de Condiciones y/o Materiales.....	66
Figura 9: Nivel Reto del Trabajo .....	67

## RESUMEN

El presente estudio de investigación, denominado Desempeño laboral y su influencia en la productividad laboral de los servidores públicos sujetos al D.L. 276 de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, 2023, tuvo como propósito determinar la relación existente entre el desempeño laboral y la productividad laboral en los servidores públicos pertenecientes a dicho régimen administrativo.

Metodológicamente, la investigación corresponde a un enfoque cuantitativo, de tipo básico, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por la totalidad de trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo ubicada en el cercado del distrito de Moquegua. Debido al tamaño reducido de la población, se trabajó con una muestra censal de 34 servidores públicos.

Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumentos un cuestionario de desempeño laboral para la primera variable y un cuestionario de productividad laboral para la segunda variable. Los datos obtenidos fueron procesados mediante procedimientos estadísticos inferenciales.

Los resultados evidenciaron la existencia de una relación directa y significativa entre el desempeño laboral y la productividad laboral de los trabajadores de la institución estudiada. El coeficiente Rho de Spearman alcanzó un valor de  $r = 0,793$  con un nivel de significancia de  $p = 0,000$ , lo que indica una correlación positiva considerable (79,3%) entre ambas variables.

**Palabras clave:** Rendimiento en el trabajo, eficiencia productiva, equidad salarial, iniciativa laboral, ambiente físico de trabajo, desempeño personal, exigencias del puesto y calidad del desempeño.

## ABSTRACT

The present research study, entitled Job Performance and its Influence on Labor Productivity of Public Servants Subject to Legislative Decree No. 276 of the Regional Directorate of Labor and Employment Promotion of Moquegua, 2023, aimed to determine the relationship between job performance and labor productivity among public servants belonging to this administrative regime.

Methodologically, the research followed a quantitative approach, basic type, correlational level, and a non-experimental cross-sectional design. The population consisted of all employees of the Regional Directorate of Labor and Employment Promotion located in the urban area of the Moquegua district. Due to the small population size, a census sample of 34 public servants was used.

For data collection, the survey technique was applied, using a job performance questionnaire for the first variable and a labor productivity questionnaire for the second variable. The obtained data were processed through inferential statistical procedures.

The results revealed the existence of a direct and significant relationship between job performance and labor productivity among the workers of the studied institution. Spearman's Rho coefficient reached a value of  $r = 0.793$  with a significance level of  $p = 0.000$ , indicating a considerable positive correlation (79.3%) between both variables.

**Keywords:** job performance, productive efficiency, pay equity, work initiative, physical work environment, individual performance, job demands, and work quality.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto contemporáneo de la administración pública, la eficiencia del Estado se ha convertido en un elemento esencial para garantizar la satisfacción de las necesidades colectivas, la legitimidad institucional y la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía. Las organizaciones públicas ya no son evaluadas únicamente por el cumplimiento normativo de sus funciones, sino por los resultados que generan y el valor público que producen. En ese escenario, la productividad laboral de los servidores públicos adquiere un papel estratégico, debido a que constituye un indicador directo del desempeño institucional y del uso eficiente de los recursos públicos.

Dentro de las entidades estatales, el recurso humano representa el principal factor de funcionamiento organizacional, dado que la ejecución de políticas públicas, la atención al usuario y la gestión administrativa dependen fundamentalmente del accionar de los trabajadores. En consecuencia, el desempeño laboral se configura como un elemento determinante en la obtención de niveles adecuados de productividad. El desempeño no solo involucra el cumplimiento de tareas asignadas, sino también competencias, compromiso organizacional, iniciativa, responsabilidad, calidad del trabajo, eficiencia en la ejecución de actividades y capacidad de adaptación al entorno laboral.

En la administración pública peruana, particularmente bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo N.º 276 —Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público—, los servidores públicos desarrollan sus funciones dentro de un marco normativo que prioriza la estabilidad laboral, la jerarquía administrativa y el cumplimiento de procedimientos formales. Sin embargo, en diversos contextos institucionales, se evidencian dificultades relacionadas con la medición objetiva del rendimiento, la evaluación del desempeño y la orientación hacia resultados, lo cual puede repercutir en los niveles de productividad organizacional. La permanencia laboral, si no está acompañada de mecanismos efectivos de evaluación y mejora continua, puede generar rutinas operativas que afectan la eficiencia del servicio público.

La Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, como órgano desconcentrado del Gobierno Regional, cumple funciones fundamentales relacionadas con la promoción del empleo digno, la fiscalización laboral, la conciliación administrativa y la protección de derechos laborales. Estas responsabilidades demandan un desempeño eficiente de sus servidores, ya que la calidad de la atención impacta directamente en la población trabajadora y empleadora de la región. No obstante, en la práctica administrativa se observan diferencias en el rendimiento individual, tiempos de atención variables, niveles heterogéneos de cumplimiento de metas y percepciones distintas sobre la calidad del servicio brindado, lo cual sugiere posibles variaciones en la productividad laboral asociadas al desempeño del personal.

Desde el punto de vista teórico, la relación entre desempeño laboral y productividad ha sido ampliamente estudiada en la gestión organizacional. Diversos enfoques sostienen que la productividad institucional no depende exclusivamente de recursos materiales o tecnológicos, sino principalmente del comportamiento laboral de los trabajadores. Factores como motivación, condiciones físicas de trabajo, equidad remunerativa, claridad de funciones, clima organizacional y exigencias del puesto influyen directamente en la manera en que el servidor público ejecuta sus tareas y, por ende, en los resultados obtenidos por la organización. Así, la productividad se concibe como la consecuencia observable del nivel de desempeño alcanzado por los trabajadores dentro de una estructura organizacional determinada.

En este sentido, analizar el desempeño laboral permite comprender la conducta laboral del servidor público, mientras que estudiar la productividad laboral permite evaluar el impacto de dicha conducta en la eficiencia institucional. La interrelación entre ambas variables posibilita identificar fortalezas y debilidades en la gestión del talento humano, proporcionando información relevante para la toma de decisiones administrativas orientadas a la mejora continua del servicio público.

Bajo esta perspectiva, la presente investigación se justifica en la necesidad de generar evidencia empírica que permita comprender cómo el desempeño laboral se relaciona con la productividad en el contexto específico de la administración pública regional. El análisis resulta pertinente no solo a nivel académico, sino

también institucional, dado que contribuye a fortalecer los procesos de evaluación del personal, optimizar la gestión del recurso humano y promover una cultura organizacional orientada a resultados.

Por ello, el objetivo de la investigación es determinar la relación entre el desempeño laboral y la productividad laboral de los servidores públicos sujetos al Decreto Legislativo N.º 276 de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua durante el año 2023. La información obtenida permitirá identificar el grado de asociación entre ambas variables y aportar criterios técnicos que favorezcan la eficiencia administrativa y la calidad del servicio público.

En consecuencia, el estudio aporta al campo de la gestión pública al proporcionar evidencia cuantitativa sobre la dinámica entre el comportamiento laboral del servidor y los resultados organizacionales, contribuyendo al desarrollo de estrategias de mejora institucional basadas en datos objetivos y orientadas al fortalecimiento del desempeño del capital humano en el sector público.

La investigación se estructura en cinco capítulos, organizados de la siguiente manera:

Capítulo I: Problema de investigación.

Se presenta una visión general del tema, describiendo la situación problemática actual. Asimismo, se formula el problema mediante la pregunta general y las preguntas específicas, se expone la justificación del estudio, se plantean el objetivo general y los objetivos específicos, y se establecen la hipótesis general y las hipótesis específicas.

Capítulo II: Marco teórico.

Comprende los antecedentes y el contexto conceptual del estudio, los fundamentos teóricos que sustentan la investigación y la definición de los principales términos empleados.

Capítulo III: Metodología.

Se describe el tipo, nivel y diseño de la investigación; la operacionalización de las variables; la población y muestra; las técnicas e instrumentos de recolección de datos; la validación y confiabilidad de los instrumentos; y los procedimientos para el procesamiento, presentación y análisis de la información.

Capítulo IV: Resultados y discusión.

Se exponen detalladamente los resultados obtenidos en función de las dimensiones de las variables estudiadas; posteriormente, se realiza la contrastación de hipótesis y la discusión de los hallazgos.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.

Incluye las conclusiones derivadas del estudio, las recomendaciones correspondientes, así como las referencias bibliográficas y los anexos.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

En las últimas décadas, la gestión pública ha experimentado una transformación orientada al enfoque de resultados, eficiencia institucional y generación de valor público. Este cambio responde a la necesidad de que el Estado no solo cumpla funciones administrativas formales, sino que garantice servicios oportunos, eficaces y de calidad para la ciudadanía. En este marco, la productividad laboral de los servidores públicos se ha convertido en un indicador fundamental del desempeño institucional, debido a que refleja la capacidad de las entidades para convertir recursos públicos en bienes y servicios útiles para la sociedad.

A nivel internacional, las reformas de modernización del Estado han priorizado la gestión del talento humano como eje estratégico del funcionamiento organizacional. Diversos enfoques contemporáneos de administración pública sostienen que la eficiencia institucional depende principalmente del comportamiento laboral de los trabajadores y no exclusivamente de la infraestructura, presupuesto o tecnología disponible. Por ello, el desempeño laboral se concibe como un proceso integral que involucra competencias profesionales, cumplimiento de funciones, calidad del trabajo, responsabilidad, iniciativa y orientación a resultados. Cuando estos elementos no se gestionan adecuadamente, se generan deficiencias en la productividad organizacional, tales como retrasos en la atención,

duplicidad de procedimientos, bajo rendimiento operativo y percepción negativa del servicio público por parte de los usuarios.

En el contexto latinoamericano, uno de los principales desafíos de la administración pública es la coexistencia de estructuras normativas tradicionales con enfoques modernos de gestión por resultados. En muchos casos, los sistemas administrativos continúan orientados al cumplimiento procedimental antes que, al logro de metas institucionales, lo que limita la eficiencia del desempeño laboral. La estabilidad laboral sin evaluación permanente, la escasa retroalimentación organizacional, la limitada capacitación continua y la ausencia de indicadores objetivos de rendimiento generan comportamientos laborales rutinarios que repercuten directamente en la productividad institucional.

En el Perú, la administración pública presenta particularidades asociadas a la coexistencia de diversos regímenes laborales, entre ellos el Decreto Legislativo N.º 276 —Ley de Bases de la Carrera Administrativa—, el Decreto Legislativo N.º 728 y el régimen del Servicio Civil. El régimen 276, vigente en gran parte de las entidades estatales, se caracteriza por priorizar la estabilidad laboral, la antigüedad y la jerarquización administrativa. No obstante, diversos estudios sobre gestión pública señalan que la limitada vinculación entre evaluación del desempeño y resultados institucionales dificulta la medición objetiva de la productividad laboral. En muchos casos, la permanencia en el puesto no se encuentra condicionada por el rendimiento alcanzado, lo cual puede disminuir los incentivos hacia la mejora continua del desempeño.

Bajo este contexto, la productividad laboral en entidades públicas no depende únicamente de la cantidad de trabajo realizado, sino de la calidad, eficiencia, oportunidad y efectividad del servicio brindado. La ausencia de mecanismos sistemáticos de evaluación del desempeño dificulta identificar brechas en el rendimiento individual, generando heterogeneidad en el cumplimiento de funciones entre trabajadores que ocupan cargos similares. Esto ocasiona

variaciones en los tiempos de respuesta, diferencias en la calidad de atención al usuario y niveles dispares de cumplimiento de metas institucionales.

En la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, entidad encargada de promover el empleo digno, supervisar el cumplimiento de normas sociolaborales, realizar conciliaciones administrativas y proteger derechos laborales, el desempeño de los servidores públicos constituye un factor crítico para la eficacia del servicio. Las funciones institucionales implican interacción directa con ciudadanos, trabajadores y empleadores, por lo que la eficiencia en la atención repercute directamente en la confianza hacia la administración pública.

Sin embargo, en la práctica institucional se evidencian situaciones que sugieren variabilidad en el rendimiento laboral: diferencias en los tiempos de tramitación de expedientes, atención heterogénea al usuario, cumplimiento desigual de metas operativas, percepción de sobrecarga laboral en determinadas áreas y ejecución rutinaria de funciones sin orientación a resultados. Asimismo, se observan factores organizacionales que pueden influir en el desempeño, como condiciones físicas de trabajo, claridad de funciones, motivación laboral, iniciativa personal y percepción de equidad remunerativa. Estas condiciones podrían estar afectando el nivel de productividad laboral de los servidores públicos sujetos al régimen del Decreto Legislativo N.º 276.

La ausencia de evidencia empírica específica en el contexto regional impide determinar con precisión el grado en que el desempeño laboral influye en la productividad institucional. En consecuencia, la gestión administrativa carece de información objetiva que permita diseñar estrategias de mejora del rendimiento del personal, optimizar procesos internos y fortalecer la calidad del servicio brindado a la ciudadanía.

Por ello, surge la necesidad de analizar de manera sistemática la relación entre desempeño laboral y productividad laboral en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua durante el año 2023.

Comprender esta relación permitirá identificar el nivel de asociación entre ambas variables, aportando información relevante para la toma de decisiones en la gestión del recurso humano y contribuyendo al fortalecimiento de la eficiencia institucional en el sector público.

## **1.2. Definición del problema**

Se busca mostrar de qué manera influye el desempeño laboral con la satisfacción y la productividad de los servidores públicos del D.L. 276 en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, 2023 con lo cual surge la siguiente interrogante:

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo influye el desempeño laboral con la productividad de los servidores públicos del D.L. 276 en la dirección regional de trabajo y promoción del empleo Moquegua, 2023?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cómo influye las remuneraciones justas con la proactividad de los servidores públicos del D.L. 276 en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, 2023?
- ¿Cómo influye las condiciones físicas y/o materiales con el desempeño individual de los servidores públicos del D.L. 276 en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, 2023?
- ¿Cómo influye el reto del trabajo con la calidad del trabajo de los servidores públicos del D.L. 276 en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, 2023?

## **1.3. *Objetivos de la Investigación***

### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la influencia entre desempeño laboral y productividad en los servidores públicos del D.L. 276 en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, 2023

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Conocer la influencia de las remuneraciones justas con la finalidad de establecer en qué medida incide en la proactividad de los servidores públicos del D.L. 276 en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, 2023
- Analizar la influencia de las condiciones físicas y/o materiales con la finalidad de establecer en qué medida incide con el desempeño individual de los servidores públicos del D.L. 276 en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, 2023
- Evaluar la influencia del reto del trabajo con la finalidad de establecer en qué medida incide en la calidad del trabajo de los servidores públicos del D.L. 276 en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, 2023

### **1.4. Justificación e importancia de la investigación**

La presente investigación se justifica en la necesidad de fortalecer la gestión del recurso humano dentro de la administración pública, particularmente en entidades sujetas al régimen del Decreto Legislativo N.º 276, donde el desempeño laboral constituye un elemento determinante para el logro de resultados institucionales. En el contexto actual de modernización del Estado, las organizaciones públicas son evaluadas no solo por el cumplimiento de procedimientos administrativos, sino por la eficiencia, oportunidad y calidad de los servicios brindados a la ciudadanía. En ese sentido, analizar la relación entre desempeño laboral y productividad laboral permite comprender cómo el comportamiento del servidor público incide en la generación de valor público.

Desde la perspectiva teórica, la investigación aporta al campo de la gestión pública y la administración del talento humano al proporcionar evidencia

empírica sobre la interacción entre dos variables fundamentales en el funcionamiento organizacional: desempeño laboral y productividad laboral. Si bien la literatura especializada reconoce la relación entre ambas, existen limitados estudios contextualizados en instituciones públicas regionales y particularmente bajo el régimen administrativo del D.L. 276. Por ello, el estudio contribuye a ampliar el conocimiento científico en el ámbito de la gestión pública peruana, permitiendo contrastar postulados teóricos con la realidad organizacional de una entidad estatal específica.

En el ámbito metodológico, el estudio emplea instrumentos estructurados y procedimientos estadísticos que permiten medir de manera objetiva el comportamiento laboral y su correspondencia con los niveles de productividad institucional. De esta manera, se generan indicadores cuantificables que pueden ser replicados en investigaciones futuras y servir como referencia para evaluaciones internas del desempeño del personal en otras entidades públicas. Asimismo, la operacionalización de las variables facilita la construcción de modelos de análisis aplicables a contextos administrativos similares.

Desde el punto de vista práctico, la investigación adquiere relevancia debido a que proporciona información útil para la toma de decisiones en la gestión del talento humano de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua. Los resultados permitirán identificar fortalezas y debilidades en el desempeño del personal, facilitando la implementación de estrategias de mejora orientadas a optimizar la productividad institucional. Ello puede traducirse en mejoras en la calidad del servicio, reducción de tiempos de atención, mejor organización del trabajo y mayor satisfacción de los usuarios.

Asimismo, el estudio posee importancia social, dado que la productividad laboral en entidades públicas repercute directamente en la población usuaria. Una administración eficiente contribuye a la protección de derechos laborales, la resolución oportuna de conflictos y la promoción del empleo

digno. Por tanto, mejorar el desempeño del servidor público no solo impacta en la organización, sino también en la confianza ciudadana hacia el Estado y en la percepción de legitimidad institucional.

