



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

Diversidad generacional y productividad laboral en los servidores
de una institución pública de la Región Puno, 2021

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Bernedo Moreira, David Hugo (ORCID: 0000-0002-4883-8529)

ASESOR:

Mg. Papanicolau Denegri, Jorge Nicolás Alejandro (ORCID: 0000-0002-0684-8542)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LIMA – PERÚ

2022

Dedicatoria

A papá y mamá en el cielo.

A mi primogénito Luis Aldemar, mi guerrero de la luz.

A Íker David, el alquimista quien todo lo que toca lo convierte en oro.

Agradecimiento

A nuestro buen Dios, quien en su infinita misericordia me permite seguir cultivando los dones que Él me otorgó, para su adoración, gloria y honra.

A mi asesor de esta tesis de maestría, Mg. Papanicolau Denegri, Jorge Nicolás Alejandro, por su experiencia y sabiduría, por su tiempo, dedicación y apoyo brindado al presente, por el respeto a mis propuestas e ideas, por el rigor y las directrices que facilitaron la consecución del presente.

A Don Sinecio Villalta Avilés por ser una fuente de motivación permanente en mi carrera, por su aprecio y sus oportunos consejos personales y profesionales.

A mis hermanos Jaime Paúl y Ana María, porque con ellos compartí una infancia muy feliz, a pesar de nuestras carencias y limitaciones.

A Yesenia, por su cariño e infinita paciencia y por estar a mi lado en las buenas y en las no tan buenas.

A Luis e Íker, mis adorados hijos, quienes se han convertido en el motivo por el cual me levanto cada día con más fuerzas que el día anterior y me acuesto agotado sabiendo que lo di todo por ellos.

A mis amigos de ayer, hoy y siempre, quienes son la familia que adopté y se han vuelto muy necesarios para mi tránsito por esta vida.

A todos ustedes muchas gracias.

.

Índice de contenido

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenido	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	14
3.1 Tipo y diseño de investigación	14
3.2 Variables y Operacionalización	15
3.3 Población, muestra y muestreo	16
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.5 Procedimientos	17
3.6 Método de análisis de datos	18
3.7 Aspectos éticos	18
IV. RESULTADOS	20
Resultados descriptivos	20
V. DISCUSIÓN	26
VI. CONCLUSIONES	32
VII. RECOMENDACIONES	33
Referencias	
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 1 - Diversidad generacional	20
Tabla 2 - Productividad laboral	21
Tabla 3 - Prueba de hipótesis general	22
Tabla 4 - Prueba de hipótesis específica 1	23
Tabla 5 - Prueba de hipótesis específica 2	24
Tabla 6 - Prueba de hipótesis específica 3	25

Índice de figuras

Figura 1 - Esquema del diseño de investigación

15

Resumen

Las diferencias generacionales están presentes en casi todas las organizaciones, por lo que el objetivo del presente trabajo de investigación fue determinar en qué medida la diversidad generacional tiene relación con la productividad laboral en los servidores de una institución pública de la Región Puno, 2021. Por convenir a los intereses del autor, la investigación fue pura o básica, y a través del enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, transeccional, de nivel descriptivo - correlacional, y contando con la colaboración de 37 servidores, los resultados fueron, la magnitud de $r=0.992$ y el valor de $p=0,000$, por lo que se afirma, con un 99% de confianza, que en el ámbito de estudio hay una correlación fuerte y perfecta entre la variable diversidad generacional y la variable productividad laboral, porque el valor del Sig. (bilateral) es de 0.000, que se encuentra por debajo del 0.05 requerido. Se recomienda realizar estudios con variables alternas y de enfoque cualitativo.

Palabras clave: Diversidad generacional, productividad laboral, servidores públicos.

Abstract

Generational differences are present in almost all organizations, so the objective of this research work was to determine to what extent generational diversity is related to labor productivity in the employees of a public institution in the Puno Region, 2021. In order to suit the interests of the author, the research was pure or basic, and through the quantitative approach, non-experimental design, cross-sectional, descriptive-correlational level, and with the collaboration of 37 servers, the results were, the magnitude of $r=0.992$ and the value of $p=0.000$, so it is stated, with 99% confidence, that in the field of study there is a strong and perfect correlation between the generational diversity variable and the labor productivity variable, because the value of Sig. (bilateral) is 0.000, which is below the 0.05 required. It is recommended to carry out studies with alternate variables and qualitative approach.

Keywords: Generational diversity, labor productivity, public servants.

I. INTRODUCCIÓN

En el Perú, las instituciones públicas tienen por finalidad hacer cumplir las políticas públicas y regular la utilización de sus recursos, por lo cual se crearon organismos constitucionalmente autónomos, públicos ejecutores y públicos especializados, así como programas y proyectos. Independientemente de su forma y organización, todas cuentan con el recurso humano, el cual, según la Ley Marco del Empleo Público, estos son: funcionarios, empleados de confianza o servidores públicos.

El problema del presente trabajo de investigación radica en las controversias que se generan a causa de la diversidad generacional. Según López et al. (2014) en la mayoría de las organizaciones conviven al menos tres generaciones, por lo que la diversidad generacional estará siempre presente. Por su parte Codonio (2016) sostiene que las diferencias generacionales que contienen valores diferentes, expectativas disímiles y formas de realizar el trabajo diferentes, generan dificultades en la productividad laboral, puesto que no existe una percepción clara acerca de la diversidad generacional, a fin de lograr una sinergia y mejorar la productividad.

El problema planteado se incrementa a causa de las modalidades de contratación, puesto que en el Perú existen regímenes con vinculación laboral o bajo alguna modalidad con vinculación civil. Así, por ejemplo, se tiene al Servicio Civil, la Carrera Administrativa, la Contratación Administrativa de Servicios – CAS, la contratación por Locación de Servicios y más de 12 regímenes especiales. Cada uno de ellos implica derechos y deberes diferentes, cuyos matices engrosan las diferencias generacionales.

Tal situación problemática se visualiza alrededor del mundo, de la siguiente manera: en Europa, Kosowski (2018) refirió que no basta tomar el indicador edad al realizar una investigación, se debiera considerar, además, la interpretación social, la esperanza de vida, la duración de la educación, entre otros; dichos factores proporcionarían un nivel de comprensión más crítico a fin de interpretar los resultados. En Sudáfrica Heyns & Kerr (2018) planteó que las organizaciones desconocen el potencial que podrían generar

la sinergia de las diversas generaciones, en el ámbito motivacional, organizativo y de rendimiento.

En Asia Pacífico, Tsai et al. (2018) argumentó que la diversidad generacional refleja la variedad de la ciencia del colectivo, porque previene el exceso de confianza en las organizaciones, por lo que su efecto es positivo en la toma de decisiones. En Tailandia Harnphattananusorn & Puttitanun (2021) manifestaron que el incremento de la intensidad de la variedad de generaciones en un mismo centro laboral, conduce a la merma de la productividad laboral.

La problemática aludida, es abordada por Randall (2020) en norte américa, Ohio, Estados Unidos, quien sostuvo que las diferentes generaciones debieran poder satisfacer sus necesidades, los compromisos intergeneracionales se podrían resolver mediante las obligaciones intergeneracionales. Así mismo, Espada et al. (2021) el contexto actual pos pandemia, es una oportunidad que proporciona accesibilidad y seguridad en el trabajo a las diversas generaciones. Por su parte, Mirza et al. (2021) argumenta que las prácticas actuales adoptan estereotipos sobre las personas mayores, lo que redundaría en su discriminación y acceso al libre empleo. Concluye que las organizaciones podrían potenciar la ventaja de la diversidad generacional y aprovechar el poder de las relaciones intergeneracionales.

Lowell & Morris (2019) sostienen que hilar diferentes generaciones en la fuerza laboral, es ahora una práctica común, por lo que se hace necesario el conocimiento del perfil de cada uno de ellos, tanto a nivel demográfico como del talento interno y externo; otro asunto es el aprendizaje y la tecnología que cada uno maneja a fin de desarrollarlos como talentos dentro de la organización y promover la productividad laboral.

La visión que se tiene en Centroamérica, la refleja Vélez (2017) en su estudio, quien refiere que las organizaciones, actualmente, deben preocupar sus intereses en proporcionar cosas más allá de los beneficios, optar por estrategias laborales y salvar las diferencias generacionales.

En Sudamérica, Martínez (2015) analizó la diversidad generacional con características inherentes al Uruguay, sostuvo que dicho análisis logrará adecuar los paradigmas locales, respecto del tema. La diversidad generacional promueve un trabajo más efectivo que aquel realizado por generaciones homogéneas, sin embargo, en Uruguay se sigue gestionando como si las diferencias generacionales no existiesen. Por su parte, Maldonado y Osio (2018) retrata la realidad de Venezuela, en su estudio evidencia que las diversas generaciones, quienes conviven dentro del ambiente laboral, deben evitar los anclajes propios de su generación, adoptando características rizomáticas y apertura hacia los colaboradores de las otras generaciones.

En el Perú, Pacchioni y Antezana (2020) sostuvo que los cambios generacionales presentan desafíos en las organizaciones, porque no se maneja correctamente las brechas y como consecuencia se crea un clima de trabajo negativo. Tal escenario toma un cáliz de complejidad puesto que los prejuicios y percepciones que se tienen los unos sobre los otros, dificultan el trabajo, las decisiones, los procesos y hasta la metodología del trabajo.

El propósito de esta investigación fue hacer un estudio en la Dirección Regional de la Producción – DIREPRO de la Región Puno, en donde, al momento de incorporar servidores, se presenta una marcada presencia de diversidad generacional. La finalidad fue conocer si esta diversidad tiene relación con la productividad laboral; lo que dotó de relevancia al presente estudio, puesto que se tradujo en propuestas con la finalidad de mejorar el crecimiento de la productividad laboral en las instituciones públicas.

En ese contexto se formuló las siguientes preguntas de investigación, como problema general: ¿En qué medida se relaciona la diversidad generacional y productividad laboral en los servidores de una institución pública de la Región Puno, 2021?, de donde se desprendió los siguientes problemas específicos: (i) ¿En qué medida se relaciona el uso de las tecnologías de información y la productividad laboral?; (ii) ¿En qué medida se relaciona el desarrollo profesional y la productividad laboral?; (iii) ¿En qué medida se relaciona la actitud en el trabajo y la productividad laboral?.

Con respecto a la justificación, la elaboración del presente trabajo de investigación, es relevante porque permitió conocer una medida del valor agregado que genera el sector de acuerdo a lo siguiente: Teórica, porque sus resultados coadyuvan al conocimiento científico y al sector, en pro de la mejora y crecimiento de la productividad laboral. Socialmente, porque se conoció la situación laboral actual en la que conviven los funcionarios, servidores y trabajadores de la unidad de análisis, lo que redundará en una atención oportuna y de calidad a los usuarios. Prácticamente, por la importancia de la investigación, la eficiencia de la misma y el éxito del estudio, y porque existen los recursos necesarios y realizar el presente trabajo de investigación y comprobar la relación entre las variables de estudio.

En cuanto a los objetivos, el general fue: Determinar en qué medida se relaciona la diversidad generacional y productividad laboral en los servidores de una institución pública de la Región Puno, 2021. Con referencia a los específicos fueron: (i) Determinar en qué medida se relaciona el uso de las tecnologías de información y la productividad laboral; (ii) Determinar en qué medida se relaciona el desarrollo profesional y la productividad laboral; (iii) Determinar en qué medida se relaciona la actitud en el trabajo y la productividad laboral.

Como hipótesis general se formuló lo siguiente: Existe relación entre diversidad generacional y productividad laboral en los servidores de una institución pública de la Región Puno, 2021. Las específicas fueron: (i) Existe relación entre el uso de las tecnologías de información y la productividad laboral; (ii) Existe relación entre el desarrollo profesional y la productividad laboral; (iii) Existe relación entre la actitud en el trabajo y la productividad laboral.

En virtud de los párrafos anteriores se consideró sustancial la realización del presente, a fin de evidenciar la relación entre la variable diversidad generacional y la variable productividad laboral en los servidores de la institución pública propuesta.

II. MARCO TEÓRICO

A continuación, los antecedentes articulados al problema de investigación y sus variables, los mismos que fueron extraídos de revistas publicaciones científicas indexadas. A saber, en el ámbito internacional: De acuerdo a Helaß et al. (2021) en Alemania, en su estudio cuyo objetivo fue identificar y comparar los estereotipos de edad de las enfermeras registradas y los supervisores en entornos de hospitalización clínica, mediante un diseño cualitativo y a través de entrevistas cuasi estandarizadas, a través de dicha técnica y de cinco *focus group*, obtuvo como resultado que los estereotipos de edad se describieron como potencialmente beneficiosos y al mismo tiempo perjudiciales al individuo y la cooperación en el equipo, por lo que concluyó que la gestión, como medida contra los estereotipos de edad, la aceptación y el entendimiento mutuos, debe incluir personal de varios niveles jerárquicos del entorno hospitalario

Singh et al. (2020) se planteó como objetivo relacionar los grupos de investigación y la evolución temática del tema diversidad generacional en el lugar de trabajo. Utilizó el enfoque cuantitativo, de tipo explicativo, de métodos mixtos; a través de 32 entrevistas realizadas entre las diferentes generaciones. El resultado fue que los valores laborales difieren entre generaciones con un énfasis en los valores laborales intrínsecos. Concluye que existe relación y los baby boomers poseen más ética laboral que los millenials. Se ha sugerido un modelo a fin de promover la fuerza laboral multigeneracional.

Lee & Jung (2018) con el objetivo de relacionar las experiencias laborales y la transferencias de conocimientos, abordó las formas académicas de diferentes generaciones. Sus resultados evidenciaron que las experiencias laborales cambiaron, lo que afecta a la transferencia del conocimiento y difieren según la generación. Sifatu et al. (2020) con el objetivo de analizar si la voz de los empleados se relaciona con la gestión de la diversidad generacional, recopiló datos de una serie de 306 personas, sus resultados advirtieron que los empleados desempeñan un papel sustancial al gestionar la diversidad generacional, es por ello que se relaciona con su voz.

Roman-Calderon et al. (2019) en Colombia, se propuso como objetivo un estudio sobre la relación de los antecedentes de intenciones de rotación de los empleados millennial colombianos, y con los datos proporcionados por 2157 Millennials y 279 Xers, quienes trabajaban en 11 empresas de cinco ciudades colombianas, sus resultados expusieron diferencias entre las variables; concluyó que no existe relación entre la interacción positiva en el trabajo y la familia y las relaciones públicas.

Van Rossem (2019) en Bélgica, hizo un trabajo cuyo objetivo fue demostrar cómo se relaciona la propia generación y las otras generaciones. A través de un mapeo cognitivo, utilizó la técnica de la cuadrícula de repertorio y métodos mixtos. Sus resultados revelaron que la edad no es coincidente, necesariamente, con los estereotipos generacionales. Concluyó que la comprensión de las generaciones como categorías sociales ofrece una visión más rica de las interrelaciones entre generaciones en situaciones de trabajo multigeneracionales.

Hapsari et al. (2019) en Asia Pacífico, se planteó como objetivo investigar si la gestión influye en la diversidad generacional y la calidad de los intercambios entre líderes y miembros en las conductas laborales innovadoras, medidas por el compromiso de los empleados. La población fue de 1839 empleados de la empresa de telecomunicaciones de Indonesia. Sus resultados propusieron que el compromiso del colaborador fortalece las relaciones entre líderes y liderados. Concluyó que la diversidad generacional, el intercambio líder – miembro y los comportamientos laborales innovadores, son los más bajos entre las generaciones Y, pero son más altos en la generación X.

Martínez et al. (2020) en un trabajo de caso colombiano, se planteó como objetivo examinar la percepción de la calidad de vida laboral de tres cohortes generacionales; este trabajo datos de encuestas recopilados de 522 empleados. Sus resultados indicaron que la variable calidad de vida laboral difiere de la membresía generacional. Concluyó con la probabilidad de que las generaciones más antiguas, sean las más de dedicadas y vigorosas en las labores encomendadas.

Panchana et al. (2019) analizó los factores generacionales en la sostenibilidad de la organización familiar, a través de una investigación exploratoria con enfoque mixto, con una población de 50 empresas. Los resultados indicaron que existe un limitado conocimiento acerca de la profesionalización de los integrantes de la organización, e indican la existencia de brechas generacionales. Concluyó que los cambios generacionales dentro de la organización no auguran la permanencia en el tiempo, de dichas organizaciones.

Rajput et al. (2019), con el objetivo de comprobar las diferencias existentes entre las diferentes generaciones y su impacto en las organizaciones, a través de una investigación obtuvo como resultado que existen características muy marcadas en cada una de ellas. Concluyó que los Baby Boomers otorgan mayor preponderancia a la seguridad laboral, pero son muy leales. La generación X son advenedizos a la diversión y prefieren el equilibrio con el trabajo, ellos prefieren ser liderados. Los millenials son positivistas, realistas e inclusivos, pero les interesa más el salario.

Lasierra (2019) se propuso como objetivo analizar la existencia de diferencias generacionales que inciden en la satisfacción laboral; los resultados evidenciaron a trabajadores con perfiles más tradicionalistas, en contraste con otra generación poco comprometida e identificada con la empresa y el trabajo. Concluye que se debe considerar estos resultados a efectos de la contratación de la carga laboral, a fin de retener y gestionar el recurso humano.

En el mismo contexto, y en el ámbito nacional, se cita a Cuya (2017) quien realizó un estudio acerca de la diversidad generacional, cuyo objetivo principal fue relacionar la diversidad generacional docente y la gestión del trabajo en equipo. Dentro de sus resultados encontró percepciones que dificultan las relaciones intergeneracionales, y la necesidad de generar espacios de interacción. Concluyó que, a pesar de los desafíos y retos, la diversidad generacional es importante a fin de desarrollar el trabajo docente y promueve un adecuado clima organizacional.

Justiniano (2019) se planteó como objetivo hallar la relación entre diversidad generacional y compromiso organizacional, a través del diseño no experimental de tipo transversal, cuya población fue de 111 trabajadores. Sus resultados indicaron que existe relación entre las variables ($H=11,019$ $p<0,004$), así como diferencias en cuanto al compromiso ($H=17,088$ $p<0,000$); el 29% de los colaboradores son Baby Boomers, el 34% son "X", y el 37% son "Y". Concluyó que existe relación entre las variables en relación al compromiso organizacional, como consecuencia, el compromiso organizacional es predominante en los grupos generacionales.

Velásquez (2015) realizó una investigación cuyo objetivo fue determinar la medida de la gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad; un trabajo descriptivo, no experimental, de enfoque cuantitativo, utilizó la información de 3 empresas industriales, de un total de 52, del distrito de Chimbote. En sus resultados el 57.5% no está satisfecho con los incentivos económicos; el 100% está satisfecho con el área y ambiente; el 76.11% está satisfecho con las oportunidades que otorga la empresa. Concluyó que el reconocimiento al esfuerzo laboral de los trabajadores es inexistente.

Sánchez & Ticllahuanaco (2020) realizó un trabajo de investigación cuyo objetivo fue determinar si la existencia de diferencias significativas en el nivel de la Satisfacción Laboral de los grupos generacionales "X" y "Y", a través de un trabajo cuantitativo, no experimental, descriptivo comparativo, con una muestra de 202 trabajadores, concluyó que ambas generaciones se encuentran satisfechas dentro de la organización.

Muñoz (2021) en su trabajo de investigación cuyo objetivo fue determinar la gestión de competencias según los grupos generacionales, utilizó un diseño no experimental, transversal; aplicó su instrumento a 40 colaboradores. Sus resultados fueron que las generaciones predominantes en la organización son los X y los Y, ambas generaciones presentaron competencias diferenciadas, existiendo una gran brecha de tolerancia y presión, lo que provocó el aletargado crecimiento y desarrollo de la organización. Concluyó que no existe una gestión por competencias hacia

grupos generacionales. Se propuso el fortalecimiento según grupos generacionales.

En el ámbito regional – local, se cita a Churata (2020) cuyo objetivo fue determinar la relación entre gestión administrativa y productividad laboral, con una muestra no probabilística de 23 colaboradores que laboran en el área administrativa, utilizando la metodología correlacional, de diseño no experimental. Su resultado obtuvo $RhO = 0.682$ (sig. = 0,000), existe relación significativa entre las variables de estudio. Concluyó que, a mayor gestión administrativa, mayor será la productividad laboral.

Con respecto a la variable 1, se expone la definición conceptual de la variable ‘diversidad generacional’:

Sartre la denomina: la existencia del otro yo, a través esta afirmación se debe entender que, necesariamente, existen otros alrededor. La diversidad generacional no es más que la coexistencia de todas las personas de diferentes edades en las empresas (Zúñiga, 2020). Esta diversidad no debiera representar un problema, más bien, una oportunidad que suele desaprovecharse por factores etarios o físicos, sin considerar la capacidad mental y cognitiva.

Según Ortega y Gasset (1923) y Mannheim (1928) la teoría en la que se basa la noción de generación, es la del *conflicto generacional*, la misma que trasunta la sucesión y coexistencia generacional y sostiene que los jóvenes son más expertos que la generación anterior (Leccardi & Feixa, 2011).

La diversidad generacional, según Cubeiro y Kaufmann (2008) es el conglomerado de personas que nacieron en fechas cercanas, por lo que recibieron formación educativa e influencia cultural y social semejantes, por lo que su comportamiento será también semejante en ciertos aspectos. Los patrones de cada época, marcarán una impronta y una forma de vivir que la caracterizan. Por su parte, Paradiso (2014) sostiene que usualmente, las diversas generaciones tienen su punto de inflexión, cuando una generación considera que sus valores y sus creencias son las mejores, dicha problemática se acentúa por la interacción de los jefes de recursos humanos.