En el ámbito institucional, la investigación proporciona información que puede servir como insumo para procesos de evaluación del desempeño, capacitación del personal, rediseño de funciones y mejora continua de procesos administrativos. Los resultados podrían orientar la formulación de políticas internas de gestión del recurso humano basadas en evidencia, promoviendo una cultura organizacional orientada a resultados y al servicio al ciudadano.

Finalmente, la importancia de la investigación radica en que permite establecer un diagnóstico objetivo de la relación entre desempeño laboral y productividad laboral en una entidad pública regional, contribuyendo al desarrollo de estrategias de gestión más eficientes y alineadas con los principios de eficacia, eficiencia y calidad del servicio público. De esta manera, el estudio no solo posee relevancia académica, sino también utilidad práctica y social, al aportar información válida para el fortalecimiento de la administración pública y la mejora de los servicios brindados a la comunidad.

## **1.5. Variables: Operacionalización**

**Tabla 1:***Operacionalización de variables*

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO	ESCALA			
Desempeño Laboral (X)	Es la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización. Aquí entran en juego desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales, y que incide directamente en los resultados de la organización.	Conocer el desempeño laboral a través de: competencias que se alcanzan, determinado, a través de un cuestionario.	Proactividad	Iniciativa	1	1.- ( ) Totalmente de acuerdo 2.- ( ) De acuerdo 3.- ( ) Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- ( ) En desacuerdo 5.- ( ) Totalmente en Desacuerdo			
				Capacidad de Respuesta	3				
			Desempeño individual	Destreza	5				
				Compromiso	7				
			Calidad del trabajo	Minuciosidad	9				
				Pulcritud	10				
			Productividad Laboral (Y)	Se entiende la productividad como la medida en la que también funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia.	Intervenciones planeadas en el proceso de satisfacción productividad laboral en la organización, para el logro de las metas, determinado a través de un cuestionario.		remuneraciones justas	Satisfacción con los sueldos y salarios	2
								4	
							condiciones físicas y/o materiales	Ambiente de Trabajo	6
								Comodidades	8
Reto del Trabajo	Autonomía	11							
	Retroalimentación del puesto	12							
		13							
		14							

*Nota:* Elaboración propia**1.6. Hipótesis de la investigación****1.6.1. Hipótesis general**

Existe influencia entre el desempeño laboral y la productividad de los servidores públicos del D.L. 276 de la Dirección Regional de trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, 2023.

### **1.6.2. Hipótesis específica**

- La influencia de las remuneraciones justas incide con la proactividad de los servidores públicos del D.L. 276 de la Dirección Regional de trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, 2023.
- La influencia de las condiciones físicas y/o materiales incide con el desempeño individual de los servidores públicos del D.L. 276 de la Dirección Regional de trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, 2023.
- La influencia del reto del trabajo incide con la calidad del trabajo de los servidores públicos del D.L. 276 de la Dirección Regional de trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, 2023.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### De carácter internacional

Quintero, Africano y Faría (2008) analizaron la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en el personal de la empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago, vinculada a la Universidad del Zulia (Venezuela). El estudio evidenció que el comportamiento del trabajador dentro de la organización incide directamente en la productividad institucional, la cual se logra a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz.

En Ecuador, Uría (2011) desarrolló la investigación titulada *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del trabajador de Andalus Cía.*, cuyo propósito fue determinar la relación entre ambas variables. La muestra estuvo compuesta por 40 trabajadores. Entre los principales hallazgos se identificaron insatisfacción por falta de reconocimiento de los superiores, desmotivación laboral, predominio de liderazgo autocrático, comunicación jerárquica, ausencia de trabajo en equipo y bajo compromiso organizacional. Se concluyó que un clima organizacional desfavorable afecta el desempeño laboral, recomendándose la adopción de un liderazgo democrático, comunicación multidireccional y trabajo colaborativo.

Luego (2013), en su tesis sobre clima organizacional y desempeño laboral docente en centros de educación inicial de la Universidad del Zulia, determinó que el tipo de clima predominante era autoritario. Los docentes percibían

desconfianza por parte de la dirección, evidenciada en el control excesivo de las actividades y la escasa participación del personal en la toma de decisiones, lo que afectaba su desempeño laboral.

Por su parte, Arratia (2010), en la Universidad de Chile, investigó la relación entre desempeño laboral y condiciones de trabajo docente. Los resultados mostraron un vínculo entre las condiciones materiales de trabajo, la satisfacción laboral y el desempeño, mediado por la vocación profesional. Asimismo, destacó la necesidad de procesos sistemáticos de evaluación docente para mejorar el rendimiento laboral.

### **De carácter nacional**

Vargas y Yeren (2017) estudiaron la satisfacción laboral y la productividad de los colaboradores de la empresa Klauss S.A. en Lima. Aunque el estudio se centró en la productividad, esta fue considerada como indicador del desempeño laboral. La investigación incluyó a 40 trabajadores y evaluó dimensiones como ambiente laboral, reconocimiento, salario, seguridad industrial, oportunidades de desarrollo y relaciones laborales. Se concluyó que existe una relación positiva entre satisfacción laboral y productividad, evidenciándose además que mayor satisfacción se asocia con mejor calidad del producto.

De manera similar, Alva y Juárez (2014) analizaron la relación entre satisfacción laboral y productividad en la empresa Chimú Agropecuaria S.A. en Trujillo, considerando a 80 trabajadores. La productividad fue medida en kilos de producción por hora de trabajo, mientras que la satisfacción laboral se evaluó mediante encuesta. Los resultados confirmaron que niveles más altos de satisfacción se relacionan con mayor productividad del trabajador.

Asimismo, León (2016) investigó la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la institución Fondo Mi Vivienda S.A. en Lima. Se determinó que factores como relaciones interpersonales, reconocimiento, remuneración, ambiente de trabajo y comunicación influyen en el desempeño laboral. Se concluyó que la motivación constituye el elemento más importante del clima organizacional, y que los beneficios laborales incrementan el rendimiento y la productividad.

En conjunto, los estudios revisados evidencian que el desempeño laboral mantiene una estrecha relación con factores organizacionales como clima laboral, satisfacción, motivación y condiciones de trabajo, los cuales repercuten directamente en la productividad. Estos antecedentes respaldan la pertinencia de analizar la relación entre desempeño y productividad laboral en los servidores públicos sujetos al D.L. 276 de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, dado que el nivel de rendimiento institucional depende en gran medida de la satisfacción y comportamiento laboral del personal.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Desempeño Laboral**

El desempeño laboral es un constructo complejo y multidimensional que hace referencia al nivel de cumplimiento efectivo con que el trabajador desarrolla las funciones, responsabilidades y tareas propias de su puesto dentro de una organización, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales y a la generación de resultados verificables. Este concepto trasciende la mera ejecución de actividades, pues integra la aplicación de conocimientos técnicos, habilidades prácticas, destrezas cognitivas, actitudes, valores y comportamientos organizacionales que se manifiestan de manera observable en la calidad, oportunidad y eficiencia del trabajo realizado. En tal sentido, el desempeño laboral comprende no solo cuánto produce el trabajador, sino también cómo lo produce, considerando aspectos como precisión, responsabilidad, iniciativa, creatividad, cooperación, orientación al servicio, cumplimiento de normas, capacidad de aprendizaje y adaptación a los cambios del entorno laboral.

Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, el desempeño laboral representa la materialización práctica de las competencias profesionales del trabajador dentro de un contexto organizacional determinado. Dichas competencias se expresan a través de indicadores como cumplimiento de metas, eficiencia en el uso de recursos, resolución de problemas,

comunicación efectiva, trabajo en equipo y aporte a la mejora continua de los procesos. Por ello, el desempeño no depende exclusivamente de las capacidades individuales, sino también de condiciones organizacionales que lo facilitan o limitan, tales como el estilo de liderazgo, el clima organizacional, la motivación laboral, las condiciones físicas de trabajo, la claridad de funciones, la disponibilidad de recursos, la capacitación continua y la percepción de justicia en las recompensas y evaluaciones.

Asimismo, el desempeño laboral posee un carácter dinámico, ya que varía en función del tiempo, la experiencia adquirida, la retroalimentación recibida y las exigencias del puesto. Un trabajador puede mejorar su desempeño mediante procesos de aprendizaje organizacional, formación profesional y fortalecimiento de competencias, pero también puede disminuirlo ante condiciones de desmotivación, sobrecarga laboral o falta de reconocimiento. Por esta razón, la evaluación del desempeño constituye un instrumento fundamental para las organizaciones, ya que permite identificar fortalezas, detectar brechas de rendimiento, diseñar programas de capacitación y establecer estrategias de mejora institucional orientadas a resultados.

En el ámbito de la administración pública, el desempeño laboral adquiere una relevancia especial debido a su relación directa con la eficiencia del Estado y la calidad del servicio al ciudadano. A diferencia del sector privado, donde el rendimiento suele medirse en términos de rentabilidad económica, en el sector público el desempeño se vincula con la eficacia administrativa, la oportunidad en la atención, la transparencia en los procedimientos y la satisfacción de la población usuaria. En consecuencia, un adecuado desempeño del servidor público contribuye a fortalecer la confianza ciudadana, mejorar la imagen institucional y optimizar el uso de los recursos públicos. Por el contrario, un desempeño deficiente genera retrasos administrativos, insatisfacción social, baja productividad institucional y percepción negativa de la gestión estatal.

En síntesis, el desempeño laboral constituye un factor estratégico dentro de la organización, ya que articula el comportamiento individual del trabajador con los resultados colectivos de la institución. Su estudio permite comprender la manera en que las acciones, actitudes y competencias del personal inciden en la productividad organizacional, convirtiéndose en un elemento clave para la toma de decisiones en la gestión del recurso humano y para la implementación de políticas de mejora continua orientadas a la eficiencia y calidad del servicio público.

La noción de desempeño laboral puede interpretarse inicialmente como el grado de eficacia con que un trabajador realiza sus funciones; sin embargo, dada su repercusión en los resultados organizacionales, requiere un análisis más amplio. Un bajo rendimiento individual puede afectar negativamente la dinámica del equipo, mientras que un desempeño sobresaliente contribuye a elevar la motivación colectiva y mejorar los resultados institucionales. Por ello, el área de recursos humanos, junto con la supervisión directa, debe efectuar evaluaciones periódicas del desempeño de los trabajadores (Chiavenato, 2000).

### **2.2.2. Productividad y calidad**

El trabajador debe orientar sus actividades hacia el logro de metas definidas dentro del tiempo previsto, lo cual se vincula con la productividad. Esta puede gestionarse mediante una adecuada organización del personal y la provisión de herramientas apropiadas que permitan un desempeño eficiente. No obstante, además de alcanzar niveles productivos, resulta indispensable asegurar la calidad del trabajo realizado (Gonzales & Arciniegas, 2016).

### **2.2.3. Eficiencia**

La eficiencia se entiende como la capacidad del servidor público para ejecutar sus funciones utilizando de manera óptima los recursos disponibles, tiempo, procedimientos administrativos, información, infraestructura y capacidades personales, a fin de alcanzar los resultados institucionales previstos con el menor costo operativo posible y sin afectar la calidad del servicio. En la

administración pública, la eficiencia no se limita a la rapidez en la atención, sino que implica realizar correctamente las actividades desde la primera intervención, evitar reprocesos, reducir tiempos muertos, minimizar errores documentarios y cumplir los plazos establecidos por la normativa administrativa. Así, un servidor eficiente organiza adecuadamente sus tareas, prioriza expedientes según su urgencia, aplica correctamente los procedimientos y utiliza los sistemas administrativos de manera adecuada, generando continuidad en el flujo de trabajo institucional. La eficiencia se relaciona estrechamente con el desempeño laboral, ya que un adecuado dominio de las funciones, la experiencia en el puesto, la capacitación continua y la claridad de roles permiten optimizar la ejecución del trabajo y mejorar la productividad organizacional. En entidades como la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo, donde la atención al ciudadano implica orientación laboral, conciliaciones administrativas y resolución de trámites, la eficiencia adquiere un valor fundamental debido a que impacta directamente en los tiempos de respuesta, la satisfacción del usuario y la percepción de confianza en la institución. Cuando la eficiencia es baja se generan acumulación de expedientes, retrasos en la atención, duplicidad de procesos y sobrecarga laboral; por el contrario, niveles adecuados de eficiencia permiten un flujo operativo ordenado, cumplimiento oportuno de metas institucionales y mejor aprovechamiento de los recursos públicos. En consecuencia, la eficiencia constituye un componente esencial del desempeño laboral y un indicador clave de la productividad en el sector público, pues vincula la conducta operativa del trabajador con la efectividad de la gestión administrativa y la calidad del servicio brindado a la ciudadanía.

La eficiencia integra tanto la productividad como la calidad en un mismo concepto. En esencia, implica que el trabajador cumpla sus tareas dentro del plazo establecido, alcanzando los objetivos previstos y generando satisfacción tanto en la organización como en el usuario respecto al resultado obtenido (Gonzales, 2006).

#### **2.2.4. Presencia en el entorno laboral**

El planteamiento de (Beltrán, 2002) destaca que la evaluación del desempeño laboral no debe limitarse exclusivamente a indicadores técnicos como eficiencia, productividad o calidad del trabajo, sino que también debe incorporar dimensiones de carácter psicosocial y actitudinal. Un trabajador puede cumplir adecuadamente sus funciones y alcanzar resultados operativos satisfactorios; sin embargo, si carece de motivación, aspiraciones de mejora o disposición al desarrollo profesional, su aporte al crecimiento organizacional será limitado en el largo plazo. Asimismo, las relaciones interpersonales dentro del equipo constituyen un factor determinante, pues actitudes individualistas, conflictos interpersonales o conductas egocéntricas pueden afectar la cooperación, el clima laboral y, en consecuencia, el rendimiento colectivo. Por ello, la evaluación integral del desempeño debe considerar no solo el resultado del trabajo, sino también la motivación, la iniciativa, el compromiso organizacional y la capacidad de interacción social del trabajador, dado que estos elementos influyen directamente en la cohesión del grupo y en la sostenibilidad de la productividad institucional.

#### **2.2.5. Actitud**

la actitud se entiende como la predisposición psicológica y conductual del servidor público para responder de manera favorable o desfavorable frente a sus responsabilidades laborales, a la organización y a los usuarios del servicio. Comprende un conjunto de componentes cognitivos, afectivos y conductuales que se manifiestan en el compromiso con las tareas, la disposición para colaborar, el respeto a las normas institucionales, la responsabilidad en el cumplimiento de funciones y la orientación al servicio al ciudadano. La actitud no depende únicamente de las capacidades técnicas del trabajador, sino también de su motivación, valores, percepción de justicia organizacional y nivel de identificación con la institución. En el ámbito de la administración pública, una actitud positiva se refleja en la proactividad, la cooperación con el equipo de trabajo, la apertura al aprendizaje y la búsqueda de soluciones ante problemas operativos; mientras que una actitud negativa se evidencia en desinterés, resistencia al cambio, conflictos interpersonales y

bajo compromiso institucional. Por ello, la actitud constituye un componente esencial del desempeño laboral, ya que influye directamente en la eficiencia operativa, la calidad de la atención al usuario y, en consecuencia, en la productividad laboral de la entidad pública.

Las actitudes constituyen un elemento clave del desempeño laboral, ya que influyen directamente tanto en la productividad como en el ambiente de trabajo dentro de la organización (Ozuna, 2012).

#### **2.2.6. Esfuerzo**

Se concibe como la intensidad y constancia de la energía física, cognitiva y volitiva que el servidor público aplica en el desarrollo de sus funciones para alcanzar los objetivos institucionales establecidos. Este concepto no se limita a la cantidad de trabajo ejecutado, sino que abarca el grado de dedicación, concentración, responsabilidad y persistencia que el trabajador mantiene durante la ejecución de sus tareas, incluso frente a condiciones de presión de tiempo, carga administrativa, complejidad normativa o limitaciones operativas. El esfuerzo implica una disposición interna orientada al cumplimiento efectivo del deber funcional, manifestada en la revisión minuciosa de documentos, la atención cuidadosa al ciudadano, la prevención de errores, la búsqueda de información pertinente y la resolución diligente de problemas dentro del marco legal vigente.

Asimismo, el esfuerzo posee una dimensión conductual observable en la puntualidad, permanencia activa en la jornada laboral, cumplimiento oportuno de plazos, seguimiento de trámites hasta su conclusión y disposición para colaborar en actividades adicionales necesarias para el funcionamiento institucional. También presenta una dimensión motivacional, ya que depende del compromiso del trabajador con la organización, de su identificación con los objetivos institucionales y de su sentido de responsabilidad hacia el servicio público. Cuando el servidor público percibe reconocimiento, claridad de funciones y condiciones laborales adecuadas, tiende a invertir mayor esfuerzo; por el contrario, la desmotivación, la rutina

excesiva o la falta de retroalimentación pueden disminuir la intensidad de su desempeño.

En el ámbito de la administración pública, el esfuerzo adquiere especial relevancia porque muchas funciones no dependen únicamente de procedimientos automatizados, sino del criterio técnico y la diligencia del trabajador. Actividades como la evaluación de expedientes, orientación laboral, conciliaciones administrativas y atención directa al usuario requieren concentración sostenida y compromiso personal para garantizar decisiones correctas y oportunas. De esta manera, el esfuerzo se convierte en un componente determinante del desempeño laboral, pues influye en la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la reducción de reprocesos administrativos.