Maldonado y Osio (2018) sostienen que las personas presentarán características propias, ello no las excluye de formar parte de un grupo aún más grande: la raza humana. Socialmente las personas jamás se comportarán como uno, porque tienen costumbres diferentes, se criaron en ambientes diferentes, hablan idiomas diferentes, aun habiéndose criado en la misma región; esto es favorable y/o desfavorable, conveniente o inconveniente; finalmente se corre el riesgo de quedar fuera, y no ser considerado, simplemente por ser diferente.

Desde esta perspectiva, López et al. (2014) enfatiza que las diferencias generacionales son importantes puesto que cada grupo generacional fue formado, educado e influido por determinados valores, actitudes y comportamientos, que los hacen diferentes. Por lo que se considera importante en la organización, la diversidad generacional debería interrelacionarse en las áreas de planeación, dirección, control y operaciones, puesto que desempeñarían un papel sustancial en favor de la organización y sus objetivos, por lo que su importancia estriba en conocer sus características y sus diferencias, quienes actualmente coinciden en tiempo y espacio en los diferentes sectores productivos del Estado.

Martínez (2020), por su parte, refiere que cada generación tiene conocimientos y formalidades propias, las cuales podrían ser bien utilizadas en combinación a fin de lograr una planificación objetiva y amplia, siendo de gran utilidad en el logro de objetivos, los que una sola generación, difícilmente podría lograr, lo que no se debe a la incapacidad de dicha generación, más bien por la diversidad de soluciones que éstas podrían encontrar el mismo problema. En ese mismo contexto, Hernández (2021) hace notar que los desencuentros generacionales podrían evitarse si se construye una cultura de diversidad e inclusión, con espacios que sirvan y aprovechen las características disímiles de cada generación y encontrar un punto de inflexión.

Para el presente trabajo de investigación, según Justiniano (2019), la variable diversidad generacional, contiene las siguientes dimensiones: Tecnologías de información, desarrollo profesional y calidad de los colaboradores.

La primera dimensión se refiere a las tecnologías de información, la cual según Díaz et al. (2017) permiten, a las organizaciones, tener acceso y calidad de la información, a fin de tomar mejores decisiones y gestionar sus recursos de manera oportuna y eficiente, lo que promoverá una mejora en la estructura, en los procesos y en la productividad, diferenciándose de sus competidores y posicionándose estratégicamente a fin de obtener beneficios financieros.

La segunda dimensión se refiere al desarrollo profesional, de acuerdo con Fernández (2002) es el producto del esfuerzo formal y estructurado, cuyo objetivo es la perfección del servidor. En ese sentido, las organizaciones sobrevivirán y se adaptarán su sus servidores y colaboradores promueven su desarrollo profesional. Es por ello que los directivos deben comprender la importancia de las diferentes necesidades e inclinaciones de los trabajadores, a fin de promoverlos en cada etapa de su desarrollo.

La tercera dimensión es la calidad de los colaboradores, al respecto Avendaño et al., (2010) refiere que ésta es fundamental a fin de asegurar el éxito de la entidad; los resultados que los colaboradores puedan otorgar en base a su profesionalismo, ética y acciones serán el principal activo de la organización. La actitud del colaborador es medible en función de lo que se espera de su trabajo.

Con respecto a la variable 2: productividad laboral, se sustenta en la teoría del establecimiento de metas u objetivos de Locke, a través del cual se infiere que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas.

Conceptualmente es definida por la economía, y está fundamentada en el valor agregado y el rendimiento imputable, relacionado con un indicador cuantitativo de producción, dicho de otra forma, la teoría económica manifiesta que las remuneraciones debieran reflejar la productividad laboral, de tal manera que la media producida por los trabajadores, debiera ser suficiente y cubrir los costos fijos (Mercader y Parejo, 2008). La productividad laboral,

según la Organización Internacional del Trabajo – OIT, es un indicador que relaciona los aspectos productivos y socio laborales, con la finalidad de erradicar la pobreza y el hambre.

Otra definición esboza que la productividad laboral es la relación que existe entre la cantidad que se ha producido y la cantidad de recursos que se han utilizado en el proceso de producción (INEGI, 2015). Al respecto Drucker, citado por Jaimes y Rojas, (2015) refiere que la productividad es vista como una meta organizacional dentro de la administración. Entonces, la productividad laboral es importante, porque impacta en las organizaciones y por ende en su competitividad. A nivel organizacional la productividad laboral es un indicador clave con la finalidad de evaluar el desempeño de la entidad, siendo el factor humano el actor fundamental de tal medición, con la premisa de que éste no es más un factor de producción a explotar, sino más bien un factor de mejora de la productividad.

Desde el punto de vista de Sánchez y Fernández (2019) existe pérdida relativa de la productividad laboral, debido a la no presencia física del servidor, más bien, éste asiste y cumple con su jornada laboral, sin embargo no se emplea *el tiempo de trabajo para trabajar*. Prosigue Fallahi, Sojoodi & Aslaninia (2010) citado por Sandoval et al. (2017) quien establece que la productividad laboral es el total de las ventas sobre el número de colaboradores, sumado a ello variables como, la formación académica, la inversión en actualización profesional, investigación y desarrollo.

A efectos del presente trabajo, y según Guillermo (2018) la variable productividad laboral contiene las siguientes dimensiones: Eficiencia, eficacia y efectividad.

La primera dimensión es la eficiencia, la misma que proviene del latín *efficientia*, que denota acción, fortaleza y cualidades a fin de producir máximos resultados, utilizando recursos, energía y tiempo escuetos. Es la capacidad de actuar que tiene el sujeto o el sistema, cuya finalidad es conseguir un objetivo, utilizando la menor cantidad de recursos (Rojas et al., 2018).

Mediante ésta se busca el uso óptimo de los recursos o el menor costo unitario posible (Mejía, 2017).

La segunda dimensión es la eficacia, del latín *facere*, que significa hacer o lograr. Es la competencia que tiene el sujeto o la organización a fin de lograr el objetivo que se desea o el resultado esperado (Rojas et al., 2018). Ésta consiste en direccionar el esfuerzo conjunto de la entidad al cumplimiento de los objetivos por la que fue constituida (Mejía, 2017).

Como tercera dimensión se propuso a la efectividad, la cual viene del verbo latino *efficere*, que denota ejecución; mismo que se define como el grado en el que se logran los objetivos planteados, o la relación que existe entre lo previsto y lo no previsto. Diversos autores sostienen que es el resultado de la eficacia y la eficiencia, entendiéndose por aquel que logra los objetivos de manera que trascienden efectivamente hacia el usuario del mismo. Implica hacer lo correcto hacia las personas indicadas, o prestar el servicio de manera oportuna, en el momento necesario (Mejía, 2017).

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo básica o pura, debido a que su finalidad fue aportar al conocimiento y servirá como base para una aplicada, al respecto Tamayo (2019) señala que se le conoce también con el nombre de investigación pura o fundamental, cuya finalidad coadyuvará al progreso científico, a través del aporte teórico, sin importar su aplicación o consecuencias prácticas.

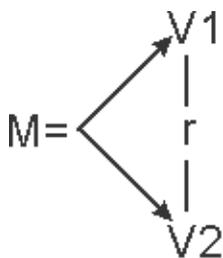
De nivel descriptivo - correlacional, como expresa Bernal (2006) este nivel se convierte en la base de otros tipos de investigación, aquí se formula preguntas y se plantean hipótesis, y se alimenta de técnicas como las encuestas, entrevistas, observación y revisión documental. A juicio de (Ávila, 2016) estos estudios preceden a la investigación experimental, su objetivo es medir la asociación entre las variables mediante el uso de estadísticos de correlación.

Se utilizó el enfoque cuantitativo, al respecto, Gómez (2016) expresa que este enfoque recolecta datos y los analiza, a fin de responder preguntas de investigación y argumentar hipótesis a través de la medición numérica y la utilización de la estadística, con la finalidad de establecer patrones.

El diseño no experimental, transeccional, debido a que no se manipuló las variables y la información se recogió en un solo momento temporal, en concordancia con Díaz (2016) quien sostiene que estos diseños solamente observan los fenómenos tal y como se producen y luego los analiza. De otro lado, Arnau (1995) argumenta que la estrategia transversal toma una sola medida de respuesta de los grupos de estudio, realiza un corte en el tiempo y así opera las respuestas de los individuos en función del tiempo.

Figura 1

Esquema del diseño de investigación



Fuente: <https://slidetodoc.com/diseo-de-la-investigacin-ciro-espinoza-montes-tipo/>

En donde:

M = Muestra de estudio

V1 = Diversidad generacional

V2 = Productividad laboral

r = Coeficiente de correlación

3.2 Variables y Operacionalización

En base a lo expuesto en el Anexo 1, en este apartado se exponen las definiciones conceptuales y operacionales de las variables de estudio.

Para la variable 1, la definición conceptual: Es la coexistencia de todas las personas de diferentes edades en las empresas. Por lo que se infiere que la diversidad no es un problema, más bien, es una oportunidad que suele desaprovecharse por factores etarios o físicos, sin considerar la capacidad mental y cognitiva (Zúñiga, 2020).

Definición operacional: La variable, de acuerdo al marco teórico, se dividió en tres dimensiones: Uso de las tecnologías de información, desarrollo profesional y actitud en el trabajo, cuyos indicadores conformaron 18 preguntas, establecidas de manera ordinal con la escala de Likert.

Para la variable 2: la definición conceptual: Es el valor agregado o el rendimiento imputable al trabajador, éste se relaciona con un índice de producción, en otro sentido, el pago que se le hace al servidor, debiera reflejar, sin distinción, la productividad laboral (Mercader y Parejo, 2008).

Definición operacional: La variable 2, en concordancia con el marco teórico propuesto, se dividió en tres dimensiones: eficiencia, eficacia y efectividad. Los indicadores conformaron 18 preguntas, analizadas y evaluadas según escala ordinal y escala de Likert.

3.3 Población, muestra y muestreo

La población estuvo constituida por los servidores de la una institución pública de la Región Puno, quienes hacen un total de 37 servidores. Reforzando esta definición se cita a Icart et al. (2006) quienes sostienen que la población es la conjunción de individuos caracterizados comúnmente o que tienen propiedades las cuales se desea estudiar.

Como criterio de inclusión se trabajó con los servidores de la institución, cuyo nombre figura en el cuadro de asignación de personal, a la fecha.

Como criterio de exclusión se prescindió del personal practicante.

Como unidad de análisis, la Dirección Regional de la Producción de la Región Puno.

Muestra y muestreo: Para el presente estudio, la muestra fue la misma población, por lo que no fue necesario utilizar alguna técnica de muestreo. En ese aspecto, Muñoz (2018) refiere que en el muestreo aleatorio simple se fundamentan los demás muestreos probabilísticos, por medio de él se interpreta que la población en general y todos sus miembros son elegibles bajo la misma posibilidad.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se utilizó fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. El mismo tuvo 36 ítems, del 1 al 18 corresponden a la variable diversidad generacional y del 19 al 36 a la variable productividad laboral, según Anexo 4.