En consecuencia, un adecuado nivel de esfuerzo favorece el cumplimiento de metas institucionales, mejora la productividad organizacional y fortalece la percepción de eficiencia del servicio público, mientras que un esfuerzo insuficiente genera retrasos, acumulación de trámites y disminución de la calidad de atención. Por ello, dentro del estudio del desempeño laboral, el esfuerzo representa un indicador clave que vincula la conducta individual del servidor público con los resultados operativos de la institución. El rendimiento laboral también puede evaluarse bajo estos criterios (Gonzales & Arciniegas, 2016).

### **2.2.7. Trabajo en equipo**

Constituye un proceso organizacional y social mediante el cual dos o más servidores públicos coordinan sus conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes para alcanzar objetivos institucionales comunes de manera articulada y eficiente. No se trata únicamente de la coexistencia de personas dentro de un mismo espacio laboral, sino de la interacción estructurada, cooperativa y complementaria orientada a la producción de resultados colectivos superiores a los que se obtendrían de forma individual. Implica la

integración consciente de esfuerzos, la comunicación permanente, la distribución funcional de responsabilidades y la corresponsabilidad por los resultados obtenidos, generando sinergia organizacional.

Desde la perspectiva del desempeño laboral, el trabajo en equipo supone que cada integrante reconoce su rol dentro del proceso administrativo, comprende la interdependencia de sus tareas con las de los demás y actúa con disposición colaborativa para facilitar el cumplimiento de metas institucionales. Ello requiere habilidades interpersonales como escucha activa, respeto mutuo, tolerancia, empatía, capacidad de negociación, resolución constructiva de conflictos y orientación al logro compartido. En este contexto, la información fluye de manera horizontal y vertical, permitiendo la retroalimentación continua y evitando la duplicidad de esfuerzos, los errores procedimentales y los retrasos administrativos.

Asimismo, el trabajo en equipo posee una dimensión organizacional, ya que depende de factores como el liderazgo, la cultura institucional, la claridad de funciones, la confianza entre los miembros y la existencia de objetivos comunes claramente definidos. Un liderazgo participativo promueve la cooperación y la responsabilidad compartida, mientras que estructuras rígidas y excesivamente jerárquicas tienden a fragmentar el trabajo, generando aislamiento funcional y disminución de la productividad. Por ello, la coordinación efectiva entre áreas y la complementariedad de funciones permiten optimizar recursos y mejorar la calidad del servicio brindado.

En el ámbito de la administración pública, el trabajo en equipo adquiere especial relevancia debido a la naturaleza interdependiente de los procesos administrativos. La atención al ciudadano, la tramitación de expedientes, la fiscalización, la conciliación laboral y la orientación al usuario requieren la intervención coordinada de diferentes servidores y áreas funcionales. Cuando existe cooperación, la información se comparte oportunamente, los procedimientos se ejecutan con continuidad y se reducen los tiempos de respuesta. Por el contrario, la falta de coordinación genera acumulación de

documentos, reprocesos, errores administrativos y percepción negativa del servicio público.

Desde la perspectiva psicosocial, el trabajo en equipo también influye en la motivación laboral, el clima organizacional y el compromiso institucional. La pertenencia a un grupo cohesionado fortalece la identidad organizacional, reduce el estrés laboral y favorece la iniciativa individual, dado que el trabajador percibe apoyo y reconocimiento dentro del colectivo. A su vez, los equipos cohesionados desarrollan normas internas de responsabilidad compartida que elevan el nivel de exigencia profesional, promoviendo la mejora continua del desempeño.

En consecuencia, el trabajo en equipo se configura como un componente esencial del desempeño laboral y un determinante directo de la productividad institucional, puesto que vincula el comportamiento individual con los resultados colectivos. Su adecuada práctica permite optimizar el uso de los recursos públicos, mejorar la calidad de la atención al ciudadano y fortalecer la eficiencia administrativa, mientras que su ausencia limita el rendimiento organizacional y dificulta el cumplimiento oportuno de los objetivos institucionales. Una coordinación efectiva con los demás integrantes del equipo resulta fundamental para alcanzar los resultados organizacionales (Kerlinger, 1983).

#### **2.2.8. Cualidades clave en un empleado con un buen desempeño laboral**

Un desempeño laboral adecuado suele caracterizarse por un conjunto de rasgos propios de la persona, de naturaleza positiva, entre los cuales se pueden identificar diversos atributos favorables (Gonzales & Arciniegas, 2016).

□ Aplicación al trabajo: La actitud, el esfuerzo y la disposición del individuo resultan determinantes en la búsqueda de soluciones; en este sentido, la productividad, el entusiasmo y el nivel de compromiso organizacional influyen significativamente en los resultados alcanzados.

- Capacidad de aprendizaje: Se vincula estrechamente con la disposición al trabajo, al implicar la aptitud para adquirir, asimilar y aplicar nuevos conocimientos de manera continua.
- Integridad: La organización requiere personal confiable; ello supone que el trabajador adopte decisiones éticas y coherentes con los principios institucionales y el interés general.
- Adaptabilidad y flexibilidad: Permiten sostener la productividad frente a cambios internos o externos de la entidad, favoreciendo la continuidad y eficiencia de los procesos.
- Habilidad interpersonal: Facilita la interacción efectiva dentro del equipo y la coordinación adecuada con las distintas áreas de la organización.

#### **2.2.9. Cómo evaluar el desempeño laboral**

Una vez definido el parámetro que se pretende evaluar, es posible seleccionar entre diversos métodos o sistemas de medición y evaluación (Chiavenato, 2009).

- Evaluación del desempeño por el supervisor: Valoración realizada por el superior jerárquico directo respecto al cumplimiento de funciones y resultados obtenidos.
- Autoevaluación: Proceso reflexivo mediante el cual el propio trabajador examina y valora su desempeño en relación con los objetivos establecidos.
- Evaluación por pares: Apreciación del desempeño efectuada por compañeros de trabajo que interactúan en el mismo nivel organizacional.
- Evaluación por el cliente: Valoración proveniente de los usuarios o beneficiarios del servicio, centrada en la calidad de la atención y la satisfacción percibida.

#### **2.2.10. Por qué evaluar el desempeño laboral**

La evaluación del desempeño laboral constituye un proceso fundamental dentro de la gestión del talento humano, ya que permite conocer de manera

sistemática y objetiva el nivel de cumplimiento de funciones, responsabilidades y metas asignadas a cada trabajador. A través de esta valoración es posible identificar fortalezas, debilidades y necesidades de mejora, facilitando la toma de decisiones relacionadas con capacitación, promoción, reconocimiento, incentivos o reubicación del personal. Asimismo, contribuye a alinear el comportamiento individual con los objetivos estratégicos de la organización, promoviendo la eficiencia, la productividad y la calidad del servicio. Evaluar el desempeño también fortalece la comunicación entre supervisores y colaboradores, al generar retroalimentación continua que orienta el desarrollo profesional y fomenta el compromiso organizacional. De igual modo, permite detectar problemas operativos o de gestión que podrían afectar los resultados institucionales, convirtiéndose en una herramienta preventiva y de mejora continua. En consecuencia, la evaluación del desempeño no solo mide resultados, sino que impulsa el aprendizaje organizacional, la transparencia en la gestión y la equidad en la administración del personal, aspectos esenciales para la sostenibilidad y competitividad de cualquier institución. Por lo tanto, ¿por qué es necesario evaluar? Tal como se indicó, el desempeño laboral incide directamente en la productividad organizacional; además, su medición posibilita diversos beneficios adicionales (Bohlander & Snell, 2008).

- Identificación de fortalezas y deficiencias: Permite reconocer las competencias consolidadas y las áreas susceptibles de mejora en el desempeño del trabajador.
- Detección de sesgos y factores externos: Facilita evidenciar posibles distorsiones en la valoración y la influencia de variables ajenas al rendimiento individual.
- Diseño de sistemas de incentivos: Sirve de base para implementar mecanismos de reconocimiento y recompensa vinculados al logro de resultados.
- Planificación de la capacitación: Orienta la formulación de programas formativos acordes con las necesidades detectadas.

- Estructuración de la carrera profesional: Contribuye a definir trayectorias de desarrollo y promoción dentro de la organización.

### **2.2.11. Relevancia para la meta organizacional**

La relevancia del desempeño laboral para la meta organizacional radica en que constituye el vínculo operativo entre la planificación estratégica y los resultados reales obtenidos por la institución. Cada objetivo institucional se materializa a través de las acciones individuales y colectivas de sus trabajadores; por ello, la calidad, oportunidad y eficiencia con que se ejecutan las tareas determinan el grado de cumplimiento de la misión y visión organizacional. Un adecuado desempeño contribuye a optimizar el uso de recursos, mejorar la productividad, elevar la calidad del servicio y fortalecer la competitividad, mientras que un desempeño deficiente genera retrasos, sobrecostos y pérdida de confianza por parte de los usuarios o beneficiarios. Asimismo, la alineación del desempeño con las metas organizacionales permite establecer indicadores claros de gestión, facilitar la toma de decisiones y promover una cultura de responsabilidad y mejora continua. En consecuencia, la organización no solo depende de la formulación de objetivos estratégicos, sino de la capacidad de su capital humano para ejecutarlos eficazmente, convirtiendo al desempeño laboral en un factor determinante para la sostenibilidad, eficiencia institucional y logro de resultados a largo plazo.

El desempeño laboral debe orientarse al cumplimiento de los objetivos organizacionales vinculados directamente al cargo o función desempeñada; en consecuencia, no se consideran pertinentes aquellas actividades dirigidas a metas secundarias o periféricas (Beltrán, 2002).

### **2.2.12. Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo constituye un componente esencial del desempeño organizacional, ya que implica la coordinación de esfuerzos, conocimientos y habilidades de varios individuos para alcanzar objetivos comunes de

manera eficiente. A diferencia del trabajo individual, este enfoque promueve la complementariedad de competencias, la cooperación y la responsabilidad compartida, permitiendo resolver problemas complejos mediante la integración de diversas perspectivas. Un equipo eficaz se sustenta en la comunicación abierta, la confianza mutua, la claridad de roles y la adecuada distribución de tareas, factores que reducen conflictos y optimizan el uso de los recursos disponibles. Asimismo, favorece la generación de ideas innovadoras, mejora la toma de decisiones y fortalece el compromiso de los miembros con la organización. En el ámbito laboral, el trabajo en equipo incrementa la productividad, eleva la calidad de los resultados y facilita la adaptación a entornos cambiantes, convirtiéndose en un elemento clave para la mejora continua y el logro sostenible de las metas institucionales. En actividades con alta interdependencia entre sus miembros, el desempeño puede reflejar el nivel en que el individuo colabora y brinda apoyo a su equipo y compañeros de trabajo (Shore & Wayne, 1993).

### **2.2.13. Habilidad para aprender**

La habilidad para aprender representa una competencia clave en el contexto laboral contemporáneo, caracterizado por cambios tecnológicos, organizacionales y metodológicos constantes. Esta capacidad no se limita a la adquisición de información, sino que implica la disposición para actualizar conocimientos, desarrollar nuevas destrezas y modificar conductas en función de experiencias previas y retroalimentación recibida. Un trabajador con alta habilidad de aprendizaje demuestra curiosidad intelectual, apertura al cambio y capacidad de adaptación, lo que le permite asimilar procedimientos innovadores, utilizar nuevas herramientas y mejorar progresivamente su desempeño. Asimismo, favorece la autonomía en la resolución de problemas, la reducción de errores operativos y la transferencia de conocimientos dentro del equipo de trabajo. A nivel organizacional, promover esta competencia fortalece la mejora continua, incrementa la competitividad institucional y facilita la implementación de procesos de innovación. En consecuencia, la habilidad para aprender no solo contribuye

al desarrollo profesional del individuo, sino que también se convierte en un factor estratégico para la sostenibilidad y evolución de la organización frente a entornos dinámicos.

Toda organización posee un conjunto particular de conocimientos que cada trabajador debe adquirir para desempeñarse eficazmente en su puesto (Shore & Wayne, 1993).

#### **2.2.14. Habilidades interpersonales**

Las habilidades interpersonales constituyen un conjunto de competencias socioemocionales que permiten al trabajador interactuar de manera efectiva, respetuosa y colaborativa dentro del entorno laboral. Estas comprenden la comunicación asertiva, la escucha activa, la empatía, la capacidad de negociación y el manejo adecuado de conflictos, elementos fundamentales para construir relaciones de confianza y cooperación entre los miembros de la organización. Su adecuada aplicación favorece la coordinación de tareas, la transmisión clara de información y la reducción de malentendidos que pueden afectar el desempeño colectivo. Asimismo, contribuyen al clima organizacional positivo, fortalecen el liderazgo participativo y promueven la integración de equipos multidisciplinarios orientados a objetivos comunes. En contextos laborales cada vez más interdependientes, las habilidades interpersonales permiten gestionar diferencias de opinión, facilitar la toma de decisiones conjunta y potenciar el aprendizaje compartido. En consecuencia, estas competencias no solo influyen en la eficacia del desempeño individual, sino que se convierten en un factor determinante para la productividad, la cohesión organizacional y la calidad del servicio ofrecido.

Dentro de la organización, el trabajador se integra a un equipo y debe cooperar con sus integrantes y con otras áreas. En ocasiones surgen desacuerdos, y la manera en que estos se gestionan influye significativamente en el desempeño laboral. Por ello, el empleado eficaz suele caracterizarse por su cooperación, diplomacia y discreción (Toro, 2001).

### **2.2.15. Adaptabilidad**

La adaptabilidad constituye una competencia esencial en el entorno laboral contemporáneo, caracterizado por transformaciones constantes derivadas de la innovación tecnológica, la globalización de los procesos y la evolución de las estructuras organizacionales. Se entiende como la capacidad del trabajador para ajustar oportunamente sus conocimientos, conductas y estrategias de acción frente a nuevas condiciones de trabajo, cambios en los procedimientos, variaciones en la normativa o modificaciones en los objetivos institucionales. Un colaborador adaptable no solo acepta el cambio, sino que lo gestiona de manera proactiva, demostrando flexibilidad cognitiva, apertura al aprendizaje y disposición para redefinir sus métodos de trabajo sin afectar la calidad de los resultados. Esta competencia permite enfrentar situaciones imprevistas, asumir nuevas responsabilidades y operar eficazmente bajo contextos de incertidumbre, presión o reestructuración organizacional.

Asimismo, la adaptabilidad favorece la integración a equipos diversos, la incorporación de tecnologías emergentes y la transición hacia modelos de gestión más dinámicos, reduciendo la resistencia al cambio y los costos derivados de la ineficiencia operativa. Desde la perspectiva organizacional, contribuye a la mejora continua, facilita la innovación y fortalece la resiliencia institucional al permitir respuestas rápidas ante crisis o variaciones del entorno. De igual modo, se relaciona con la capacidad de desaprender prácticas obsoletas y adoptar nuevas competencias, lo que potencia el desarrollo profesional del trabajador y optimiza el desempeño colectivo. En consecuencia, la adaptabilidad no solo representa una cualidad individual deseable, sino un factor estratégico para la sostenibilidad, competitividad y permanencia de la organización en escenarios laborales altamente dinámicos.

Las organizaciones demandan trabajadores capaces de afrontar las dificultades y mantenerse actualizados frente a las exigencias de sus funciones (Bohlander & Snell, 2008).

### **2.2.16. ¿Cómo influye la satisfacción laboral en la productividad?**

La satisfacción laboral ejerce una influencia determinante y sistémica en la productividad organizacional, en tanto constituye la evaluación cognitiva y emocional que el trabajador realiza sobre su experiencia dentro de la institución y sobre la correspondencia entre sus expectativas personales y las condiciones reales del trabajo. Este constructo integra múltiples dimensiones: la naturaleza de las tareas, la autonomía para ejecutarlas, la justicia percibida en la remuneración, la estabilidad laboral, el reconocimiento, el estilo de liderazgo, la calidad de las relaciones interpersonales, las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional, así como el equilibrio entre vida laboral y personal. Cuando estos factores son percibidos de manera positiva, se genera un estado psicológico favorable caracterizado por motivación intrínseca, compromiso organizacional y sentido de pertenencia, elementos que incrementan la energía invertida en las tareas, la persistencia ante las dificultades y la orientación hacia el logro de objetivos. En este contexto, el trabajador no se limita al cumplimiento mínimo de sus funciones, sino que desarrolla conductas proactivas, propone mejoras, previene errores y participa activamente en la optimización de los procesos, lo que repercute directamente en la eficiencia, calidad y oportunidad de los resultados.

Desde el punto de vista conductual, la satisfacción laboral favorece la concentración, reduce la fatiga mental y mejora la toma de decisiones, permitiendo un uso más adecuado del tiempo y de los recursos organizacionales. Asimismo, fortalece la cooperación y el trabajo en equipo, ya que los trabajadores satisfechos muestran mayor disposición a compartir conocimientos, apoyar a sus compañeros y resolver conflictos de manera constructiva, generando sinergias que potencian la productividad colectiva. Por el contrario, la insatisfacción laboral produce efectos contraproducentes como apatía, desinterés, incremento de errores, resistencia al cambio, conflictos interpersonales y disminución del rendimiento, además de elevar el ausentismo y la rotación de personal. Estas situaciones implican costos operativos y estratégicos: pérdida de experiencia acumulada, interrupción de

procesos, gastos en reclutamiento y capacitación, deterioro del clima organizacional y reducción de la calidad del servicio brindado a los usuarios.