La validez del instrumento se hizo a través de la técnica de juicio de expertos, al respecto Escobar y Cuervo (2008) propusieron una plantilla con categorías de coherencia, relevancia y suficiencia, a efectos de otorgarle validez a un instrumento de investigación; en este caso se tomó los servicios de tres profesionales expertos en asesorías en investigación científica y gestión pública, como consta en el Anexo 7, quienes, mediante el denominado *juicio de expertos*, revisaron la consistencia de las preguntas y el nivel de profundización del cuestionario a fin de identificar los ítems que presentaron discrepancias o calificaciones bajas, de modo que se pueda mejorar hasta constatar la validez de contenido y pasar a la etapa de la prueba piloto, tal y como consta en Anexo 6.

Una vez realizado el juicio de expertos, se procedió a aplicar una prueba piloto, a través de 20 cuestionarios en otra institución pública de la Región, y posteriormente validar su confiabilidad a través del Alpha de Cronbach, cuyo valor final, según Anexo 9, es de 0.992, lo que significa que el instrumento se considera altamente fiable. Al respecto, Mayorga et al. (2020) refiere que la prueba piloto forma parte del marco metodológico de cualquier trabajo de investigación, su utilidad se traduce en realizar aproximaciones reales antes de aplicar la prueba final, de allí la importancia de realizar una prueba piloto antes de formalizar la recolecta de la data, puesto que su objetivo contribuye a reducir los errores y sesgos que podrían entorpecer el trabajo previamente planeado.

3.5 Procedimientos

Recabar la información requirió, en primer lugar, del permiso correspondiente a la Institución, la misma se solicitó con la anticipación necesaria, y al mismo tiempo se coordinó la metodología, el día, la fecha y la hora en que se hizo el trabajo de recolección de acuerdo a los criterios de inclusión y exclusión, dado que por asuntos de pandemia por COVID-19, la mayoría de servidores sexagenarios, estuvieron laborando de forma virtual.

Sin embargo, a fin de recolectar la data, se informó a los participantes, a través de llamadas por celular, y mensajes whatsapp, acerca del motivo, los

objetivos que se pretende, los procedimientos y maniobras que permitirán llegar a cumplir con los objetivos planteados. Así mismo se requirió la aceptación de cada uno de ellos para su participación. Al respecto, Zúñiga & Zúñiga (2019) sostienen que el consentimiento es un procedimiento ético muy importante en la Operacionalización de trabajos de investigación científica. Es un medio de comunicación entre el participante y el investigador.

3.6 Método de análisis de datos

La información contenida en los cuestionarios, fue tabulada en una hoja electrónica, y seguidamente se utilizó el software estadístico SPSS v.26 a fin de realizar los diferentes análisis estadísticos. En principio se utilizó una prueba bondad de ajuste de Shapiro-Wilk, cuya característica de significación estadística permitió verificar la distribución y normalidad de los datos de la muestra, debido a que el tamaño maestral es menor a 50 participantes. Para Hanusz et al. (2016) la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk es utilizada cuando el análisis corresponde a muestras pequeñas conformadas por menos de 50 elementos.

Según Romero (2016) estas pruebas permiten verificar el tipo de distribución que siguen los datos obtenidos, por tanto, su utilización permitirá tomar la decisión acerca del estadígrafo a utilizar. En el caso del presente trabajo, según el Anexo 12, el índice de normalidad fue menor al 0.05 requerido, por lo que se tomó la decisión de utilizar un estadígrafo correlacional no paramétrico.

3.7 Aspectos éticos

Respecto a este punto, se respetó en todo momento los principios axiológicos que rigen el método científico los mismos que se utilizaron a fin de garantizar los resultados y la calidad ética del presente trabajo de investigación. Así mismo, desde el inicio del trabajo hasta lograr sus conclusiones y recomendaciones del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo, publicado a través de la Resolución de Consejo Universitario N° 0262-2020/UCV, en todos sus capítulos, artículos y considerandos.

La presente investigación se circunscribió a lo establecido en el Reglamento del Estudiante de la UCV, en lo que concierne. También y no menos importante, como profesional de la contabilidad, se acató lo establecido en el Código de ética del Contador Público Peruano y lo establecido en la Ley N° 28951, Ley de Competencias del Contador Público Colegiado y de los Fines, Naturaleza y atribuciones de los Colegios de Contadores Públicos y de la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú.

Los participantes de este estudio manifestaron su voluntad de participar en el mismo, a través de un consentimiento informado, cuya finalidad se detalla en el mismo. También se tomó especial cuidado en el respeto a la individualidad, procedencia e integridad, salvaguardando la vida y el medio ambiente.

Se garantizó la fidelidad de la información a fin de obtener los resultados del presente trabajo de investigación, respetando la propiedad intelectual de los autores citados u otros, evitando el sesgo y la coacción de los resultados de la investigación.

Como método de redacción se utilizó el APA versión 7, el cual contiene los estándares que se aplican en la presentación de trabajos de investigación.

El presente trabajo de investigación será sometido a un comité de ética, si se requiere; o una revisión de pares, si se necesita; en cualquiera de sus etapas, de manera que se garantiza el producto final obtenido de la misma.

IV. RESULTADOS

Análisis descriptivo

A continuación, se exponen los resultados descriptivos extraídos de los cuestionarios aplicados a la población de estudio.

Tabla 1

Diversidad generacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Inexistente	6	16.2%	16.2%	16.2%
Medianamente existente	18	48.6%	48.6%	64.9%
Existente	13	35.1%	35.1%	100.0%
Total	37	100.0%	100.0%	

Fuente: Encuestas 2021, elaboración propia

De acuerdo con la Tabla 1, para los servidores encuestados la diversidad generacional en la unidad de análisis, es medianamente existente para el 48.6%, es existente para el 35.1%, e inexistente para el 16.2%. Predominando la condición de diversidad generacional medianamente existente.

Tabla 2*Productividad laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficiente	1	2.7%	2.7%	2.7%
Regular	17	45.9%	45.9%	48.6%
Eficiente	19	51.4%	51.4%	100.0%
Total	37	100.0%	100.0%	

Fuente: Encuestas 2021, elaboración propia

De acuerdo con la Tabla 2, para los servidores encuestados la productividad laboral en la unidad de análisis, es eficiente para un 51.4%, es regular para un 45.9%, e inexistente para un 2.7%. Predominando la condición de productividad laboral eficiente.

Resultado inferencial

Se exponen las tablas de contingencia para determinar si se descarta la hipótesis alternativa o la hipótesis nula.

Tabla 3

Prueba de hipótesis general

			Diversidad Generacional	Productividad Laboral
Rho de Spearman	Diversidad Generacional	Coeficiente de correlación	1.000	,992**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	37	37
	Productividad Laboral	Coeficiente de correlación	,992**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	37	37

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

Según la Tabla 3, el valor estadístico r del Rho de Spearman es de 0,992, por lo que se afirma con un 99% de confianza, que en el ámbito de estudio hay una correlación fuerte y perfecta entre la variable diversidad generacional y la variable productividad laboral, porque el valor del Sig. (bilateral) es de 0.000, que se encuentra por debajo del 0.05 requerido. Por consiguiente, se acepta la hipótesis alternativa.

Tabla 4*Prueba de hipótesis específica 1*

			Uso de las tecnologías de información	Productividad Laboral
Rho de Spearman	Uso de las tecnologías de información	Coefficiente de correlación	1.000	,966**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	37	37
	Productividad Laboral	Coefficiente de correlación	,966**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	37	37

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

Según la Tabla 4, el valor estadístico r del Rho de Spearman es de 0,966, por lo que se afirma con un 99% de confianza, que en el ámbito de estudio hay una correlación fuerte y perfecta entre el uso de tecnologías de información y productividad laboral, porque el valor del Sig. (bilateral) es de 0.000, que se encuentra por debajo del 0.05 requerido. Por consiguiente, se acepta la hipótesis alternativa.

Tabla 5*Prueba de hipótesis específica 2*

			Desarrollo profesional	Productividad Laboral
Rho de Spearman	Desarrollo profesional	Coefficiente de correlación	1.000	,983**
		Sig. (bilateral)		.000
	N		37	37
	Productividad Laboral	Coefficiente de correlación	,983**	1.000
Sig. (bilateral)		.000		
N		37	37	

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

Según la Tabla 5, el valor estadístico r del Rho de Spearman es de 0,983, por lo que se afirma con un 99% de confianza, que en el ámbito de estudio hay una correlación fuerte y perfecta entre el desarrollo profesional y productividad laboral, porque el valor del Sig. (bilateral) es de 0.000, que se encuentra por debajo del 0.05 requerido. Por consiguiente, se acepta la hipótesis alternativa.

Tabla 6*Prueba de hipótesis específica 3*

			Actitud en el trabajo	Productividad Laboral
Rho de Spearman	Actitud en el trabajo	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1.000	,985**
		N	37	37
	Productividad Laboral	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,985**	1.000
		N	37	37

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

Según la Tabla 6, el valor estadístico r del Rho de Spearman es de 0,985, por lo que se afirma con un 99% de confianza, que en el ámbito de estudio hay una correlación fuerte y perfecta entre el desarrollo profesional y productividad laboral, porque el valor del Sig. (bilateral) es de 0.000, que se encuentra por debajo del 0.05 requerido. Por consiguiente, se acepta la hipótesis alternativa.

V. DISCUSIÓN

A través de la hipótesis general planteada en el presente trabajo de investigación se estableció que la relación existente entre las variables propuestas, las mismas que se manifestaron a través del índice de correlación de $r=0,992$ el mismo que se traduce en la existencia de una correlación perfecta entre diversidad generacional y productividad laboral. Partiendo de esta premisa se sostiene que la diversidad generacional debiera ser administrada con estrategia, a fin de promover la productividad laboral, en pro de la consecución de los objetivos de la institución. Tal postura la sostiene Kosowski (2018) quien manifestó que no basta tomar el indicador edad al realizar una investigación, se debiera considerar, además, la interpretación social, la esperanza de vida, la duración de la educación, entre otros. Dichos factores proporcionarían un nivel de comprensión más crítico a fin de interpretar los resultados.

En ese mismo contexto, el presente trabajo es concordante con el estudio de Justiniano (2019) cuyos resultados indicaron que existe relación entre las variables ($H=11,019$ $p<0,004$), así como diferencias en cuanto al compromiso ($H=17,088$ $p<0,000$); por lo que concluyó que existe relación entre las variables en relación al compromiso organizacional, como consecuencia, el compromiso organizacional es predominante en los grupos generacionales. Concordante también con el estudio de Churata (2020) cuyo estudio obtuvo como resultado un $RhO = 0.682$ (sig. = 0,000), existe relación significativa entre las variables de estudio. Concluyó que, a mayor fuerza de uno, mayor será la productividad laboral.