En el plano organizacional, la satisfacción laboral actúa como un mecanismo regulador del comportamiento, ya que orienta la conducta del trabajador hacia la consecución de metas institucionales cuando percibe que la organización también atiende sus necesidades y expectativas. De este modo se establece una relación de reciprocidad psicológica: a mayor percepción de apoyo organizacional, mayor compromiso y desempeño. Además, influye en la innovación y en la capacidad de aprendizaje institucional, puesto que los trabajadores satisfechos participan activamente en la implementación de nuevas tecnologías, metodologías y mejoras de gestión. En consecuencia, la productividad no debe entenderse únicamente como resultado de la inversión en infraestructura o tecnología, sino como la expresión del nivel de bienestar laboral existente dentro de la organización. Gestionar la satisfacción laboral implica, por tanto, una estrategia integral que abarca liderazgo adecuado, comunicación efectiva, reconocimiento oportuno, oportunidades de crecimiento y condiciones de trabajo saludables. Solo mediante la articulación de estos elementos es posible sostener niveles elevados de rendimiento, competitividad y calidad organizacional a largo plazo.

Un alto nivel de satisfacción laboral es un objetivo permanente para la dirección de cualquier organización, dado que suele asociarse con resultados favorables y con un incremento en los niveles de productividad, contribuyendo así al desarrollo institucional (Vargas & Yeren, 2017).

Asimismo, la satisfacción en el trabajo se entiende como la actitud global que un individuo mantiene respecto a su puesto; quienes presentan elevada satisfacción manifiestan percepciones positivas hacia sus funciones, mientras que aquellos insatisfechos evidencian actitudes negativas frente a ellas (Robbins & Judge, 2013).

### **2.2.17. La Importancia de la Satisfacción Laboral**

La importancia de la satisfacción laboral se sustenta en que constituye un elemento central para el funcionamiento equilibrado de la organización y para la realización personal del trabajador, al representar la evaluación integral que este realiza sobre su experiencia laboral en términos de bienestar, reconocimiento y desarrollo profesional. No se restringe al agrado por las tareas desempeñadas, sino que abarca la percepción de justicia organizacional, la claridad de roles, la calidad del liderazgo, la comunicación interna, la estabilidad, la seguridad laboral, las oportunidades de aprendizaje y el clima de convivencia. Cuando estas condiciones son favorables, el trabajador desarrolla compromiso organizacional, sentido de pertenencia y responsabilidad hacia los resultados, lo que se traduce en mayor eficiencia, menor margen de error y mejor calidad en el servicio prestado. Asimismo, la satisfacción laboral favorece la iniciativa, la creatividad y la innovación, ya que los colaboradores se sienten motivados para proponer mejoras, participar en la solución de problemas y contribuir al perfeccionamiento continuo de los procesos institucionales.

Desde una perspectiva administrativa, la satisfacción laboral reduce costos asociados a la rotación, el ausentismo, los accidentes y los conflictos interpersonales, además de fortalecer la cooperación y el trabajo en equipo. También incide positivamente en la reputación organizacional, pues trabajadores satisfechos tienden a proyectar una imagen institucional favorable frente a usuarios, clientes o beneficiarios. En el plano humano, promueve la salud mental, disminuye el estrés ocupacional y mejora la estabilidad emocional, permitiendo un desempeño sostenido en el tiempo. En consecuencia, la satisfacción laboral no debe considerarse un resultado accesorio, sino un objetivo estratégico de gestión, ya que influye directamente en la productividad, la calidad organizacional, la competitividad y la sostenibilidad institucional. Gestionarla implica diseñar políticas de reconocimiento, liderazgo participativo, desarrollo profesional y condiciones de trabajo adecuadas, entendiendo que el capital humano

satisfecho se convierte en el principal motor del crecimiento y la consolidación organizacional a largo plazo.

Sin lugar a dudas, el trabajador constituye el recurso más esencial de toda organización; mantenerlo satisfecho contribuye a mejorar el desempeño global de la empresa por diversas razones (Luego, 2013).

- Reducción del ausentismo y la rotación de personal.
- Incremento de la productividad laboral.
- Mayor compromiso y fidelización hacia la organización.

#### **2.2.18. Teorías Acerca de la Satisfacción Laboral**

Las teorías acerca de la satisfacción laboral buscan explicar los factores que determinan el grado de agrado o bienestar que el trabajador experimenta en su actividad profesional y cómo estos influyen en su comportamiento dentro de la organización. Entre las principales aproximaciones se encuentra la teoría de los dos factores de Herzberg, que distingue entre factores higiénicos —relacionados con el contexto laboral como salario, condiciones físicas o supervisión— y factores motivacionales —vinculados al contenido del trabajo como logro, reconocimiento y crecimiento—, señalando que solo estos últimos generan verdadera satisfacción. Asimismo, la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow sostiene que las personas buscan satisfacer progresivamente necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización, reflejándose en su actitud hacia el trabajo. Por su parte, la teoría de la equidad de Adams plantea que la satisfacción depende de la percepción de justicia entre el esfuerzo aportado y las recompensas recibidas en comparación con otros trabajadores, mientras que la teoría de las expectativas de Vroom afirma que el nivel de motivación y satisfacción está condicionado por la creencia de que el esfuerzo conducirá a un buen desempeño y este a recompensas valiosas. En conjunto, estas teorías permiten comprender que la satisfacción laboral no depende de un solo factor, sino de la interacción entre condiciones organizacionales, percepciones individuales

y procesos motivacionales, constituyéndose en un elemento clave para la gestión eficaz del talento humano.

Como se ha señalado, la teoría de la satisfacción laboral suele vincularse con teorías más generales de la motivación humana. Por ello, la clásica Jerarquía de Necesidades de Maslow, conocida como Pirámide de Maslow, fue uno de los primeros enfoques empleados para explicar la satisfacción en el ámbito laboral (Maslow, 1943).

**Figura 1:**

*Pirámide de Maslow*



*Nota:* Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow

**2.2.19. Cómo medir la satisfacción de los empleados**

En general se utiliza tres métodos de encuesta para medir la satisfacción en el trabajo: el índice global único, el puntaje global y el puntaje por faceta. En algunos casos, se utilizan la entrevista personal como cuarto método. Aquí

nos enfocaremos en los métodos de encuesta de satisfacción laboral.  
(Quintero, Africano, & Faría, 2008)

**Tabla 2:***Escala Satisfaction Survey*

<b>JOB SATISFACTION SURVEY</b>							
Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved Department of Psychology University of South Florida Tramalated by Conrado Marion – Landais, 1993. Por favor utilice la escala siguiente para contestar a cada pregunta, rodeando el número apropiado							
		Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy en acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago.	1	2	3	4	5	6
2	Realmente hay muy poca oportunidad de promoción en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
3	Mi supervisor es bastante competente en la ejecución de su trabajo.	1	2	3	4	5	6
4	No estoy satisfecho con(a) con los beneficios que recibo.	1	2	3	4	5	6
5	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir.	1	2	3	4	5	6
6	Muchas de nuestras reglas y procedimientos dificultan el hacer un buen trabajo.	1	2	3	4	5	6
7	Me gustan las personas con las cuales trabajo.	1	2	3	4	5	6
8	A veces siento que mi trabajo no tiene sentido.	1	2	3	4	5	6
9	La comunicación aparenta ser buena en esta compañía.	1	2	3	4	5	6
10	Los aumentos son demasiado pocos y muy distanciados entre sí.	1	2	3	4	5	6
11	Los que hacen bien su trabajo tienen una buena oportunidad de ser promovidos.	1	2	3	4	5	6
12	Mi supervisor no es justo conmigo.	1	2	3	4	5	6
13	Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen la mayoría de las otras empresas.	1	2	3	4	5	6
14	No siento que el trabajo que hago es apreciado.	1	2	3	4	5	6
15	Mis esfuerzos para hacer un buen trabajo raramente son bloqueados por la burocracia.	1	2	3	4	5	6
16	Encuentro que tengo que trabajar más duro en mi trabajo de lo que debiera, debido a la incompetencia de las personas con quien trabajo.	1	2	3	4	5	6
17	Me gusta hacer las cosas que hago en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
18	Las metas de esta empresa no me son claras.	1	2	3	4	5	6

*Nota:* Departent of Psychology

### **2.2.20. Mejorando la Satisfacción Laboral**

Mejorar la satisfacción laboral implica implementar un conjunto integrado de estrategias orientadas a fortalecer el bienestar, la motivación y el compromiso del trabajador con la organización. Este proceso comienza con la generación de condiciones de trabajo adecuadas, que incluyan ambientes seguros, recursos suficientes y una distribución equilibrada de las cargas laborales, factores que reducen la fatiga y favorecen la eficiencia. Asimismo, el liderazgo desempeña un papel decisivo: los estilos participativos, basados en la comunicación abierta, la retroalimentación constructiva y el reconocimiento oportuno, incrementan la confianza y el sentido de pertenencia. La posibilidad de desarrollo profesional mediante capacitación continua, planes de carrera y oportunidades de promoción también contribuye a que el trabajador perciba estabilidad y proyección futura dentro de la institución. Del mismo modo, la implementación de sistemas justos de evaluación e incentivos, tanto económicos como simbólicos, refuerza la percepción de equidad y valoración del esfuerzo. A ello se suma la promoción de un clima organizacional positivo, caracterizado por el respeto, la cooperación y la adecuada gestión de conflictos, que facilita el trabajo en equipo y reduce tensiones internas. Finalmente, fomentar el equilibrio entre la vida laboral y personal mediante horarios razonables y flexibilidad operativa fortalece la salud física y emocional del trabajador. En conjunto, estas acciones no solo elevan la satisfacción laboral, sino que repercuten directamente en la productividad, la calidad del servicio y la sostenibilidad organizacional a largo plazo.

Para incrementar la satisfacción laboral es necesario considerar tanto los factores intrínsecos como los extrínsecos que la influyen. El primero se vincula con aspectos personales del individuo, mientras que el segundo se relaciona con las características del trabajo y de la organización (Maslow, 1943).

### **2.2.21. Motivación intrínseca y motivación extrínseca**

La motivación intrínseca y la motivación extrínseca constituyen dos dimensiones complementarias que explican el comportamiento del trabajador dentro de la organización. La motivación intrínseca surge del interés y la satisfacción personal que el individuo experimenta al realizar la tarea en sí misma; está asociada al gusto por aprender, al sentido de logro, a la autorrealización y al orgullo por el trabajo bien hecho. Cuando predomina este tipo de motivación, el trabajador muestra iniciativa, creatividad, perseverancia y compromiso aun en ausencia de recompensas externas, ya que la actividad representa un valor en sí misma. Por otro lado, la motivación extrínseca proviene de factores externos al individuo, como la remuneración, los incentivos, el reconocimiento formal, la estabilidad laboral, las promociones o las condiciones físicas de trabajo. Estos elementos orientan la conducta hacia el cumplimiento de objetivos organizacionales mediante recompensas tangibles o simbólicas. En el contexto laboral, ambas motivaciones interactúan: la extrínseca puede impulsar la participación inicial y la permanencia, mientras que la intrínseca sostiene el interés y la calidad del desempeño a largo plazo. En consecuencia, una gestión eficaz del talento humano requiere equilibrar ambos tipos de motivación, proporcionando condiciones organizacionales adecuadas y, simultáneamente, promoviendo el desarrollo personal, la autonomía y el significado del trabajo para lograr un desempeño sostenido y satisfactorio.

La motivación intrínseca se origina en el interior del individuo y se orienta a satisfacer necesidades de autorrealización y desarrollo personal; en este caso, la persona experimenta agrado por la propia ejecución de la actividad y disfruta del proceso en sí mismo. En cambio, la motivación extrínseca depende de recompensas externas proporcionadas por otras personas, las cuales, en el ámbito laboral, suelen manifestarse mediante incentivos económicos como incrementos salariales, bonificaciones, beneficios o ascensos (Robbins, 1999).

La distinción entre motivación intrínseca y motivación extrínseca permite comprender por qué las personas trabajan con diferentes niveles de

entusiasmo y persistencia. La motivación intrínseca se manifiesta cuando la actividad laboral resulta interesante y significativa para el trabajador, generando satisfacción por el aprendizaje, el dominio de habilidades y la contribución personal a un propósito; en este caso, el impulso proviene del interior del individuo y favorece la autonomía, la innovación y el compromiso sostenido. En contraste, la motivación extrínseca depende de estímulos externos proporcionados por la organización, tales como salario, beneficios, evaluaciones, premios o sanciones, los cuales orientan la conducta hacia el cumplimiento de metas establecidas. Aunque este tipo de motivación resulta eficaz para regular el comportamiento y asegurar el cumplimiento de normas, por sí sola puede producir resultados temporales si no se acompaña de experiencias laborales significativas. Por ello, las organizaciones buscan integrar ambas perspectivas, diseñando puestos que ofrezcan recompensas adecuadas y, al mismo tiempo, oportunidades de participación, reconocimiento y desarrollo personal, logrando así un equilibrio que fortalezca la satisfacción laboral y el rendimiento organizacional.

#### **2.2.22. Factores que favorecen la satisfacción laboral**

Los factores que favorecen la satisfacción laboral abarcan un conjunto amplio e interrelacionado de condiciones organizacionales, psicosociales y personales que configuran la percepción de bienestar del trabajador respecto a su empleo. Entre los más relevantes se encuentra la justicia organizacional, entendida como la percepción de equidad en la remuneración, los incentivos, las evaluaciones y las oportunidades de promoción, ya que el trabajador valora no solo la recompensa recibida, sino también la transparencia del proceso mediante el cual se asigna. Del mismo modo, la estabilidad laboral y la seguridad en el puesto reducen la incertidumbre y permiten al individuo concentrar su esfuerzo en el logro de objetivos sin preocupación constante por la permanencia en la organización. Las condiciones físicas de trabajo —iluminación, ergonomía, recursos materiales suficientes y prevención de riesgos— también influyen significativamente, pues un ambiente adecuado disminuye la fatiga, los errores y el estrés ocupacional.

Otro elemento fundamental es el liderazgo. Los estilos de dirección participativos, basados en la comunicación abierta, la retroalimentación constructiva y el reconocimiento oportuno del esfuerzo, fortalecen la confianza y el compromiso organizacional. La claridad de roles y la definición precisa de responsabilidades evitan ambigüedades que generan frustración, mientras que la autonomía en la ejecución de tareas incrementa el sentido de control y autorrealización. Asimismo, la carga laboral equilibrada y la adecuada planificación del tiempo previenen el agotamiento y favorecen un desempeño sostenido. La capacitación continua, el aprendizaje organizacional y los planes de carrera permiten al trabajador visualizar crecimiento profesional, lo que incrementa su permanencia y su identificación con la institución.

Las relaciones interpersonales constituyen otro componente decisivo: la cooperación, el respeto mutuo y la resolución constructiva de conflictos promueven un clima organizacional saludable que facilita el trabajo en equipo. A ello se suma la conciliación entre vida laboral y personal, la flexibilidad organizacional y el apoyo institucional ante necesidades familiares o personales, factores que influyen directamente en la estabilidad emocional. Finalmente, el significado del trabajo —la percepción de que la labor contribuye a un propósito valioso— fortalece la motivación intrínseca y el sentido de pertenencia. En conjunto, estos factores generan bienestar psicológico, reducen el ausentismo y la rotación, potencian la productividad y consolidan la sostenibilidad organizacional, evidenciando que la satisfacción laboral es el resultado de la interacción equilibrada entre condiciones estructurales adecuadas y experiencias laborales positivas.

Adicionalmente a lo señalado, existen otros factores que contribuyen al bienestar y a la generación de percepciones positivas en los trabajadores (Vargas & Yeren, 2017).

- Seleccionar al candidato idóneo para cada cargo.
- Fortalecer el vínculo entre la organización y el trabajador.

- Implementar un sistema de incentivos.
- Fomentar el trabajo en equipo y la capacitación pertinente.
- Disponer de espacios de descanso y desconexión que permitan la interacción informal entre los colaboradores.