Así también, este estudio infiere que las relaciones intergeneracionales debieran ser tratadas y comprendidas de manera objetiva, tratando de establecer parámetros para su manejo adecuado. Tal postura la recoge también Van Rossem (2019) en su estudio, cuyos resultados revelaron que la edad no es coincidente, necesariamente, con los estereotipos generacionales. Por lo que concluyó que la comprensión de las generaciones como categorías sociales ofrece una visión más rica de las interrelaciones entre generaciones en situaciones de trabajo multigeneracionales.

Concordante también con los resultados de Cuya (2017) quien realizó un estudio acerca de la diversidad generacional, cuyo objetivo principal fue analizar la diversidad generacional docente y la gestión del trabajo en equipo, por lo que, a pesar de los desafíos y retos, la diversidad generacional es importante a fin de desarrollar el trabajo docente y promueve un adecuado clima organizacional.

Este estudio sostiene que una fuerza laboral experimentada, junto a otra fuerza laboral novel, amalgaman sus experiencias y promueven un trabajo óptimo en bien de la organización y sobre todo en pro del beneficio del público usuario, pero éste debe ser promovida por la dirección; ello concuerda con lo vertido por Heyns & Kerr (2018) quien sostiene que las organizaciones desconocen el potencial que podrían generar la sinergia de las diversas generaciones, en el ámbito motivacional, organizativo y de rendimiento.

Este trabajo evidenció que las características laborales de los servidores más antiguos, es singular, a diferencia de los profesionales más jóvenes, sin embargo entre las diversas generaciones existe el conocido síndrome del conflicto generacional, a través del cual cada generación sugiere ser mejor que la otra, en contraste con el estudio de Martínez (2015) quien infiere que la diversidad generacional promueve un trabajo más efectivo que aquel realizado por generaciones homogéneas, pero se sigue gestionando como si las diferencias generacionales no existiesen.

Postura concordante con los resultados del presente estudio, la expone Lasierra (2019) quien al estudiar la existencia de diferencias generacionales que inciden en la satisfacción laboral; sus resultados evidenciaron a trabajadores con perfiles más conservadores, en contraste con una generación no cohesionada con la empresa y nada comprometida con el trabajo, debido a ello, considera como base el momento de la contratación de la carga laboral, a fin de retener y gestionar adecuadamente el recurso humano.

Ahora bien, este trabajo de investigación propuso métricas para la diversidad generacional, el primero fue el uso de tecnologías de información,

el coeficiente de correlación $r=0,966$ permite inferir la relación entre el uso de tecnologías y la productividad laboral. Al respecto, el 73% de los encuestados sostiene que la presencia de esta característica es regular en la unidad de análisis, y un 27% sostiene que es baja. Similar resultado obtiene Velásquez (2015) quien infiere que el 100% está satisfecho con el área y ambiente; el 76.11% está satisfecho con las oportunidades que otorga la empresa. Sin embargo, concluyó que el reconocimiento al esfuerzo laboral de los trabajadores es inexistente.

Misma postura la comparte Panchana et al. (2019) puesto que también comparte la conclusión de este trabajo, dado que se desconoce, generalmente, la forma y el manejo de la diversidad generacional, y más aún, cómo mantener a esa fuerza laboral viva, capacitada y dispuesta a servir a la institución. Los resultados de Panchana et al. (2019) indicaron que existe un limitado conocimiento acerca de la profesionalización de los integrantes de la organización, e indican la existencia de brechas generacionales.

De otro lado, y con referencia al desarrollo profesional, la magnitud de $r=983$, infiere la relación existente entre el mencionado con la productividad laboral. cuya presencia en la unidad de análisis, a decir de los encuestados, es regular, un 48.6% así lo manifiesta, seguido de un 24.3% que refiere que el desarrollo profesional es bueno en la Institución, y un marcado 27% de encuestados, quienes refieren que el desarrollo profesional es bajo en la unidad de análisis. Postura concordante con las conclusiones de Lowell & Morris (2019) quienes sostienen que hallar diferentes generaciones en la fuerza laboral, es ahora una práctica común, por lo que se hace necesario el conocimiento del perfil de cada uno de ellos, tanto a nivel demográfico como del talento interno y externo; otro asunto es el desarrollo profesional al que cada uno aspira, a fin de desarrollarlos como talentos dentro de la organización y promover la productividad laboral.

En la unidad de análisis, los directores se han preocupado más por cumplir el mentado POA, sin entrar a meditar en el desarrollo de los colaboradores de la Institución. Esto ha provocado que año tras año, los servidores vean truncadas sus aspiraciones profesionales, priorizando otros

beneficios que no forman parte de este estudio. Al respecto, Mirza et al. (2021) contextualiza que las prácticas actuales adoptan estereotipos sobre las personas mayores, lo que redundaría en su discriminación y acceso al libre empleo, concluyendo que las organizaciones podrían potenciar la ventaja de la diversidad generacional y aprovechar el poder de las relaciones intergeneracionales.

Con respecto a la actitud en el trabajo, éste evidenció una magnitud de $r=0.985$, la misma que permite inferir la relación que ostenta con la productividad laboral. Además, un 48.6% de los encuestados refiere que la actitud en el trabajo es regular por parte de los servidores; un 40.5% refiere que ésta es buena, y un 10.8% refiere que es baja. A pesar de las circunstancias, muchas veces la actitud es manipulada por los jefes de área o por los servidores más antiguos, la misma que provoca intercambios de palabras y hasta actitudes que merman la productividad en los servidores.

Con respecto a la eficiencia de la productividad laboral, ésta, a decir del 48.6% de los encuestados, es mayoritariamente regular, seguida de una 45.9% quienes la consideran buena; un 5.4% considera que la eficiencia de la productividad laboral es baja en la unidad de análisis. Los resultados son concordantes con Tsai et al. (2018) quienes argumentaron que la diversidad generacional refleja la variedad de la ciencia del colectivo, porque previene el exceso de confianza en las organizaciones, por lo que su efecto es eficiente en la toma de decisiones.

Resultado concordante lo obtuvo Randall (2020) quien sostuvo que las diferentes generaciones debieran poder satisfacer sus necesidades, los compromisos intergeneracionales se podrían resolver mediante las obligaciones intergeneracionales. Ello refuerza la tesis de que juntos, los más experimentados, con los profesionales jóvenes, debieran unir esfuerzos y conocimientos, a fin de lograr efectos eficientes en bien de la atención y servicio al público usuario.

Otro aspecto de la productividad laboral es la eficacia del mismo en la unidad de análisis, dado que, en la unidad de análisis, los encuestados

refieren que ésta se presenta buena en un 56.8%, luego, un 40.5% la considera regular y un 2.7% la considera baja. Tales resultados permiten inferir a un mínimo de servidores, quienes merman la eficacia de la productividad laboral, probablemente por la ausencia de capacitaciones o porque simplemente no existe en ellos el don del servicio. Concordando con esta postura, Vélez (2017) afirma que las organizaciones, actualmente, deben preocupar sus intereses en proporcionar cosas más allá de los beneficios, es decir, optar por estrategias laborales y salvar las diferencias generacionales.

La eficacia, la capacidad que tienen los servidores de la unidad de análisis para producir el efecto planificado en el Plan Operativo Anual – POA, inclusive, ir más allá de lo que ese documento de gestión lo exige. Ya se manifestó que alrededor de un 3% de servidores, ostentan una eficacia baja. Los tales provocan un clima organizacional negativo, y por ende la merma de la eficacia dentro de la Institución. En concordancia Pacchioni y Antezana (2020) concluyeron que los cambios generacionales presentan desafíos en las organizaciones, porque no se maneja correctamente las brechas y como consecuencia se crea un clima de trabajo negativo. Tal escenario toma un cáliz de complejidad puesto que los prejuicios y percepciones que se tienen los unos sobre los otros, dificultan el trabajo, las decisiones, los procesos y hasta la metodología del trabajo.

Finalmente está la efectividad de la productividad laboral, un 10.8% de los encuestados considera que dicha productividad es baja, seguida de un 37.8% que la consideran regular en contraste con un 56.8% quienes la perciben una buena efectividad de la productividad laboral dentro de la unidad de análisis, es decir, hay servidores realizando el trabajo, pero éste no tiene un objetivo tangible, y no es efectivo para nadie en especial. Este resultado se contrapone a la conclusión de Martínez et al. (2020) quien concluyó que las generaciones más antiguas, son las más de dedicadas y vigorosas en las labores encomendadas.

A través de la primera hipótesis específica, se pudo comprobar que existe una relación perfecta de $r=0,966$ entre el uso de tecnologías y la productividad laboral, por lo que se infiere que los servidores debieran conocer

el uso de las mencionadas, para ser efectivos, eficientes y eficaces en el entorno público. Al respecto, Lee & Jung (2018) evidenciaron que las experiencias laborales cambiaron, lo que afecta a la transferencia del conocimiento y difieren según la generación.

Con respecto al desarrollo profesional, éste tiene una relación perfecta de $r=0,983$ con la productividad laboral, de ello se infiere que mientras más desarrollo profesional se tenga en los servidores, mejor será la productividad hacia el público usuario. Concordando con Muñoz (2021) quien concluyó que no existe una gestión por competencias hacia grupos generacionales. Se propuso el fortalecimiento según grupos generacionales.

En relación a la actitud en el trabajo y la productividad laboral; los resultados sugieren que la primera tiene una relación de $r=0,985$ con la productividad laboral, lo que significa que, a mejor actitud en el trabajo, mayor será la productividad. Ello se refuerza con lo vertido por Hernández (2021) quien sostiene que los desencuentros generacionales podrían evitarse si se construye una cultura de diversidad e inclusión, con espacios que sirvan y aprovechen las características disímiles de cada generación y encontrar un punto de inflexión.

Con respecto a las limitaciones para el presente estudio, una de ellas fue el número de encuestas realizadas, puesto que los datos se originaron en una sola institución, por lo que ciertas características pueden no estar presentes en otras instituciones.

Otra limitante fue la forma de recoger los datos correspondientes al cuestionario, debido a que, por asuntos de pandemia, la mayoría de servidores son sexagenarios, por lo que son considerados como población en alto riesgo, y como consecuencia, estuvieron laborando de manera remota. En la medida en que la diversidad generacional influya en la productividad laboral, estos resultados no se pueden generalizar a otras instituciones con características diferentes.

VI. CONCLUSIONES

Primera.- De acuerdo al valor estadístico del estadígrafo Rho de Spearman y en atención al objetivo general del presente trabajo de investigación, se concluye que existe relación entre la diversidad generacional y la productividad laboral, adicionalmente, dicha relación es perfecta, de acuerdo al baremo correlacional.

Segunda.- En relación al segundo objetivo específico, la magnitud del Rho de Spearman permite concluir que existe una relación perfecta entre el uso de tecnologías de información y la productividad laboral en la unidad de análisis.

Tercera.- Con referencia al tercer objetivo específico, el resultado obtenido a través del estadígrafo de correlación permite concluir que existe una relación perfecta entre el desarrollo profesional y la productividad laboral.

Cuarta.- Con referencia al cuarto objetivo específico, el resultado obtenido a través del estadígrafo de correlación permite concluir que existe una relación perfecta entre la actitud en el trabajo y la productividad laboral.

VII. RECOMENDACIONES

Primera:

Diseñar elementos estratégicos para manejar la diversidad generacional a nivel del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, de manera que, a través de una gestión adecuada, se logre instituciones estatales eficientes, eficaces y efectivas.

Segunda:

Organizar cursos de capacitación dirigido hacia los servidores, para promover en ellos, el uso adecuado de las tecnologías de información, lo que redundará en una mejor atención hacia el público usuario, y, por ende, redundará en la productividad laboral dentro de la unidad de análisis.

Tercera:

Promover, en los servidores, actividades que coadyuven al desarrollo profesional de los servidores, ello redundará en el estado de ánimo del servidor, así como en una mejor atención hacia los usuarios de los servicios que ésta presta, así como en la productividad laboral.

Cuarta:

Requerir la participación de especialistas en relaciones interpersonales, a efectos de capacitar a los servidores en estos menesteres, la misma que provocaría un efecto positivo en el ambiente laboral, así como la mejora de la actitud en el trabajo.

Referencias

- Arnau, J. (1995). *Diseños longitudinales aplicados a las ciencias sociales y del comportamiento* (Editorial).
- Avendaño, F., Campos, C., Sánchez, R., & Moreno, J. (2010). Actitud en el trabajo, base del desempeño. *La Nueva Gestión Organizacional*, 148, 148–162.
- Ávila, H. (2016). *Introducción a la metodología de la investigación* (Edumed (ed.)).
<https://books.google.com.pe/books?id=r93TK4EykfUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*.
- Churata, J. (2020). *Gestión administrativa y productividad laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Vilquechico del departamento de Puno, 2019*. Tesis de grado, Universidad Peruana Unión.
- Codonio, M. (2016). *Diversidad generacional en el trabajo y su influencia en los procesos de Selección* [Trabajo de grado, Universidad Siglo 21].
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12974>
- Cubeiro, J., & Kaufmann, A. (2008). *Coaching y diversidad* (LID Editor).
- Cuya, D. (2017). *La gestión de la diversidad generacional docente y sus desafíos frente al trabajo en equipo: un estudio de caso*. Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Díaz, B., Gómez, J., García, J., Melo, H., & Sanabria, F. (2017). Contribución de las iniciativas de tecnologías de la información en las organizaciones:

una revisión de la literatura. *Innovar*, 27, 41–55.

<https://www.proquest.com/docview/1965421049/4AE49D37039740A3P>

[Q/1?accountid=37408](https://www.proquest.com/docview/1965421049/4AE49D37039740A3P/Q/1?accountid=37408)

Díaz, V. (2006). *Metodología de la investigación científica y bioestadística* (R. Editores (ed.)).

Espada, M., Popli, N., & Shah, S. (2021). How We're Going Back. *TIME Magazine*, 198(7/8), 80–83.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=151926500&lang=es&site=eds-live>

Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestion*, 2(1), 65–90.

Gómez, M. (2016). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (Brujas).

Guillermo, Y. (2018). *Satisfacción laboral y la productividad e los Trabajadores de la Municipalidad Provincial e Huaura, 2017*. Tesis de grado, Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrion.

Hanusz, Z., Tarasinska, J., & Zielinski, W. (2016). Shapiro–Wilk test with known mean. *Revstat Statistical Journal*, 14(1), 89–100.

Hapsari, C., Stoffers, J., & Gunawan, A. (2019). The Influence of Generational Diversity Management and Leader–Member Exchange on Innovative Work Behaviors Mediated by Employee Engagement. *Journal of Asia-Pacific Business*, 20(2), 125–139.
<https://doi.org/10.1080/10599231.2019.1610684>

Harnphattanusorn, S., & Puttitanun, T. (2021). Generation Mix Indices: Thailand 1961–2019. *International Advances in Economic Research*,

27(1), 75–77. <http://10.0.3.239/s11294-020-09812-1>

Helaß, M., Greinacher, A., Sebastian Götz, |, Müller, A., Gündel, | Harald, Junne, F., & Nikendei, C. (2021). Age stereotypes towards younger and older colleagues in registered nurses and supervisors in a university hospital: A generic qualitative study. *J Adv Nurs*, 00, 1–15. <https://doi.org/10.1111/jan.15021>

Hernández, G. (2021). Diversidad generacional, el nuevo gran desafío que enfrentan las empresas. *El Economista*. <https://www.proquest.com/docview/2564116522/4896B53F0C1A46D5PQ/6?accountid=37408>

Heyns, M., & Kerr, M. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, 2–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>

Icart, T., Fuentelsaz, C., & Pulpón, A. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina* (E. de la U. de Barcelona (ed.)).

INEGI. (2015). *Cálculo de los índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra 2015* (INEGI). <https://bit.ly/3dgVI3c>

Jaimes, L., & Rojas, M. (2015). A look at labor productivity for SMEs in the clothing industry. *Iteckne*, 12(2), 177–187.

Justiniano, M. (2019). *La diversidad generacional y el compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva Tingo María*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Agraria de la Selva.

Kosowski, T. (2018). The Notion of Age in Organizational Research. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 26(4), 32–

46. <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.241>

Lasierra, J. M. (2019). Generational differences in work in Spain. A review.

Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 21(5), 953–969.

<http://10.0.30.139/rbgn.v21i5.4024>

Leccardi, C., & Feixa, C. (2011). El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. *Ultima Década*, 19(34), 11–32.

<https://doi.org/10.4067/s0718-22362011000100002>

Lee, S. J., & Jung, J. (2018). Work experiences and knowledge transfer among Korean academics: focusing on generational differences. *Studies in Higher Education*,

43(11), 2033–2058.

<http://10.0.4.56/03075079.2017.1301416>

López, J., Alarcón, E., & Rocha, M. (2014). *Estudio del Trabajo: Una Nueva Visión* (Grupo Edit).

Lowell, V., & Morris, J. (2019). Leading Changes to Professional Training in the Multigenerational Office: Generational Attitudes and Preferences toward Learning and Technology. *Performance Improvement Quarterly*,

32(2), 111–135. <http://10.0.3.234/piq.21290>

Maldonado, L., & Osio, L. (2018). Diversidad generacional y la era del acceso: un reto para la gestión de gente. *Visión Gerencial*, 1, 84–98.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465554397008>

Martínez, B. (2015). Gestión de la diversidad generacional. *Gestión*.

Martínez, G. (2020). Montserrat Martínez: Beneficio de la diversidad generacional corporativa. *El Financiero*.

<https://www.proquest.com/docview/2474269020/4896B53F0C1A46D5P>

[Q/5?accountid=37408](https://www.proquest.com/docview/2474269020/4896B53F0C1A46D5P/Q/5?accountid=37408)

- Martínez, L., Jaramillo, O., & Oviedo, O. (2020). Generational diversity and quality of work life: Case study in the Colombian logistic sector. In I. 2019 En Actas de la 33ª Conferencia de la Asociación Internacional de Gestión de la Información Empresarial (Ed.), *Excelencia en la educación y gestión de la innovación a través de la Visión 2020* (pp. 936–946).
- Mayorga, R., Virgen, A., Martinez, A., & Salazar, D. (2020). Prueba Piloto. *Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de La Salud Universidad Autónoma Del Estado de Hidalgo*, 9(17), 69–70. <https://doi.org/10.29057/icsa.v9i17.6547>
- Mejía, C. (2017). Indicadores de efectividad y eficacia. *Documentos Planning*. https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicadores.pdf
- Mercader, J., & Parejo, L. (2008). Productividad y conciliación en la vida laboral y personal. In *International Business*. https://publiadmin.fundaciontelefonica.com/index.php/publicaciones/add_descargas?tipo_fichero=pdf&idioma_fichero=_&title=Productividad+y+conciliación+en+la+vida+laboral+y+personal&code=25&lang=es&file=la_productividad_del_trabajo_y_la_conciliacion_de_la_v
- Mirza, R. M., Mcdonald, L., & Tamblyn-Watts, L. (2021). It's Time to Retire Ageism against Older Workers. *University of Toronto Quarterly*, 90(2), 155–168. <http://10.0.12.66/utq.90.2.07>
- Muñoz, Carlos. (2018). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (Prentice H).
- Muñoz, Carmen. (2021). *Gestión por competencias según los grupos generacionales en la empresa Chodi SAC*. Tesis de grado, Universidad

Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

- Pacchioni, V., & Antezana, M. (2020). *Coexistencia generacional en las organizaciones* [Trabajo de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <http://hdl.handle.net/10757/653898>
- Panchana, M., Peña, H., Cochea, H., & Reyes, A. (2019). La diversidad generacional y la microempresa familiar. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 23, 18–28. <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/164/211>
- Paradiso, G. (2014). *Es el liderazgo, ¿estúpido! Dime cómo trabaja tu equipo, y te diré cómo lideras* (Editorial).
- Rajput, N., Bhatia, S. P., & Malhotra, B. (2019). Generational Diversity : An Exploratory Study on Managing Multigenerational Workforce, A Sustainable Solution. *Global Journal of Enterprise Information System*, 11(3), 37–43. <http://10.0.71.135/gjeis/2019>
- Randall, A. (2020). On Intergenerational Commitment, Weak Sustainability, and Safety. *Sustainability*, 12, 2–18. <https://doi.org/10.3390/su12135381>
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Espacios*, 39(6), 1–15.
- Roman-Calderon, J. P., Gonzales-Miranda, D. R., García, G. A., & Gallo, O. (2019). Colombian millennials at the workplace. *Evidence-Based HRM*, 7(3), 249–261. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2018-0029>
- Romero, M. (2016). Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal. *Enfermería Del Trabajo*, 6(3), 105–114.
- Sánchez, E., & Fernández, F. (2019). La pérdida de productividad laboral atribuible al tabaquismo. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 2, 57–60.