### **2.2.23. Factores de insatisfacción**

Los factores de insatisfacción laboral comprenden un conjunto de condiciones organizacionales y psicosociales que generan malestar, desmotivación y actitudes negativas hacia el trabajo, afectando directamente el desempeño y la estabilidad del personal. Entre los más frecuentes se encuentran la percepción de inequidad salarial, la falta de reconocimiento y la ausencia de oportunidades de crecimiento, situaciones que provocan frustración y disminuyen el compromiso organizacional. Asimismo, un liderazgo autoritario o poco comunicativo, caracterizado por la escasa retroalimentación y la toma de decisiones unilateral, deteriora la confianza y limita la participación del trabajador. La ambigüedad de roles, la sobrecarga laboral o la asignación de tareas poco coherentes con las competencias del empleado generan estrés y sensación de inutilidad profesional. A ello se suman condiciones físicas inadecuadas, carencia de recursos, horarios excesivos y falta de conciliación entre la vida laboral y personal, factores que afectan el bienestar emocional y la salud ocupacional. Las relaciones interpersonales conflictivas, la falta de cooperación y la comunicación deficiente contribuyen a un clima organizacional negativo, incrementando tensiones y reduciendo la eficiencia colectiva. Desde el punto de vista organizacional, estos factores se traducen en ausentismo, rotación de personal, disminución de la productividad, errores operativos y deterioro de la calidad del servicio. En consecuencia, la insatisfacción laboral no solo impacta al individuo, sino que compromete la sostenibilidad institucional, por lo que su identificación y gestión preventiva resultan esenciales para mantener un ambiente de trabajo saludable y orientado al logro de objetivos. El siguiente factor actúa en sentido opuesto, generando insatisfacción laboral y sus consecuencias negativas: el trabajador deja de sentirse comprometido con el proyecto organizacional, aumenta la probabilidad de errores,

disminuye la calidad del trabajo y el personal más competente termina migrando hacia la competencia (Vargas & Yeren, 2017).

- Remuneración insuficiente.
- Relaciones conflictivas con colegas o superiores.
- Limitadas o inexistentes oportunidades de ascenso.
- Condiciones de trabajo inadecuadas.
- Dificultad para equilibrar la vida personal y profesional.

#### **2.2.24. Satisfacción laboral y productividad**

La relación entre satisfacción laboral y productividad es un aspecto central en la administración del capital humano, ya que el grado de bienestar, motivación y compromiso percibido por los trabajadores impacta directamente en la eficiencia, calidad y resultados globales de la organización. La satisfacción laboral no solo se refiere al agrado por realizar tareas, sino que integra múltiples dimensiones, como la percepción de equidad en la remuneración, la claridad de funciones, la seguridad laboral, la posibilidad de desarrollo profesional, el reconocimiento de logros, la calidad de las relaciones interpersonales y el liderazgo participativo. Cuando estos factores se encuentran presentes, los trabajadores muestran mayor responsabilidad, persistencia y dedicación en sus labores, lo que se traduce en un aumento sostenido de la productividad, la disminución de errores y fallas operativas, y una optimización de los recursos disponibles. Además, los empleados satisfechos suelen adoptar una actitud proactiva, proponen mejoras en los procesos, participan activamente en la solución de problemas y se convierten en agentes de innovación dentro de la organización.

La satisfacción laboral también tiene un efecto multiplicador en la productividad colectiva. Un clima organizacional positivo, basado en la cooperación, la comunicación abierta y la confianza mutua, fortalece el trabajo en equipo y la coordinación entre áreas, lo que reduce la duplicidad de esfuerzos y mejora la eficiencia de los procesos internos. Asimismo, un empleado motivado y satisfecho con su trabajo se compromete más con los objetivos institucionales, incrementando la calidad de los productos o

servicios y generando mayor valor para los clientes o usuarios. Por el contrario, la insatisfacción laboral produce desmotivación, ausentismo, rotación de personal y conflictos interpersonales, lo que afecta negativamente la continuidad operativa, eleva los costos administrativos y puede incluso deteriorar la reputación de la organización frente a sus clientes y el mercado.

Desde una perspectiva estratégica, la gestión de la satisfacción laboral se convierte en una herramienta fundamental para garantizar la sostenibilidad y competitividad de la institución. Invertir en el bienestar del trabajador —a través de políticas de reconocimiento, incentivos, desarrollo profesional y un entorno laboral seguro y equitativo— se traduce en un retorno tangible en términos de productividad, eficiencia y calidad del desempeño. Así, la satisfacción laboral no es simplemente un indicador de bienestar, sino un determinante crítico del rendimiento organizacional a corto, mediano y largo plazo, mostrando que el capital humano motivado y valorado constituye el motor principal del crecimiento, la innovación y la consolidación institucional en entornos altamente competitivos y dinámicos.

Comprender el comportamiento organizacional adquiere hoy una relevancia sin precedentes. Esta afirmación se evidencia al analizar los cambios que ocurren en las organizaciones: por ejemplo, la reestructuración empresarial y la reducción de costos constituyen factores que impactan la productividad, mientras que la competencia global exige que los empleados sean más flexibles y desarrollen la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios y a la innovación (Peiró & Prieto, 2007).

#### **2.2.25. Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral constituye un elemento esencial dentro de la gestión del capital humano, ya que refleja el grado en que los trabajadores perciben que sus necesidades, expectativas y esfuerzos son reconocidos y valorados dentro de la organización. Este concepto abarca múltiples dimensiones, que incluyen la remuneración adecuada y equitativa, la estabilidad y seguridad laboral, las condiciones físicas y ambientales del lugar de trabajo, el estilo de

liderazgo, la claridad de roles y responsabilidades, así como las oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento personal. La satisfacción laboral no solo se limita a la percepción positiva sobre las tareas desempeñadas, sino que integra factores emocionales, sociales y motivacionales que influyen directamente en la actitud del trabajador, su nivel de compromiso y su desempeño general. Cuando los empleados experimentan satisfacción en su trabajo, tienden a mostrar mayor motivación, responsabilidad, iniciativa y disposición para colaborar con sus compañeros, lo que se traduce en una mayor productividad, calidad en los procesos y eficiencia en el logro de los objetivos organizacionales.

Además, la satisfacción laboral tiene un impacto significativo en la retención del talento y en la reducción de costos asociados al ausentismo, la rotación de personal y los conflictos internos. Un trabajador satisfecho no solo se desempeña mejor individualmente, sino que también contribuye a fortalecer el clima organizacional y a consolidar relaciones interpersonales saludables, promoviendo la cooperación, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo. Desde el punto de vista estratégico, gestionar la satisfacción laboral implica crear políticas y prácticas organizacionales que fomenten el reconocimiento, la equidad, la capacitación, la participación y la conciliación entre la vida personal y profesional, elementos que favorecen la estabilidad emocional y la motivación intrínseca del trabajador. En consecuencia, la satisfacción laboral no solo constituye un indicador del bienestar de los empleados, sino también un factor determinante para la productividad, la competitividad y la sostenibilidad de la organización, evidenciando que el éxito institucional depende en gran medida de la valoración, motivación y compromiso de su capital humano.

El entendimiento del comportamiento del individuo dentro de la organización comienza con el análisis de la principal aportación de la psicología al comportamiento organizacional, lo cual implica considerar conceptos como la satisfacción laboral y las actitudes (Peiró & Prieto, 2007).

### **2.2.26. Determinantes de la satisfacción laboral**

Los determinantes de la satisfacción laboral comprenden un conjunto complejo de factores individuales, sociales y organizacionales que inciden en la percepción que el trabajador tiene sobre su experiencia en el empleo y en su grado de bienestar dentro de la institución. Entre los factores individuales destacan las expectativas, necesidades, valores y actitudes del trabajador, así como su personalidad, capacidades y metas profesionales; estos elementos influyen en la forma en que interpreta las condiciones del trabajo y evalúa su grado de satisfacción. Por el lado organizacional, aspectos como la equidad en la remuneración, la claridad de roles y responsabilidades, la estabilidad y seguridad laboral, la calidad de la supervisión y liderazgo, la disponibilidad de recursos adecuados, y la coherencia entre las políticas institucionales y su implementación, se constituyen en elementos fundamentales que determinan la percepción de justicia, reconocimiento y valoración. Las relaciones interpersonales dentro del entorno laboral también juegan un papel decisivo: la cooperación, la comunicación efectiva, la resolución constructiva de conflictos y la existencia de un clima organizacional positivo fomentan el sentido de pertenencia, la confianza y la motivación. Adicionalmente, las oportunidades de desarrollo profesional, la capacitación continua, los planes de carrera, los incentivos económicos y simbólicos, y la posibilidad de conciliar la vida laboral con la personal contribuyen significativamente a la satisfacción del trabajador, al proporcionar un sentido de progreso, crecimiento y bienestar integral. La combinación de estos determinantes no solo impacta en la actitud y desempeño del individuo, sino que también influye directamente en la productividad, la retención de talento y la competitividad de la organización, evidenciando que la satisfacción laboral es el resultado de la interacción equilibrada entre las características personales del trabajador y las condiciones estructurales, sociales y motivacionales del entorno laboral.

La satisfacción laboral se ve influida por variables como el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el puesto. Aunque

estos factores no pueden ser modificados por la organización, resultan útiles para anticipar el nivel relativo de satisfacción que puede esperarse en distintos grupos de trabajadores (Vargas & Yeren, 2017).

### **2.2.27. Recursos para enfrentar la insatisfacción**

Los recursos para enfrentar la insatisfacción laboral representan un conjunto integral de estrategias, políticas y herramientas que permiten a las organizaciones y a los trabajadores abordar de manera efectiva las situaciones que generan malestar, desmotivación o frustración en el entorno laboral, garantizando al mismo tiempo el mantenimiento del bienestar personal y la productividad institucional. En primer lugar, la comunicación abierta y efectiva constituye un recurso fundamental, ya que facilita que los empleados expresen sus inquietudes, sugerencias y necesidades, mientras que la retroalimentación constante permite a la organización detectar oportunamente problemas, corregir deficiencias y fomentar un clima de confianza y transparencia. Junto a ello, la implementación de programas de desarrollo profesional y capacitación continua otorga a los trabajadores oportunidades de aprendizaje y crecimiento, incrementando su sentido de competencia, autonomía y proyección dentro de la institución, lo cual reduce la insatisfacción derivada de la monotonía, la falta de retos o la percepción de estancamiento.

Los sistemas de reconocimiento e incentivos, tanto económicos como simbólicos, constituyen otro recurso clave para enfrentar la insatisfacción, ya que valoran el esfuerzo individual y colectivo, refuerzan las conductas positivas y generan un sentido de pertenencia y orgullo por el trabajo realizado. Del mismo modo, las políticas de conciliación entre la vida laboral y personal, incluyendo horarios flexibles, jornadas razonables, teletrabajo y espacios de descanso adecuados, contribuyen a la salud física y emocional del trabajador, minimizando el estrés y la fatiga, factores que son causas frecuentes de insatisfacción. La creación y mantenimiento de un clima organizacional positivo, caracterizado por el respeto mutuo, la cooperación,

la comunicación efectiva y la resolución constructiva de conflictos, también juega un papel determinante, ya que fortalece las relaciones interpersonales, fomenta la integración de los equipos de trabajo y reduce la aparición de tensiones que impacten negativamente en el desempeño.

A nivel individual, los trabajadores pueden desarrollar recursos internos para enfrentar la insatisfacción, tales como habilidades de afrontamiento y resiliencia, planificación del tiempo, establecimiento de prioridades, gestión emocional y búsqueda de apoyo social dentro y fuera del ámbito laboral. Estas estrategias permiten manejar la presión, mantener la motivación, prevenir el agotamiento y conservar una actitud positiva frente a los desafíos profesionales. Asimismo, la combinación de recursos individuales y organizacionales favorece la identificación temprana de problemas, facilita la adaptación a cambios estructurales o laborales y fortalece la percepción de justicia y valoración dentro de la institución. En conjunto, la adecuada gestión de los recursos para enfrentar la insatisfacción no solo reduce los efectos negativos asociados al descontento laboral, como el ausentismo, la rotación de personal, la disminución de la productividad y la baja calidad del trabajo, sino que también fortalece la resiliencia organizacional, mejora la eficiencia operativa, potencia la innovación y contribuye a la sostenibilidad y competitividad de la organización a largo plazo, demostrando que el bienestar del capital humano es un factor estratégico y decisivo para el éxito institucional.

#### **2.2.28. Teorías acerca de lo que hace a la gente productiva**

Las teorías acerca de lo que hace a las personas productivas buscan identificar los factores que determinan el rendimiento laboral y las condiciones bajo las cuales los trabajadores alcanzan niveles óptimos de desempeño. Estas teorías integran elementos motivacionales, psicológicos, sociales y organizacionales, reconociendo que la productividad no depende únicamente de las habilidades técnicas, sino también de la satisfacción, la motivación y las actitudes del individuo. Entre los enfoques más relevantes se encuentran

la teoría de la motivación de Maslow, que relaciona la satisfacción de necesidades jerárquicas con el compromiso y el desempeño; la teoría de los dos factores de Herzberg, que distingue entre factores motivacionales e higiénicos; y la teoría de la equidad de Adams, que enfatiza la percepción de justicia como elemento clave para mantener la productividad. Otras aproximaciones, como la teoría de la expectativa de Vroom, señalan que la productividad aumenta cuando el trabajador percibe que su esfuerzo conducirá a resultados valiosos y recompensas significativas. En conjunto, estas teorías subrayan que la productividad es el resultado de la interacción entre las condiciones del entorno laboral, la motivación intrínseca y extrínseca del trabajador, y la gestión eficaz de los recursos humanos, evidenciando que los individuos son más productivos cuando se satisfacen sus necesidades, se reconoce su esfuerzo y se les brinda un entorno adecuado para desarrollarse profesionalmente.

Un psicólogo ha propuesto su propia teoría para abordar esta interrogante. Si bien estas teorías presentan variedad y generan discusión, permiten comprender y explicar de manera significativa este complejo fenómeno psicológico (Newstrom, 2011).

### **2.2.29. Integración de las teorías de la productividad**

La integración de las teorías de la productividad representa un enfoque comprensivo y estratégico que permite a las organizaciones analizar de manera global los múltiples factores que afectan el desempeño laboral, reconociendo que la productividad no depende únicamente de la habilidad técnica o del esfuerzo individual, sino de la interacción compleja entre motivación, satisfacción, condiciones organizacionales y factores psicosociales. Al combinar los aportes de distintas teorías, como la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría de la equidad de Adams y la teoría de la expectativa de Vroom, se obtiene un marco conceptual que explica cómo las necesidades básicas, la motivación intrínseca y extrínseca, la percepción de justicia, la expectativa de resultados

y el reconocimiento influyen en el comportamiento y en la eficiencia de los trabajadores. Por ejemplo, mientras Maslow enfatiza la importancia de satisfacer progresivamente necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, Herzberg permite diferenciar entre factores que generan verdadera motivación y factores que, aunque no motivan directamente, previenen la insatisfacción. Adams, por su parte, muestra que la percepción de equidad frente a los demás empleados impacta en la disposición al esfuerzo, y Vroom señala que los individuos solo se comprometen plenamente cuando perciben que su trabajo dará resultados y recompensas valiosas. La integración de estos enfoques evidencia que la productividad es el resultado de múltiples variables interrelacionadas, y no de factores aislados, lo que permite a las organizaciones comprender y anticipar los comportamientos de sus empleados de manera más precisa.

Desde el punto de vista organizacional, la integración de las teorías de la productividad facilita la implementación de estrategias de gestión del talento humano que sean más efectivas y sostenibles. Esto incluye diseñar programas de incentivos que combinen recompensas económicas y simbólicas, ofrecer oportunidades reales de desarrollo profesional y capacitación continua, fomentar un liderazgo participativo y basado en la comunicación abierta, y promover un clima organizacional positivo que valore la cooperación, la confianza y la resolución constructiva de conflictos. Además, permite abordar aspectos fundamentales como la conciliación entre la vida laboral y personal, la claridad de roles y responsabilidades, la autonomía en la toma de decisiones y la disponibilidad de recursos adecuados, todo lo cual contribuye al bienestar integral del trabajador. La combinación de estos factores genera un efecto multiplicador: empleados motivados, satisfechos y comprometidos con la organización tienden a ser más productivos, a colaborar mejor en equipo, a proponer soluciones innovadoras y a contribuir al logro de los objetivos estratégicos.

Asimismo, la integración de las teorías de la productividad permite evaluar de manera sistemática cómo diferentes grupos de empleados reaccionan frente a distintos estímulos motivacionales y condiciones laborales,

facilitando la personalización de políticas de gestión del capital humano. Esto es especialmente relevante en entornos laborales dinámicos y competitivos, donde la adaptabilidad, la resiliencia y la innovación son requerimientos constantes. La aplicación práctica de esta integración teórica también contribuye a minimizar los efectos negativos de la insatisfacción, como el ausentismo, la rotación de personal, la disminución de la calidad del trabajo y la pérdida de talento valioso, reforzando la estabilidad y la sostenibilidad organizacional. En definitiva, la integración de las teorías de la productividad no solo proporciona una comprensión más profunda y completa de los determinantes del rendimiento laboral, sino que también ofrece un marco práctico para diseñar intervenciones estratégicas que potencien la eficiencia, la innovación, la retención de talento y la competitividad institucional a largo plazo, demostrando que el éxito de cualquier organización depende de la gestión equilibrada de los factores motivacionales, organizacionales y personales que influyen en la productividad de su capital humano.

Por otra parte, resulta fundamental que el trabajador perciba que recibe recompensas significativas, con incentivos valiosos que le permitan satisfacer sus necesidades y expectativas, considerando que cada individuo es único y distinto. Asimismo, es esencial involucrar al empleado en la definición de metas, comunicarlas de manera clara y brindar desafíos que promuevan su desarrollo, así como informarle de manera constante sobre su desempeño. Este conjunto de acciones contribuye a generar un mayor compromiso por parte del personal, ya que, en general, los individuos se sienten más motivados y satisfechos cuando comprenden con claridad lo que se espera de ellos y tienen la oportunidad de participar activamente en la fijación de los objetivos laborales (Newstrom, 2011).