<https://www.researchgate.net/publication/331962584>

- Sánchez, R., & Ticllahuanaco, R. (2020). *Nivel de satisfacción laboral según grupos generacionales X y Y de la empresa VYP ICE SAC. de Arequipa, 2020*. Tesis de grado, Universidad Nacional San Agustín de Arequipa.
- Sandoval, B., Freire, D., & Gutiérrez, B. (2017). *Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas*. Tesis de grado, Universidad de Concepción.
- Sifatu, W. O., Sjahrudin, H., Fajriah, Y., Dwijendra, N. K. A., & Santoso, A. (2020). Innovative work behaviors in pharmacies of Indonesia: Role of employee voice, generational diversity management and employee engagement. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(2), 725–734. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=144470688&lang=es&site=eds-live>
- Singh, V., Verma, S., & Chaurasia, S. (2020). Intellectual structure of multigenerational workforce and contextualizing work values across generations: a multistage analysis. *International Journal of Manpower*, 42(3), 470–487. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2019-0207>
- Tamayo, M. (2019). Diccionario de la investigación científica. In *SERBIULA (sistema Librum 2.0)* (Editorial).
- Tsai, F. S., Lin, C. H., Lin, J. L., Lu, I. P., & Nugroho, A. (2018). Generational diversity, overconfidence and decision-making in family business: A knowledge heterogeneity perspective. *Asia Pacific Management Review*, 23(1), 53–59. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2017.02.001>
- Van Rossem, A. H. D. (2019). Generations as social categories: An exploratory cognitive study of generational identity and generational stereotypes in a

multigenerational workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 434–455. <https://doi.org/10.1002/job.2341>

Velásquez, N. (2015). *Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote*. Tesis doctoral, Universidad Nacional de Trujillo.

Vélez, E. (2017). Businesses Must Learn to Manage a Multigenerational Workforce. *Caribbean Business*, 3(35), 12. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=b9h&AN=125111479&lang=es&site=eds-live>

Zúñiga, A. (2020). *Ni Juniors, ni Seniors: perennials* (LID editor).

Zúñiga, C., & Zúñiga, J. (2019). Excepciones al uso del consentimiento informado en investigación: ¿cuándo es esto posible en Chile? *Revista Médica de Chile*, 147(8), 1029–1035. <https://doi.org/10.4067/s0034-98872019000801029>

ANEXOS

ANEXO 1

Matriz Operacional

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Variables e indicadores				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Rangos
Diversidad generacional	Es la coexistencia de todas las personas de diferentes edades en las empresas. Por lo que se debiera entender que la diversidad no es un problema, más bien, es una oportunidad que suele desaprovecharse por factores etarios o físicos, sin considerar la capacidad mental y cognitiva (Zúñiga, 2020)	La variable se dividirá en tres dimensiones: Uso de las tecnologías de información, desarrollo profesional y actitud en el trabajo, cuyos indicadores conforman 18 preguntas, establecidas de manera ordinal y escala de likert.	X1: Uso de las tecnologías de información	Dominio de ofimática Medios digitales para la comunicación Respuesta a las capacitaciones	1,2,3,4	1= Muy en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Indiferente 4= De acuerdo 5= Muy de acuerdo	18-42 = Baja 43-67 = Regular 68-90 = Buena
			X2: Desarrollo profesional	Plan de carrera en la organización Voluntad de asumir nuevos desafíos	5, 6, 7, 8, 9, 10		
			X3: Actitud en el trabajo	Interacción con pares Respeto y autoridad Confianza en los superiores Balance de vida y trabajo	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18		
Productividad laboral	Es definida por la economía, y está fundamentada en el valor agregado y el rendimiento imputable, relacionado con un indicador cuantitativo de producción, dicho de otra forma, la teoría económica manifiesta que las remuneraciones	La variable 2 se dividirá en tres dimensiones: eficiencia, eficacia y efectividad. Los indicadores conforman 18 preguntas, analizadas y	Y1: Eficiencia	Comparte información Trabajo en equipo Uso adecuados de las herramientas Sanciones	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26	1= Muy en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Indiferente 4= De acuerdo	18-42 = Baja 43-67 = Regular 68-90 = Buena

debieran reflejar la productividad laboral, de tal manera que la media producida por los trabajadores, debiera ser suficiente y cubrir los costos fijos (Mercader y Parejo, 2008)

evaluadas según escala ordinal y escala de likert.

Y2: Eficacia	Puntualidad en el trabajo	27, 28,	5= Muy de acuerdo
	Conocimientos solventes	29, 30	
Y3: Efectividad	Asunción de responsabilidades	31, 32,	
	Trabajo bajo presión	33, 34,	
	Consulta externa	35, 36	

Anexo 2

Matriz de consistencia

TÍTULO: Diversidad generacional y productividad laboral en los servidores de una institución pública de la región Puno, 2021

AUTOR: David Hugo Bernedo Moreira

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES / CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS	
Problema principal:	Objetivo general:	Hipótesis general:	Variable 1: Diversidad generacional (X)	
			Variables 2: Productividad laboral (Y)	
Problemas secundarios:	Objetivos específicos:	Hipótesis específicas:	Dimensiones	Indicadores
¿En qué medida se relaciona la diversidad generacional y productividad laboral en los servidores de una institución pública de la Región Puno, 2021?	Determinar en qué medida se relaciona la diversidad generacional y productividad laboral en los servidores de una institución pública de la Región Puno, 2021.	Existe relación entre la diversidad generacional y productividad laboral en los servidores de una institución pública de la Región Puno, 2021.	X1: Uso de las tecnologías de información	Dominio de ofimática Medios digitales para la comunicación Respuesta a las capacitaciones Plan de carrera en la organización
¿En qué medida se relaciona el uso de las tecnologías de información y la productividad laboral en los servidores de una institución pública de la Región Puno, 2021?	Determinar en qué medida se relaciona el uso de las tecnologías de información y la productividad laboral en los servidores de una institución pública de la Región Puno, 2021.	HE1: Existe relación entre el uso de las tecnologías de información y la productividad laboral en los servidores de una institución pública de la Región Puno, 2021.	X2: Desarrollo profesional	Voluntad de asumir nuevos desafíos Interacción con pares
¿En qué medida se relaciona el desarrollo profesional y la productividad laboral en los servidores de una institución pública de la Región Puno, 2021?	Determinar en qué medida se relaciona el desarrollo profesional y la productividad laboral en los servidores de una institución pública de la Región Puno, 2021.	HE2: Existe relación entre el desarrollo profesional y la productividad laboral en los servidores de una institución pública de la Región Puno, 2021.	X3: Actitud en el trabajo	Respeto y autoridad Confianza en los superiores Balance de vida y trabajo
			Y1: Eficiencia	Comparte información Trabajo en equipo Uso adecuado de las herramientas

<p>¿En qué medida se relaciona la actitud en el trabajo y la productividad laboral en los servidores de una institución pública de la Región Puno, 2021?</p>	<p>Determinar en qué medida se relaciona la actitud en el trabajo y la productividad laboral en los servidores de una institución pública de la Región Puno, 2021.</p>	<p>HE3: Existe relación entre la actitud en el trabajo y la productividad laboral en los servidores de una institución pública de la Región Puno, 2021.</p>	<p>Y2: Eficacia</p> <p>Y3: Efectividad</p>	<p>Sanciones</p> <hr/> <p>Puntualidad en el trabajo</p> <hr/> <p>Conocimientos solventes</p> <hr/> <p>Asunción de responsabilidades</p> <hr/> <p>Trabajo bajo presión</p> <hr/> <p>Consulta externa</p>
--	--	---	--	---

Anexo 3

Matriz Instrumental

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Diversidad Generacional	Uso de las tecnologías de información	Dominio de ofimática	1 ¿Considera usted que es hábil en el uso de herramientas ofimáticas para realizar sus funciones?.
			2 ¿Considera usted que le cuesta aprender el manejo de nuevos aplicativos para mejorar los servicios de su institución?.
		Medios digitales para la comunicación	3 ¿Considera usted que los medios digitales no son confiables?
			4 ¿Considera usted que se adecúa con facilidad al uso de nuevas herramientas para producir mejor en el trabajo?
	Desarrollo profesional	Respuesta a las capacitaciones	5 ¿Considera usted que las jornadas de capacitación son infructuosas?
			6 ¿Considera usted que las capacitaciones aportan a mejorar mis labores?
		Plan de carrera en la organización	7 ¿Considera usted que le gustaría quedarse en esta institución hasta jubilarse?
			8 ¿Considera usted que puede ser más útil en otra institución?
		Voluntad de asumir nuevos desafíos	9 ¿Considera usted que puede encargarse de nuevas responsabilidades?
			10 ¿Considera usted que es complicado asumir nuevas responsabilidades?
	Actitud en el trabajo	Interacción con pares	11 ¿Considera usted que se relaciona bien con cualquier miembro de mi institución?
			12 ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo tienen conductas que no son de su agrado?
		Respeto y autoridad	13 ¿Considera usted que el director refleja solvencia de conocimiento y experiencia?
			14 ¿Considera usted que los superiores en general, son inexpertos?
		Confianza en los superiores	15 ¿Considera usted que sus jefes tienen calidad personal y profesional?
			16 ¿Considera usted que sus superiores son confiables?
		Balance de vida y trabajo	17 ¿Considera usted que sus responsabilidades laborales absorben todo su tiempo?
			18 ¿Considera usted que sus compañeros hacen todo rápido y con deficiencias?
Productividad laboral	Eficiencia	19 ¿Considera usted que puede compartir sus conocimientos con sus compañeros, para beneficio de la institución?	
		20 ¿Considera usted que todos deben saber sus responsabilidades?	
	Trabajo en equipo	21 ¿Considera usted que el trabajo en equipo solo sirve para echarle la culpa a alguien, si algo sale mal?	

		22	¿Considera usted que el trabajo en equipo es una de sus virtudes?
Uso adecuado de las herramientas		23	¿Considera usted que utiliza adecuadamente los equipos que tiene a disposición para producir más y mejor en la Institución?
		24	¿Considera usted que las herramientas de la institución son obsoletas?
Sanciones		25	¿Considera usted que tiene especial cuidado en incurrir en actividades sancionadas por los reglamentos?
		26	¿Considera usted que los reglamentos internos son documentos obsoletos?
Eficacia	Puntualidad en el trabajo	27	¿Considera usted que cumple con sus responsabilidades dentro de los plazos establecidos?
		28	¿Considera usted que los horarios de trabajo son insuficientes para cumplir con sus responsabilidades?
	Conocimientos solventes	29	¿Considera usted que tiene los conocimientos adecuados para realizar las labores encomendadas?
		30	¿Considera usted que tiene la edad y experiencia necesarios para atender sus labores?
Efectividad	Asunción de responsabilidades	31	¿Considera usted que se siente preparado para recibir otras responsabilidades dentro de la institución?
		32	¿Considera usted que su experiencia está disponible solamente para cargos de dirección?
	Trabajo bajo presión	33	¿Considera usted que tiene la capacidad de atender asuntos, inclusive, bajo presión?
		34	¿Considera usted que el trabajo bajo presión es sinónimo de improvisación?
	Consulta externa	35	¿Considera usted que es lo suficientemente honesto como para solicitar ayuda externa?
		36	¿Considera usted que conoce todos los procedimientos en esta institución?

ANEXO 4

CUESTIONARIO

Mediante el presente cuestionario, se pretende recoger información relacionada con la investigación titulada "**Diversidad generacional y productividad laboral en los servidores de una institución pública de la Región Puno, 2021**" por lo que le pedimos se sirva completar la información demográfica y marcar la respuesta que más se adecúe a su realidad. Cabe aclarar que el presente cuestionario es anónimo.