### **2.3. Marco conceptual**

#### **a. Desempeño laboral**

Se entiende como el nivel de cumplimiento de las funciones asignadas al trabajador en relación con los objetivos institucionales, considerando la calidad, oportunidad,

responsabilidad y eficacia con que ejecuta sus tareas dentro del entorno organizacional.

**b. Productividad laboral**

Capacidad del trabajador para generar resultados medibles en función del tiempo y los recursos utilizados, reflejando la relación entre el rendimiento obtenido y los insumos empleados.

**c. Eficiencia**

Uso óptimo de recursos humanos, materiales y temporales para alcanzar resultados esperados con el menor desperdicio posible, integrando productividad y calidad en la ejecución laboral.

**d. Calidad del trabajo**

Grado en que las tareas realizadas cumplen estándares técnicos, normativos y organizacionales, garantizando confiabilidad, precisión y satisfacción del usuario o cliente.

**e. Actitud laboral**

Conjunto de predisposiciones psicológicas del trabajador hacia su labor, la organización y sus compañeros, que influyen en su comportamiento, motivación y compromiso.

**f. Esfuerzo laboral**

Nivel de energía física y mental que el trabajador invierte para cumplir sus responsabilidades, reflejado en constancia, dedicación y perseverancia en la tarea.

**g. Trabajo en equipo**

Proceso colaborativo mediante el cual los miembros de un grupo coordinan acciones, comparten responsabilidades y combinan competencias para alcanzar objetivos comunes.

**h. Motivación laboral**

Impulso interno o externo que orienta la conducta del trabajador hacia el logro de metas organizacionales y personales dentro del ámbito laboral.

**i. Clima organizacional**

Percepción colectiva de los trabajadores respecto al ambiente laboral, incluyendo relaciones interpersonales, liderazgo, comunicación y condiciones de trabajo.

**j. Satisfacción laboral**

Grado de bienestar emocional del trabajador respecto a su empleo, funciones, remuneración y reconocimiento dentro de la organización.

**k. Remuneración justa**

Compensación económica percibida como equitativa en relación con la responsabilidad, esfuerzo y desempeño del trabajador.

**l. Condiciones físicas de trabajo**

Características del entorno laboral tales como iluminación, ventilación, seguridad, ergonomía y equipamiento que influyen en el rendimiento.

**m. Proactividad**

Capacidad del trabajador para anticiparse a problemas y proponer soluciones sin necesidad de supervisión directa.

**n. Responsabilidad laboral**

Cumplimiento consciente y oportuno de las obligaciones asignadas, asumiendo las consecuencias de las acciones realizadas.

**o. Competencias laborales**

Conjunto integrado de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para ejecutar eficazmente una función específica.

**p. Capacitación laboral**

Proceso sistemático de adquisición y actualización de conocimientos y habilidades que mejoran el desempeño del trabajador.

**q. Evaluación del desempeño**

Procedimiento técnico mediante el cual se mide el rendimiento del trabajador en función de indicadores previamente establecidos.

**r. Liderazgo**

Capacidad de influir positivamente en los miembros de un grupo para orientar sus esfuerzos hacia el logro de objetivos organizacionales.

**s. Comunicación organizacional**

Intercambio estructurado de información dentro de la organización que permite coordinación, toma de decisiones y cooperación.

**t. Cultura organizacional**

Sistema de valores, creencias y normas compartidas que orientan el comportamiento de los miembros de la organización.

**u. Innovación laboral**

Aplicación de nuevas ideas, métodos o procesos que mejoran la eficiencia, calidad o productividad en el trabajo.

**v. Compromiso organizacional**

Nivel de identificación del trabajador con la institución, manifestado en lealtad, permanencia y disposición al esfuerzo adicional.

**w. Supervisión laboral**

Proceso de seguimiento y orientación del trabajo realizado para asegurar el cumplimiento de estándares y objetivos.

**x. Estrés laboral**

Respuesta física y psicológica generada por exigencias laborales superiores a la capacidad de adaptación del trabajador.

**y. Ergonomía laboral**

Adecuación del puesto de trabajo a las características físicas y cognitivas del trabajador para prevenir fatiga y mejorar rendimiento.

**z. Desempeño individual**

Resultado específico obtenido por un trabajador en función de sus capacidades, esfuerzo y condiciones de trabajo.

**aa. Desempeño organizacional**

Resultado global alcanzado por la institución producto de la suma del desempeño individual de sus trabajadores.

**bb. Objetivos organizacionales**

Metas estratégicas establecidas por la institución que orientan las actividades y decisiones de los trabajadores.

**cc. Evaluación continua**

Proceso permanente de seguimiento y retroalimentación del rendimiento laboral para mejorar resultados.

**dd. Mejora continua**

Filosofía de gestión basada en la optimización constante de procesos y resultados mediante ajustes progresivos.

## **CAPÍTULO III: MÉTODO**

### **3.1. Tipo de Investigación**

En esta clase de investigación se medirá la influencia entre dos variables, se determinará la influencia entre desempeño laboral y satisfacción y productividad Laboral de los Servidores Públicos del D.L. 276 de la Dirección Regional de trabajo y Promoción del Empleo Moquegua.

La presente investigación será de tipo básica o pura, porque busca reunir la información necesaria para explicar la relación entre dos o más conceptos, categorías y variables (en un contexto específico), además esta investigación es retrospectiva, ya que empleará datos secundarios y es transversal porque será medida en el período 2023 en una sola ocasión, es analítica ya que contará con dos variables, es cuantitativa pura o básica porque se situara en un nivel de investigación explicativa donde se busca evidenciar la relación causal entre la variable independiente y la variable dependiente.

Con el objetivo de comprobar hipótesis, se utilizará el diseño no experimental transeccional descriptivo-correlacional, ya que busca determinar si hay una conexión significativa entre las variables. Su estructura es el siguiente:



M = Muestra

V1: Desempeño laboral

V2: Productividad laboral

r = relación entre las variables V1 y V2

### **3.2. Diseño de Investigación**

Para la investigación actual, se utilizará el diseño no experimental.

### **3.3. Población y muestra**

#### **3.3.1. Población**

La población en la que se enfocará esta investigación estará compuesta por todos los Servidores Públicos del D.L. 276 de la Dirección Regional de trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, que se estiman en treinta y cuatro (34) que hacen parte de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Moquegua.

#### **3.3.2. Muestra**

Dado que la población es 34 cifra inferior a 80 se utilizó el muestreo censal; por ende, se trabajó con los 34 miembros de la población.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En este estudio se aplicará la técnica de la encuesta\_dirigida a los servidores públicos del D.L. 276, ya que son ellos quienes proporcionarán los datos sobre la Satisfacción y Productividad Laboral en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Moquegua. Esta técnica se utilizará para recolectar los

datos de las treinta y cuatro (34) encuestas aplicadas a los trabajadores públicos del D.L.276 de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Moquegua.

El instrumento a utilizar será el cuestionario estructurado, el que servirá para obtener la información requerida y lograr alcanzar las metas de investigación.

### **3.5. Validación y confiabilidad de los instrumentos**

#### **3.5.1. Validación**

El instrumento que se aplicó en el actual trabajo fue un cuestionario anónimo basado en la escala de Likert, para obtener información sobre desempeño laboral y su influencia en la productividad laboral de los servidores públicos por el D.L. 276 de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, 2023, el cual fue validado por juicio de tres expertos.

#### **3.5.2. Confiabilidad**

Para la prueba piloto se creó una base de datos en el software estadístico sobre el desempeño laboral y su influencia en la productividad laboral de los servidores públicos por el D.L. 276 de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo de Moquegua con la finalidad de determinar la consistencia interna del instrumento utilizando el coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach, tomando en consideración el trabajo investigativo de (Tuapanta et al., 2017), que describe escalas de valoración de los niveles de fiabilidad al utilizar el alfa de Cronbach, donde indica que:

- Coeficiente alfa mayor a 0.9 significa excelente
- Coeficiente alfa entre 0.7 y 0.9 significa muy bueno
- Coeficiente alfa entre 0.5 y 0.7 significa bueno
- Coeficiente alfa entre 0.3 y 0.5 significa regular
- Coeficiente alfa menor a 0.3 significa deficiente

Para el cuestionario se aplicó los 14 ítems, se realizó el análisis de coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual indica el resultado en la siguiente tabla:

**Tabla 3:**

*Confiabilidad del instrumento de desempeño laboral*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,952	14

*Nota:* Estadística con SPSS

El coeficiente de Alfa de Cronbach es de 0.952, en lo cual se concluye que el nivel de confiabilidad de los ítems del cuestionario de desempeño laboral fue excelente.

Para el cuestionario de productividad laboral, el coeficiente de Alfa de Cronbach fue:

**Tabla 4:**

*Confiabilidad del instrumento de productividad laboral*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,962	14

*Nota:* Estadística con SPSS

El coeficiente de Alfa de Cronbach es de 0.962, en lo cual se concluye que el nivel de confiabilidad de los ítems del cuestionario de productividad laboral fue excelente.

### **3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

#### **3.6.1. Procesamiento. -**

La gestión de datos se llevará a cabo de manera automatizada, utilizando sistemas informáticos. Por esto, se empleará: el software IBM SPSS 27.0, que anticipará con certeza lo que sucederá, lo que posibilitará tomar la mejor decisión y la más inteligente en la organización.

Se utilizará un conjunto de herramientas para el análisis descriptivo de la variable, el cálculo de medida inferencial; y Microsoft Office Excel.

Relativo al software IBM SPSS 27.0, la acción en la que se utilizará será:

- Elaboración de la tabla de doble entrada, que facilitará observar el comportamiento conjunto de las variables de acuerdo a sus categorías y clases.
- Desarrollo de la prueba correlación de Pearson y cálculo de la probabilidad relacionada con la prueba.

De manera similar que, con Excel, la tabla y el análisis que se han llevado a cabo se enviarán a Microsoft Office Word, donde se organizaran y presentaran de forma final.

En relación a Microsoft Office Excel:

- Compilación de datos basada sobre los formatos utilizados. Esta actividad facilitará establecer la creación de la matriz de sistematización de datos que se integrará al informe.

### **3.6.2. Análisis. -**

En cuanto al análisis e interpretación de los datos, se utilizará técnica y medida de la estadística descriptiva e inferencial. Respecto a la estadística descriptiva, se emplearán: tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual). Esta tabla será utilizada para la exhibición de los datos procesados y organizados de acuerdo a su categoría, nivel o clase pertinente. Tabla de contingencia; se empleará este tipo de tabla para observar la distribución de datos, de acuerdo con la categoría o nivel de los conjuntos de indicadores evaluados al mismo tiempo. En cuanto a la estadística inferencial, se utilizará la correlación de Pearson.

## **CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **4.1. Presentación de resultados por variables**

Se presentan los resultados alcanzados para el estudio “Desempeño laboral y su influencia en la productividad laboral de los servidores públicos por el D.L. 276 de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, 2023”, los cuales se obtuvieron mediante los cuestionarios utilizados para la variable de desempeño laboral con 14 interrogantes y la variable productividad laboral. Estas variables fueron analizadas en diversas dimensiones así tenemos que para la variable 1 desempeño laboral a través de las dimensiones proactividad, desempeño individual y calidad del trabajo, y para la variable 2 productividad laboral, mediante sus dimensiones remuneraciones justas, condiciones físicas y/o materiales y reto del trabajo.

**Tabla 5:***Baremo de la variable desempeño laboral*

Niveles	Desempeño Laboral	Proactividad	Desempeño individual	Calidad del trabajo
Totalmente en desacuerdo	1-14	1 - 4	1 - 5	1 - 5
En desacuerdo	12 - 28	5 - 8	6 - 10	6 - 10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29 - 42	9 - 12	11 - 15	11 - 15
De acuerdo	43 - 56	13 - 16	16 - 20	16 - 20
Totalmente de acuerdo	57 - 70	17 - 20	21 - 25	21 - 25

*Nota:* elaboración propia**Tabla 6:***Baremo de la variable Productividad laboral*

Niveles	Productividad laboral	Remuneraciones	Condiciones físicas y/o materiales	Reto del trabajo
Totalmente en desacuerdo	1-14	1 - 4	1 - 5	1 - 5
En desacuerdo	12 - 28	5 - 8	6 - 10	6 - 10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29 - 42	9 - 12	11 - 15	11 - 15
De acuerdo	43 - 56	13 - 16	16 - 20	16 - 20
Totalmente de acuerdo	57 - 70	17 - 20	21 - 25	21 - 25

*Nota:* elaboración propia

## Resultados Descriptivos

**Tabla 7:**

*Nivel de Desempeño Laboral*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alto	10	29.4	29.4	29.4
Muy Alto	24	70.6	70.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

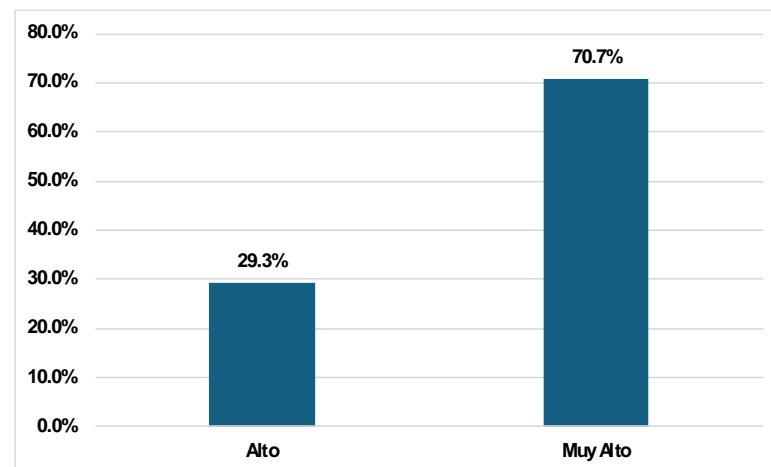
*Nota:* Cuestionario de desempeño laboral y su influencia en la productividad laboral de los servidores públicos del D.L. 276

### Interpretación:

De acuerdo la tabla Nro. 05, respecto a los niveles de desempeño laboral, se observa que un 29.4% de los empleados reportan un nivel alto en esta variable y un 70.6% demuestran un nivel muy alto.

**Figura 2:**

*Nivel de Desempeño Laboral*



*Nota:* Tabla Nro. 05

### Análisis:

De acuerdo a la figura Nro. 02, podemos señalar que, respecto al desempeño laboral en los empleados de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo en

el año 2023, prevalece el nivel muy alto con un 70.6% y luego le sigue el nivel alto con un 29.4%, demostrando así que los empleados presentan un buen desempeño laboral.

**Tabla 8:**

*Nivel de Productividad Laboral*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alto	9	26.5	26.5	26.5
Muy Alto	25	73.5	73.5	100.0
Total	34	100.0	100.0	

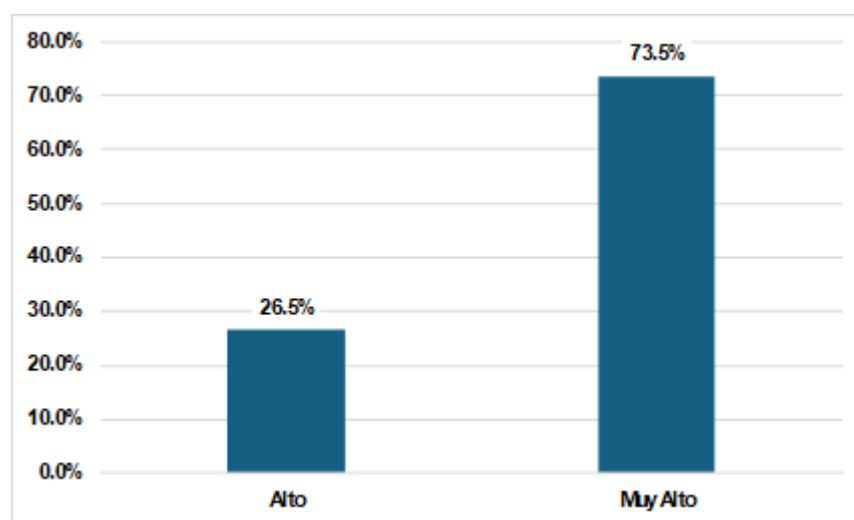
*Nota:* Cuestionario de desempeño laboral y su influencia en la productividad laboral de los servidores públicos del D.L. 276

**Interpretación:**

De acuerdo la tabla Nro. 06, respecto a los niveles de productividad laboral, se observa que un 26.5% de los empleados reportan un nivel alto en esta variable y un 73.5% demuestran un nivel muy alto.

**Figura 3:**

*Nivel de Productividad Laboral*



*Nota:* Tabla Nro. 06

**Análisis:**

De acuerdo a la figura Nro. 03, podemos señalar que, respecto a la productividad laboral en los empleados de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo en el año 2023, prevalece el nivel muy alto con un 73.5% y luego le sigue el nivel alto con un 26.5%, demostrando así que los empleados presentan un buen desempeño laboral.

**Tabla 9:***Nivel de Proactividad*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	1	2.9	2.9	2.9
Alto	14	41.2	41.2	44.1
Muy Alto	19	55.9	55.9	100.0
Total	34	100.0	100.0	

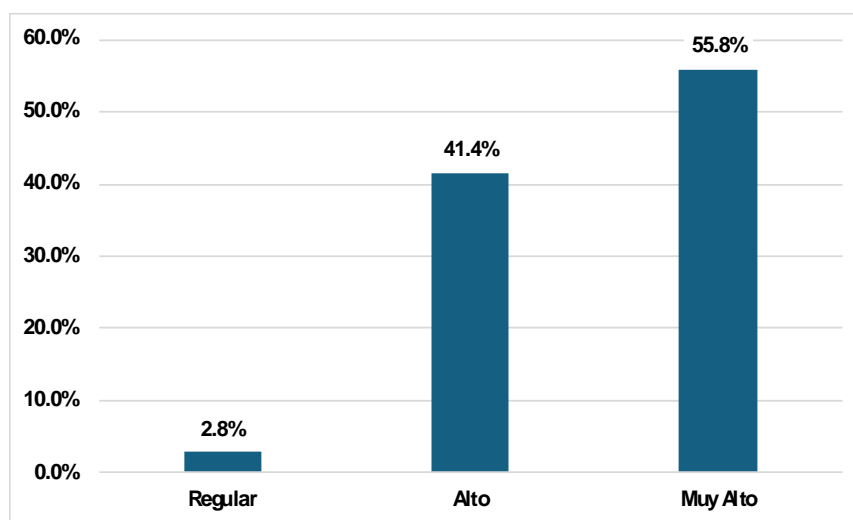
*Nota:* Cuestionario de desempeño laboral y su influencia en la productividad laboral de los servidores públicos del D.L. 276

**Interpretación:**

De acuerdo a la tabla Nro. 07, respecto a los niveles de proactividad, se observa que un 2.9% de los empleados reportan un nivel regular respecto a esta dimensión, un 41.2% reportan tener un nivel alto y un 55.9% demuestran un nivel muy alto.

**Figura 4:**

*Nivel de Proactividad*



*Nota:* Tabla Nro. 07

**Análisis:**

De acuerdo a la figura Nro. 04, podemos señalar que, respecto a la dimensión de proactividad en los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo en el año 2023, prevalece el nivel muy alto con un 55.9%, luego le sigue el nivel alto con un 41.2% y luego le sigue el nivel regular con un 2.9%.

**Tabla 10:**

*Nivel de Desempeño Individual*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alto	2	5.9	5.9	5.9
Muy Alto	32	94.1	94.1	100.0
Total	34	100.0	100.0	

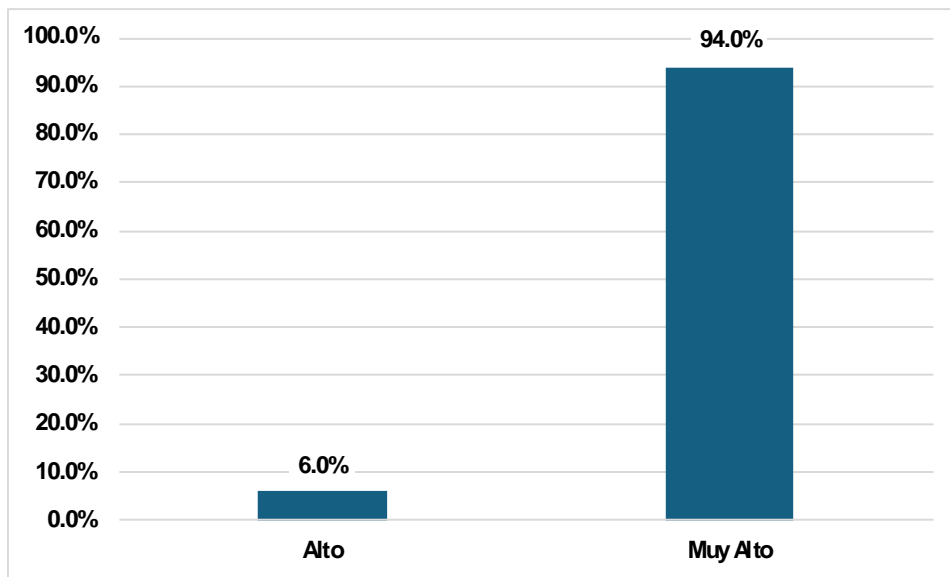
*Nota:* Cuestionario de desempeño laboral y su influencia en la productividad laboral de los servidores públicos del D.L. 276

### **Interpretación:**

De acuerdo a la tabla Nro. 08, respecto a los niveles de desempeño individual, se observa que un 5.9% de los empleados reportan un nivel alto en cuanto a esta dimensión y un 94.1% demuestran tener un nivel muy alto.

### **Figura 5:**

*Nivel de Desempeño Individual*



*Nota:* Tabla Nro. 08

### **Análisis:**

De acuerdo a la figura Nro. 05, podemos señalar que, respecto a la dimensión de desempeño individual en los empleados de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo en el año 2023, prevalece el nivel muy alto con un 94.1% y luego le sigue el nivel alto con un 5.9%.

**Tabla 11:**

*Nivel de Calidad de Trabajo*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alto	5	14.7	14.7	14.7
Muy Alto	29	85.3	85.3	100.0
Total	34	100.0	100.0	

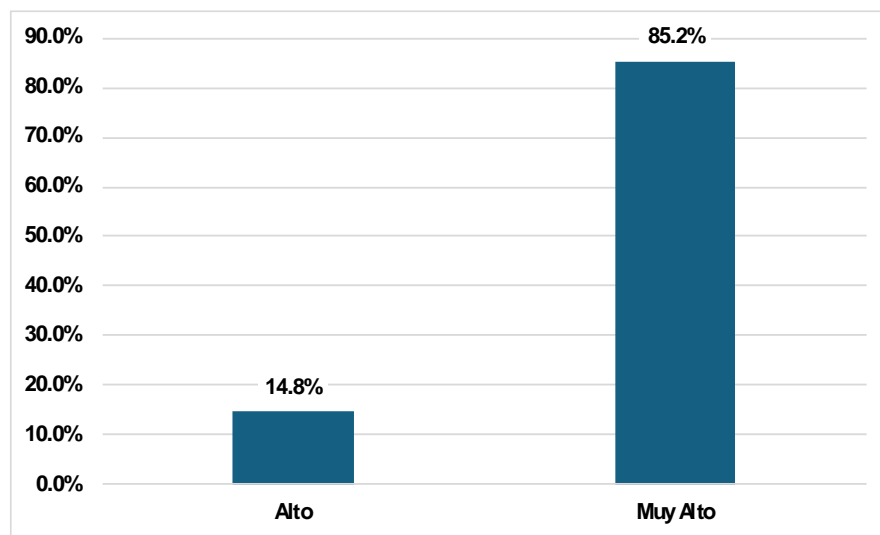
*Nota:* Cuestionario de desempeño laboral y su influencia en la productividad laboral de los servidores públicos del D.L. 276

**Interpretación:**

De acuerdo a la tabla Nro. 09, respecto a los niveles de calidad de trabajo, se observa que un 14.7% de los empleados reportan un nivel alto respecto a esta dimensión y un 85.3% demuestran tener un nivel muy alto.

**Figura 6:**

*Nivel de Calidad de Trabajo*



*Nota:* Tabla Nro. 09

**Análisis:**

De acuerdo a la figura Nro. 06, podemos señalar que, respecto a la dimensión de calidad de trabajo en los empleados de la Dirección Regional de Trabajo y

Promoción del Empleo en el año 2023, prevalece el nivel muy alto con un 85.3% y luego le sigue el nivel alto con un 14.7%.

**Tabla 12:**

*Nivel de Remuneraciones Justas*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alto	4	11.8	11.8	11.8
Muy Alto	30	88.2	88.2	100.0
Total	34	100.0	100.0	

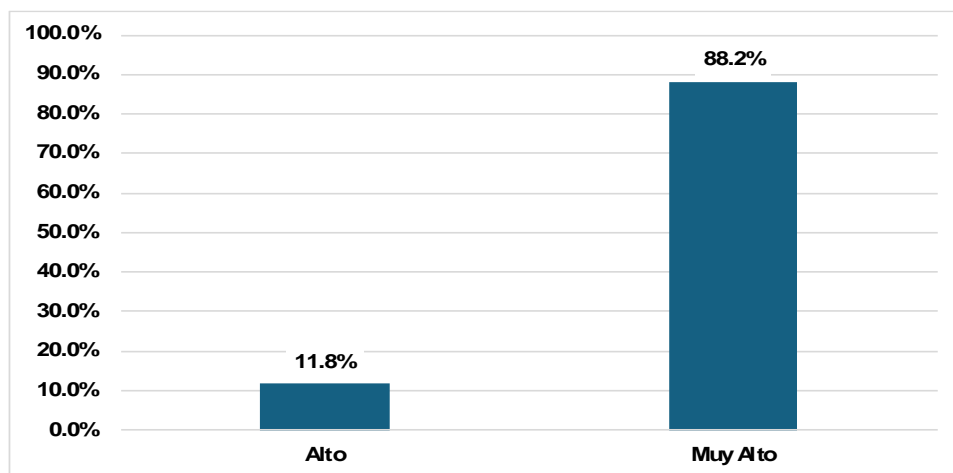
*Nota:* Cuestionario de desempeño laboral y su influencia en la productividad laboral de los servidores públicos del D.L. 276

**Interpretación:**

De acuerdo a la tabla Nro. 10, respecto a los niveles de remuneraciones justas, se observa que un 11.8% de los empleados reportan un nivel alto respecto a esta dimensión y un 88.2% demuestran tener un nivel muy alto.

**Figura 7:**

*Nivel de Remuneraciones Justas*



*Nota:* Tabla Nro. 10

### **Análisis:**

De acuerdo a la figura Nro. 07, podemos señalar que, respecto a la dimensión de remuneraciones justas en los empleados de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo en el año 2023, prevalece el nivel muy alto con un 88.2% y luego le sigue el nivel alto con un 11.8%.

### **Tabla 13:**

*Nivel de Condiciones Físicas y/o Materiales*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alto	3	8.8	8.8	8.8
Muy Alto	31	91.2	91.2	100.0
Total	34	100.0	100.0	

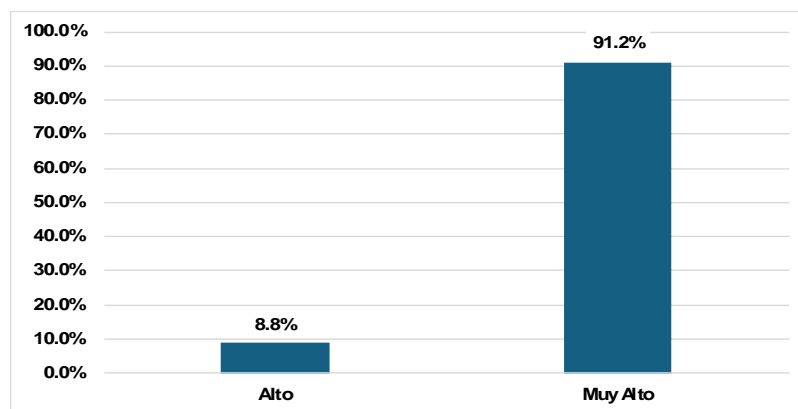
*Nota:* Cuestionario de desempeño laboral y su influencia en la productividad laboral de los servidores públicos del D.L. 276

### **Interpretación:**

De acuerdo a la tabla Nro. 11, respecto a los niveles de condiciones físicas y/o materiales, se observa que un 8.8% de los empleados reportan un nivel alto en cuanto a esta dimensión y un 88.2% demuestran tener un nivel muy alto.

### **Figura 8:**

*Nivel de Condiciones Físicas y/o Materiales*



*Nota:* Tabla Nro. 11

**Análisis:**

De acuerdo a la figura Nro. 08, podemos señalar que, respecto a la dimensión de nivel de condiciones y/o materiales en los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo en el año 2023, prevalece el nivel muy alto con un 91.2% y luego le sigue el nivel alto con un 8.8%.

**Tabla 14:**

*Nivel Reto del Trabajo*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alto	9	26.5	26.5	26.5
Muy Alto	25	73.5	73.5	100.0
Total	34	100.0	100.0	

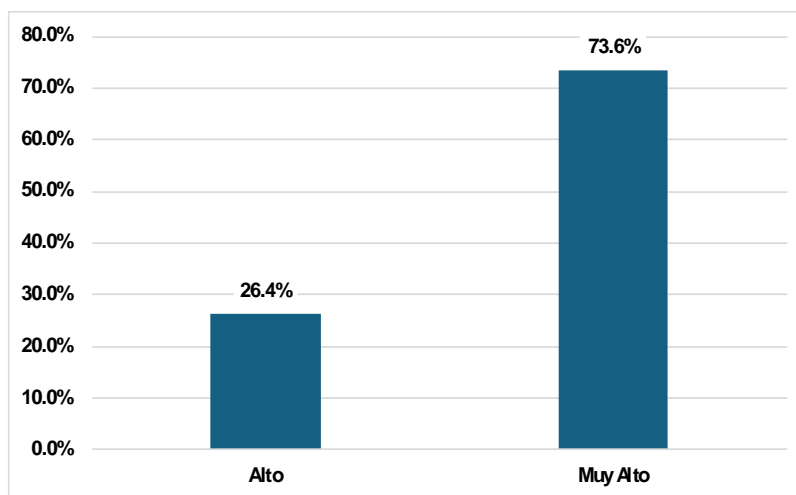
*Nota:* Cuestionario de desempeño laboral y su influencia en la productividad laboral de los servidores públicos del D.L. 276

**Interpretación:**

De acuerdo a la tabla Nro. 12, respecto a los niveles de reto de trabajo, se observa que un 26.5% de los empleados reportan un nivel alto respecto a esta variable y un 73.5% demuestran un nivel muy alto.

**Figura 9:**

*Nivel Reto del Trabajo*



*Nota:* Tabla Nro. 06

### **Análisis:**

De acuerdo a la figura Nro. 09, podemos señalar que, respecto al reto del trabajo en los empleados de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo en el año 2023, prevalece el nivel muy alto con un 73.5% y luego le sigue el nivel alto con un 26.5%, demostrando así que los empleados presentan un buen desempeño laboral.

## **4.2. Contrastación de hipótesis**

### **4.2.1. Prueba de Normalidad**

#### **VARIABLES: Desempeño laboral y productividad laboral**

Para entender el comportamiento de los datos y determinar si son paramétricos o no paramétricos en las variables de desempeño laboral y productividad laboral se formula la siguiente hipótesis:

#### **Planteamiento de hipótesis**

H0: Los datos presentan una distribución normal

H1: Los datos presentan una distribución no normal

#### **Regla de decisión:**

Si  $P\text{-valor} < 0.05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula.

#### **Nivel de Significancia.**

Se utilizará un nivel de significancia del 5% ( $\alpha=0.05$ )

**Tabla 15:**

*Prueba de normalidad*

Variables	Shapiro - Wilk		
	Estadísticos	gl	Sig.
Desempeño Laboral	.921	34	.017
Productividad Laboral	.933	34	.038

*Nota:* Elaboración propia

En la tabla N° 13; se observa la prueba de normalidad (para una muestra); en la prueba de shapiro - wilk; en la variable desempeño laboral se evidencia un nivel de significación  $P < 0.05$ ; por lo que la distribución no es normal (nivel de significación 0.017), por lo que se concluye aceptar la H1 y Rechazar H0; de igual manera en la variable productividad laboral se muestra un nivel de significación  $P < 0.05$ ; por lo tanto la distribución no es normal (nivel de significación 0.038), por lo que se concluye aceptar H1 y Rechazar H0. Tras verificar que los datos de ambas variables no muestran una distribución normal, se concluye que para la evaluación de las hipótesis se debe emplear una prueba de tipo no paramétrico, la misma que corresponde a la prueba Rho de Spearman.

#### **4.2.2. Prueba de Hipótesis**

Para la contratación de hipótesis se tomó los Valores de los niveles de correlación propuesto por Hernández et al. (2010, p.312) de acuerdo a lo siguiente:

##### **Nivel de medición de las variables: Intervalos o razón.**

- 1.00 = Correlación negativa perfecta.
- 0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
- 0.75 = Correlación negativa considerable.
- 0.50 = Correlación negativa media.
- 0.25 = Correlación negativa débil.
- 0.10 = Correlación negativa muy débil.

0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.

+0.10 = Correlación positiva muy débil.

+0.25 = Correlación positiva débil.

+0.50 = Correlación positiva media.

+0.75 = Correlación positiva considerable.

+0.90 = Correlación positiva muy fuerte.

+1.00 = Correlación positiva perfecta.

Interpretación: el coeficiente Rho de Spearman puede variar de  $-1.00$  a  $+1.00$ ,

Nota: Hernández et al. (2010, p.312).

### **4.2.3. Prueba de hipótesis general:**

#### **a) Formulación de Hipótesis**

Ha: Existe influencia entre el desempeño laboral y la productividad de los servidores públicos del D.L. 276 de la Dirección Regional de trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, 2023.

Ho: No existe influencia entre el desempeño laboral y la productividad de los servidores públicos del D.L. 276 de la Dirección Regional de trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, 2023.

#### **b) Nivel de significancia**

El nivel de significancia es al 5% siendo un  $\alpha = 0,05$ , es decir un nivel de confianza de 95%.

#### **c) Prueba estadística**

**Tabla 16:***Hipótesis General*

			Desempeño Laboral	Productividad Laboral
Rho de spearman	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 34	,793** ,000 34
	Productividad Laboral	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,793** ,000 34	1,000 . 34

*Nota:* Aplicación del instrumento

**d) Lectura del p-valor**

Se tiene un p-valor o sig (bilateral) = 0,000 el cual es menor a 0,05.

Y un coeficiente de Rho de Spearman: 0,793

**e) Análisis e interpretación:**

En la tabla N° 14, se puede ver que la información pertenece a 34 empleados de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Moquegua en el año 2023, La Correlación de Spearman = 0.793, lo que indica una correlación positiva significativa, esta relación es directa y presenta un coeficiente de correlación en el nivel del 0.05 (95% de confianza de que la correlación sea precisa y 5% de probabilidad de error), indica que el 79,3% del desempeño laboral está vinculado con la productividad laboral.

**f) Conclusión:** Se rechaza la hipótesis nula y se acepta hipótesis alterna.

#### 4.2.4. Hipótesis Específicas

##### 4.2.4.1. Formulación de Hipótesis específica 1

Ha: La influencia de las remuneraciones justas incide con la proactividad de los servidores públicos del D.L. 276 de la Dirección Regional de trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, 2023.

Ho: No la influencia de las remuneraciones justas incide con la proactividad de los servidores públicos del D.L. 276 de la Dirección Regional de trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, 2023.

##### a) Nivel de significancia

El nivel de significancia es al 5% siendo un  $\alpha = 0,05$ , es decir un nivel de confianza de 95%.

##### b) Prueba estadística

**Tabla 17:**

*Hipótesis Específica 1*

			Proactividad	Remuneraciones Justas
Rho de spearman	Proactividad	Coefficiente de correlación	1,000	,358**
		Sig. (bilateral)	.	,037
		N	34	34
	Remuneraciones Justas	Coefficiente de correlación	,358**	1,000
		Sig. (bilateral)	,037	.
		N	34	34

*Nota:* Aplicación del instrumento

Lectura del p- valor

Se tiene un p-valor o sig. (bilateral) = 0,037 el cual es menor a 0,05.

Y un coeficiente de correlación de Rho de Spearman: 0,358

**c) Análisis e interpretación:**

En la tabla N° 15, se puede ver que la información se refiere a 34 empleados de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Moquegua durante el año 2023, La Correlación de Spearman = 0.358, lo que muestra una correlación positiva débil, la relación es directa y presenta un coeficiente de correlación al nivel del 0.05 (95% de confianza en la veracidad de la correlación sea y un 5% de probabilidad de error), esto sugiere que el 35,8% de la proactividad está vinculada con las remuneraciones justas.

**d) Conclusión:** Se rechaza la hipótesis nula y se acepta hipótesis alterna.

**4.2.4.2. Formulación de Hipótesis específica 2**

Ha: La influencia de las condiciones físicas y/o materiales incide con el desempeño individual de los servidores públicos del D.L. 276 de la Dirección Regional de trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, 2023.

Ho: No existe la influencia de las condiciones físicas y/o materiales incide con el desempeño individual de los servidores públicos del D.L. 276 de la Dirección Regional de trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, 2023.

**a) Nivel de significancia**

El nivel de significancia es al 5% siendo un  $\alpha = 0,05$ , es decir un nivel de confianza de 95%.

**b) Prueba estadística**

**Tabla 18:***Hipótesis Específica 2*

			Desempeño Individual	Condiciones Físicas y/o materiales
Rho de spearman	Desempeño Individual	Coefficiente de correlación	1,000	,723**
		Sig. (bilateral)	.	,037
		N	34	34
	Condiciones Físicas y/o materiales	Coefficiente de correlación	,723**	1,000
		Sig. (bilateral)	,037	.
		N	34	34

*Nota:* Aplicación del instrumento

**c) Lectura del p- valor**

Se tiene un p-valor o sig (bilateral) = 0,000 el cual es menor a 0,05.

Y un coeficiente de correlación de Rho de Spearman: 0,723

**d) Análisis e interpretación:**

En la tabla N° 16, se puede ver que la información se refiere a 34 empleados de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Moquegua en el año 2023, La Correlación de Spearman = 0.723, correlación positiva media, la relación es directa mostrando un coeficiente de correlación a un nivel del 0.05 (con un 95% de confianza en que la correlación es real y 5% de posibilidad de error), indica que el 72,3% de la adecuación está vinculada a la productividad laboral.

**e) Conclusión:**

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta hipótesis alterna.

**4.2.4.3. Formulación de Hipótesis específica 3**

Ha: La influencia del reto del trabajo incide con la calidad del trabajo de los servidores públicos del D.L. 276 de la Dirección Regional de trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, 2023.

Ho: No la influencia del reto del trabajo incide con la calidad del trabajo de los servidores públicos del D.L. 276 de la Dirección Regional de trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, 2023.

**a) Nivel de significancia**

El nivel de significancia es al 5% siendo un  $\alpha = 0,05$ , es decir un nivel de confianza de 95%.

**b) Prueba estadística**

**Tabla 19:**

*Hipótesis específica 3*

			Calidad del trabajo	Reto del trabajo
Rho de spearman	Calidad del trabajo	Coeficiente de correlación	1,000	,358**
		Sig. (bilateral)	.	,037
		N	34	34
	Reto del trabajo	Coeficiente de correlación	,358**	1,000
		Sig. (bilateral)	,037	.
		N	34	34

*Nota:* Aplicación del instrumento

Lectura del p- valor

Se tiene un p-valor o sig (bilateral) = 0,037 el cual es menor a 0,05.

Y un coeficiente de correlación de Rho de Spearman: 0,358

**c) Análisis e interpretación:**

En la tabla N° 17, se puede ver que la información se refiere a 34 empleados de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Moquegua en el año 2023,

La Correlación de Spearman es de 0.358, lo que muestra una relación positiva débil, la conexión es directa y presenta un coeficiente de correlación a un nivel de 0.05 (con un 95% de certeza de que la correlación es cierta y un 5% de probabilidad de error), esto sugiere que el 35,8% de la calidad de trabajo está relacionado con los retos de trabajo.

**d) Conclusión:** Se rechaza la hipótesis nula y se acepta hipótesis alterna.

#### **4.3. Discusión de resultados**

En la hipótesis general se logró un valor de significancia de 0,000, que es inferior a 0,05 lo que lleva a aceptar la hipótesis general: “Existe influencia entre el desempeño laboral y la productividad de los servidores públicos del D.L. 276 de la Dirección Regional de trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, 2023”; además se obtuvo un coeficiente de correlación de rho de spearman de 0,793 lo que establece que la relación es directa; además, podemos señalar que, en relación al desempeño laboral en los empleados de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo en el año 2023, hay un predominio del nivel muy alto con un 70,6% y a continuación se encuentra el nivel alto con un 29,4%, lo que indica que los empleados muestran un buen desempeño laboral. Respecto a la variable productividad laboral, se observa que un 26,5% de los empleados muestran un nivel alto en cuanto a esta variable mientras que un 73,5% reportan tener un nivel muy alto.

Estos hallazgos respaldan la tesis de Alva & Juárez (2014 quienes llevaron a cabo un análisis) en la ciudad de Trujillo, titulado *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. del distrito de Trujillo-2014*, donde se examina la conexión entre satisfacción laboral y nivel de productividad. Su análisis se centra en la empresa Chimú Agropecuaria S.A. Se usó una muestra de 80 trabajadores, incluyendo gerentes y subgerentes. Para recopilar la información, se aplicaron la *Escala de Autoevaluación de Satisfacción Laboral*, de García (2005); y la *Escala de Eficacia Organizacional*, un cuestionario que emplea la escala Likert, propuesta por la autora.

Se descubrió una correlación positiva moderada entre el desempeño laboral y la eficacia organizacional ( $r = 0,637$ ).

Estos datos están apoyados por las declaraciones de Vargas & Yeren (2017), quienes describen a la productividad laboral como consecuencia del proceso en el que el empleado asume conductas específicas en las diversas tareas que forman la base de su responsabilidad personal, considerando la idoneidad y el contexto del proceso de capacitación que la empresa le ofrece.

En la hipótesis específica 01 se registró un nivel de significancia de 0,037, que es inferior a 0,05 con lo que se acepta la hipótesis específica 01: “La influencia de las remuneraciones justas incide con la proactividad de los servidores públicos del D.L. 276 de la Dirección Regional de trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, 2023”; además se logró un coeficiente de correlación de rho de spearman de 0,358 lo que indica que la relación es directa ; estos hallazgos están respaldados por la tesis de Fuentes (2016).

Estos hallazgos están apoyados por las declaraciones de Uría (2011) quien define el desempeño laboral como la "cantidad de esfuerzo que el trabajador procura en una actividad que realiza". De esta manera, se relaciona con la idea de productividad laboral que se considera con mayor atención en las empresas.

También es relevante destacar a Quintero, Africano & Faría (2008) quienes caracterizan el desempeño laboral como “la propensión del empleado público a la mejora permanente de sus funciones”. Por lo tanto, se puede deducir que, si un empleado eleva su desempeño laboral, logrará una mayor productividad laboral en su centro de trabajo.

En la hipótesis específica 02 se halló un valor de significancia de 0,000, el cual es inferior a 0,05 lo que lleva a aceptar la hipótesis específica 02: “La influencia de las condiciones físicas y/o materiales incide con el desempeño individual de los servidores públicos del D.L. 276 de la Dirección Regional de trabajo y Promoción

del Empleo Moquegua, 2023”; también se determinó un coeficiente de correlación de rho de Spearman de 0,723 lo que indica que la relación es directa. En los hallazgos, se observó que la mayoría de empleados (75%) se encuentra en el nivel ambivalente respecto al clima organizacional. En cuanto al desempeño laboral, se identificó que más del 55% del personal no logra alcanzar el nivel apropiado.

Estos hallazgos son corroborados por lo que señala Arratia (2010) quien indica que el desempeño laboral se define como la relación entre: “Desempeño Laboral y Condiciones de Trabajo”.

También es importante mencionar a Luego (2013), quien describe el desempeño laboral como “el conjunto de aspectos de la actuación del trabajador que demuestran capacidad de resolución para la identificación y administración de las tareas, eficiencia en el uso de recursos y capacidad de adaptación”. De aquí se deduce que, un empleado con un buen desempeño laboral será capaz de cumplir con las metas establecidas por la organización, resultando en una buena productividad. Así se puede inferir que un empleado que se ajuste bien a su trabajo tendrá una productividad óptima. Por último, se puede afirmar que este estudio aporta información que servirá para futuras investigaciones.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

#### **PRIMERA**

Se alcanzó un nivel de significancia de 0,000, que es inferior a 0,05 lo que llevó a aceptar la hipótesis general: “Existe influencia entre el desempeño laboral y la productividad de los servidores públicos del D.L. 276 de la Dirección Regional de trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, 2023”; además se determinó un coeficiente de correlación de rho de Spearman de 0,793, lo que indica una correlación positiva notable entre las dos variables. En otras palabras, una mejora en el desempeño laboral también conducirá a un aumento en la productividad laboral en el ámbito de nuestro estudio.

#### **SEGUNDA**

Se alcanzó un nivel de significancia de 0,037, que es inferior a 0,05 por lo que se procedió a aceptar la hipótesis alterna específica 01: “La influencia de las remuneraciones justas incide con la proactividad de los servidores públicos del D.L. 276 de la Dirección Regional de trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, 2023”, además se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,358, lo que sugiere que hay una leve correlación positiva entre remuneraciones justas y la productividad laboral. Para decirlo de otra manera, si se mejora las remuneraciones justas, entonces la productividad laboral mejorará levemente.

### **TERCERA**

Se alcanzó un valor de significancia de 0,000, el cual está por debajo de 0,05 lo que llevó a aceptar la hipótesis alterna específica 02: “La influencia de las condiciones físicas y/o materiales incide con el desempeño individual de los servidores públicos del D.L. 276 de la Dirección Regional de trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, 2023”, además se logró una Correlación Rho de Spearman de 0,723, lo que sugiere que existe una relación positiva moderada entre las condiciones físicas y/o materiales y el desempeño individual. De la misma manera, se si mejora las condiciones físicas y/o materiales también mejorará el desempeño individual.

### **CUARTA**

Se alcanzó un nivel de significancia de 0,037, que es inferior a 0,05 lo que llevó a aceptar la hipótesis alterna específica 03: “La influencia del reto del trabajo incide con la calidad del trabajo de los servidores públicos del D.L. 276 de la Dirección Regional de trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, 2023”, además se determinó un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,358, lo cual sugiere que existe una leve correlación positiva entre calidad de trabajo y reto de trabajo. De la misma manera, si se mejora la calidad de trabajo, entonces el reto de trabajo mejorará levemente.

## **5.2.Recomendaciones**

### **PRIMERA**

Se sugiere al Director Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional Moquegua, que administre el desempeño laboral con mayor retribución de los sueldos; ya que es bajo a diferencia de los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional Moquegua; de esta manera los trabajadores se sentirán más estimulados y podrán tener una mejor productividad laboral, lo cual impactará en beneficio de los usuarios y mejorará de la productividad laboral.

### **SEGUNDA**

Se sugiere al Director Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional Moquegua, proporcione bonos de productividad al mejor trabajador del mes y del año, para que así logre optimizar el rendimiento laboral de sus trabajadores, dando un valor añadido a los usuarios con la mejora de la productividad laboral. El encuadre puede ser en estímulos educativos que impulsen el desarrollo profesional y laboral del trabajador.

### **TERCERA**

Se sugiere al Director Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional Moquegua que ponga en marcha planes de desarrollo en temas de liderazgo, planeación y recursos humanos; con la finalidad de lograr que los trabajadores tengan un mejor ajuste laboral en favor de los usuarios y potenciar la productividad laboral. Es significativo que se proporcionen interesantes capacitaciones para elevar los conocimientos de los trabajadores, ya sea para beneficio de la institución y de ellos mismos.

### **CUARTA**

Se sugiere al Director Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Gobierno Regional Moquegua que proporcione calidad de trabajo con tecnología física como logística y reto de trabajo en base a la mejora continua como de productividad, para que así alcance el mejor rendimiento laboral. El encuadre debe ser con incentivos de viajes para recibir capacitación, actualización y especialización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, L. (2012). *La satisfacción laboral es una actitud hacia el trabajo, que es definida como el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral de una persona*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Alva, J., & Juárez, J. (2014). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria SA del distrito de Trujillo*. Trujillo - Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Alva, M. (2014). *El activo más importante de la organización son los colaboradores y es necesario generar satisfacción en los mismos tanto de carácter económico como en sus condiciones de trabajo, lo cual tiene implicancia en la productividad y rentabilidad de la emp.* Santiago: Universidad de Chile.
- Arratia, A. (2010). *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: Influencias y percepciones desde los evaluados*. Santiago - Chile: Universidad de Chile.
- Baquerizo, B., & Martínez, M. (2002). *El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria Revista de Ciencias Sociales*. Maracaibo - Venezuela: Universidad del Zulia.
- Beltrán, J. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Andalucía - España: Innovación y Tecnología.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos 14 Ed.* México - México: Thomson.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México - México: MC Graw-Hill.

- Gonzales, F. (2006). *Gestión de la calidad*. Madrid - España: McGraw-Hill.
- Gonzales, O., & Arciniegas, J. (2016). *Sistema de gestión de la calidad*. Bogotá - Colombia: ECOE Ediciones.
- Kerlinger, F. (1983). *Investigación del Comportamiento: Técnicas y Metodología*. México - México: Interamericana.
- León, S. (2016). *Influencia del clima organizacional y el desempeño laboral de la Institución Fondo Mi vivienda S.A. Lima - 2015*. Lima - Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Locke, E. (1969). *Teoría de Fijación de Metas*. Estados Unidos: Universidad de Harvard.
- Luego, Y. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial*. Maracaibo - Venezuela: Universidad del Zulia.
- Maslow, A. (1943). *A theory of human motivation - Psychological Review*. Nueva York - Estados Unidos: Harper & Row.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México - México: McGraw-Hill.
- Oscoco, H. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital Pacucha-Andahuaylas-Apurímac en el año 2014*. Apurímac - Perú: Universidad Nacional José María Arguedas.
- Ozuna, N. (2012). *La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución financiera*. México - México: ESIC.
- Peiro, J., & Prieto, F. (2007). *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid - España: Prentice Hall.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago*. Zulia - Venezuela: NEGOTIUM.

- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional - teoría y práctica*. México - México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Universidad de Guadalajara.
- Shore, M., & Wayne, J. (1993). *Consecuencias del clima organizacional 2da Edición*. México - México: Pearson.
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional*. Bogotá - Colombia: LTDA.
- Uría, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía Lta de la ciudad de Ambato*. Ambato - Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Vargas, A., & Yeren, Y. (2017). *Satisfacción laboral y productividad de los colaboradores en la empresa Klauss S.A. Lima – 2016*. Lima - Perú: Universidad Autónoma del Perú.
- Velarde, J. (2018). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017*. Lima - Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.