¿Antes de iniciar el presente leyó y firmó la ficha de CONSENTIMIENTO INFORMADO? (Sí) (No).

I. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

A. Grupo etario

1. De 20 a 30 años()
2. De 30 a 40 años()
3. De 40 a 50 años()
4. Más de 50 años()

C. Género

1. Femenino()
2. Masculino()

B. Formación académica

1. Primaria()
2. Secundaria()
3. Técnica()
4. Superior()

D. Condición laboral

1. Servidor()
2. Funcionario()
3. Contratado()
4. Otro()

II. A continuación, marque la respuesta que más se adecúe a su realidad, considerando la siguiente escala:

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

Variable: DIVERSIDAD GENERACIONAL

1	¿Considera usted que es hábil en el uso de herramientas ofimáticas para realizar sus funciones?.	1	2	3	4	5
2	¿Considera usted que le cuesta aprender el manejo de nuevos aplicativos para mejorar los servicios de su institución?.	1	2	3	4	5
3	¿Considera usted que los medios digitales no son confiables?	1	2	3	4	5
4	¿Considera usted que se adecúa con facilidad al uso de nuevas herramientas para producir mejor en el trabajo?	1	2	3	4	5
5	¿Considera usted que las jornadas de capacitación son infructuosas?	1	2	3	4	5
6	¿Considera usted que las capacitaciones aportan a mejorar mis labores?	1	2	3	4	5
7	¿Considera usted que le gustaría quedarse en esta institución hasta jubilarse?	1	2	3	4	5
8	¿Considera usted que puede ser más útil en otra institución?	1	2	3	4	5
9	¿Considera usted que puede encargarse de nuevas responsabilidades?	1	2	3	4	5
10	¿Considera usted que es complicado asumir nuevas responsabilidades?	1	2	3	4	5
11	¿Considera usted que se relaciona bien con cualquier miembro de mi institución?	1	2	3	4	5

12	¿Considera usted que sus compañeros de trabajo tienen conductas que no son de su agrado?	1	2	3	4	5
13	¿Considera usted que el director refleja solvencia de conocimiento y experiencia?	1	2	3	4	5
14	¿Considera usted que los superiores en general, son inexpertos?	1	2	3	4	5
15	¿Considera usted que sus jefes tienen calidad personal y profesional?	1	2	3	4	5
16	¿Considera usted que sus superiores son confiables?	1	2	3	4	5
17	¿Considera usted que sus responsabilidades laborales absorben todo su tiempo?	1	2	3	4	5
18	¿Considera usted que sus compañeros hacen todo rápido y con deficiencias?	1	2	3	4	5

Variable: PRODUCTIVIDAD LABORAL

19	¿Considera usted que puede compartir sus conocimientos con sus compañeros, para beneficio de la institución?	1	2	3	4	5
20	¿Considera usted que todos deben saber sus responsabilidades?	1	2	3	4	5
21	¿Considera usted que el trabajo en equipo solo sirve para echarle la culpa a alguien, si algo sale mal?	1	2	3	4	5
22	¿Considera usted que el trabajo en equipo es una de sus virtudes?	1	2	3	4	5
23	¿Considera usted que utiliza adecuadamente los equipos que tiene a disposición para producir más y mejor en la Institución?	1	2	3	4	5
24	¿Considera usted que las herramientas de la institución son obsoletas?	1	2	3	4	5
25	¿Considera usted que tiene especial cuidado en incurrir en actividades sancionadas por los reglamentos?	1	2	3	4	5
26	¿Considera usted que los reglamentos internos son documentos obsoletos?	1	2	3	4	5
27	¿Considera usted que cumple con sus responsabilidades dentro de los plazos establecidos?	1	2	3	4	5
28	¿Considera usted que los horarios de trabajo son insuficientes para cumplir con sus responsabilidades?	1	2	3	4	5
29	¿Considera usted que tiene los conocimientos adecuados para realizar las labores encomendadas?	1	2	3	4	5
30	¿Considera usted que tiene la edad y experiencia necesarios para atender sus labores?	1	2	3	4	5
31	¿Considera usted que se siente preparado para recibir otras responsabilidades dentro de la institución?	1	2	3	4	5
32	¿Considera usted que su experiencia está disponible solamente para cargos de dirección?	1	2	3	4	5
33	¿Considera usted que tiene la capacidad de atender asuntos, inclusive, bajo presión?	1	2	3	4	5
34	¿Considera usted que el trabajo bajo presión es sinónimo de improvisación?	1	2	3	4	5
35	¿Considera usted que es lo suficientemente honesto como para solicitar ayuda externa?	1	2	3	4	5
36	¿Considera usted que conoce todos los procedimientos en esta institución?	1	2	3	4	5

Agradecemos su apoyo

ANEXO 5

FICHA TÉCNICA

Ficha técnica 1

Denominación	Cuestionario de diversidad generacional
Autor	David Hugo Bernedo Moreira
Área de aplicación	Dirección Regional de la Producción de Puno
Duración	15 minutos
Administración	A través de whatsapp

Ficha técnica 2

Denominación	Cuestionario de productividad laboral
Autor	David Hugo Bernedo Moreira
Área de aplicación	Dirección Regional de la Producción de Puno
Duración	15 minutos
Administración	A través de whatsapp

ANEXO 6

DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DIVERSIDAD GENERACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Uso de las tecnologías de información								
1	¿Considera usted que es hábil en el uso de herramientas ofimáticas para realizar sus funciones?	✓		✓		✓		
2	¿Considera usted que le cuesta aprender el manejo de nuevos aplicativos para mejorar los servicios de su institución?	✓		✓		✓		
3	¿Considera usted que los medios digitales no son confiables?	✓		✓		✓		
4	¿Considera usted que se adecúa con facilidad al uso de nuevas herramientas para producir mejor en el trabajo?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: Desarrollo profesional								
5	¿Considera usted que las jornadas de capacitación son infructuosas?	✓		✓		✓		
6	¿Considera usted que las capacitaciones aportan a mejorar mis labores?	✓		✓		✓		
7	¿Considera usted que le gustaría quedarse en esta institución hasta jubilarse?	✓		✓		✓		
8	¿Considera usted que puede ser más útil en otra institución?	✓		✓		✓		
9	¿Considera usted que puede encargarse de nuevas responsabilidades?	✓		✓		✓		
10	¿Considera usted que es complicado asumir nuevas responsabilidades?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: Actitud en el trabajo								
11	¿Considera usted que se relaciona bien con cualquier miembro de mi institución?	✓		✓		✓		
12	¿Considera usted que sus compañeros de trabajo tienen conductas que no son de su agrado?	✓		✓		✓		
13	¿Considera usted que el director refleja solvencia de conocimiento y experiencia?	✓		✓		✓		
14	¿Considera usted que los superiores en general, son inexpertos?	✓		✓		✓		
15	¿Considera usted que sus jefes tienen calidad personal y profesional?	✓		✓		✓		
16	¿Considera usted que sus superiores son confiables?	✓		✓		✓		
17	¿Considera usted que sus responsabilidades laborales absorben todo su tiempo?	✓		✓		✓		
18	¿Considera usted que sus compañeros hacen todo rápido y con deficiencias?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. **Dr. JUAN FÉLIZ QUISPE GONZALES, DNI: 21835727**

Especialidad del validador: **DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Tarapoto, 11 de octubre del 2021

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE PRODUCTIVIDAD LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Eficiencia								
1	¿Considera usted que puede compartir sus conocimientos con sus compañeros, para beneficio de la institución?	✓		✓		✓		
2	¿Considera usted que todos deben saber sus responsabilidades?	✓		✓		✓		
3	¿Considera usted que el trabajo en equipo solo sirve para echarle la culpa a alguien, si algo sale mal?	✓		✓		✓		
4	¿Considera usted que el trabajo en equipo es una de sus virtudes?	✓		✓		✓		
5	¿Considera usted que utiliza adecuadamente los equipos que tiene a disposición para producir más y mejor en la institución?	✓		✓		✓		
6	¿Considera usted que las herramientas de la institución son obsoletas?	✓		✓		✓		
7	¿Considera usted que tiene especial cuidado en incurrir en actividades sancionadas por los reglamentos?	✓		✓		✓		
8	¿Considera usted que los reglamentos internos son documentos obsoletos?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: Eficacia								
9	¿Considera usted que cumple con sus responsabilidades dentro de los plazos establecidos?	✓		✓		✓		
10	¿Considera usted que los horarios de trabajo son insuficientes para cumplir con sus responsabilidades?	✓		✓		✓		
11	¿Considera usted que tiene los conocimientos adecuados para realizar las labores encomendadas?	✓		✓		✓		
12	¿Considera usted que tiene la edad y experiencia necesarios para atender sus labores?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: Efectividad								
13	¿Considera usted que se siente preparado para recibir otras responsabilidades dentro de la institución?	✓		✓		✓		
14	¿Considera usted que su experiencia está disponible solamente para cargos de dirección?	✓		✓		✓		
15	¿Considera usted que tiene la capacidad de atender asuntos, inclusive, bajo presión?	✓		✓		✓		
16	¿Considera usted que el trabajo bajo presión es sinónimo de improvisación?	✓		✓		✓		
17	¿Considera usted que es lo suficientemente honesto como para solicitar ayuda externa?	✓		✓		✓		
18	¿Considera usted que conoce todos los procedimientos en esta institución?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. **Dr. JUAN FÉLIZ QUISPE GONZALES, DNI: 21835727**

Especialidad del validador: **DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Tarapoto, 11 de octubre del 2021

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DIVERSIDAD GENERACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Uso de las tecnologías de información								
1	¿Considera usted que es hábil en el uso de herramientas ofimáticas para realizar sus funciones?	✓		✓		✓		
2	¿Considera usted que le cuesta aprender el manejo de nuevos aplicativos para mejorar los servicios de su institución?	✓		✓		✓		
3	¿Considera usted que los medios digitales no son confiables?	✓		✓		✓		
4	¿Considera usted que se adecúa con facilidad al uso de nuevas herramientas para producir mejor en el trabajo?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: Desarrollo profesional								
5	¿Considera usted que las jornadas de capacitación son infructuosas?	✓		✓		✓		
6	¿Considera usted que las capacitaciones aportan a mejorar mis labores?	✓		✓		✓		
7	¿Considera usted que le gustaría quedarse en esta institución hasta jubilarse?	✓		✓		✓		
8	¿Considera usted que puede ser más útil en otra institución?	✓		✓		✓		
9	¿Considera usted que puede encargarse de nuevas responsabilidades?	✓		✓		✓		
10	¿Considera usted que es complicado asumir nuevas responsabilidades?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: Actitud en el trabajo								
11	¿Considera usted que se relaciona bien con cualquier miembro de mi institución?	✓		✓		✓		
12	¿Considera usted que sus compañeros de trabajo tienen conductas que no son de su agrado?	✓		✓		✓		
13	¿Considera usted que el director refleja solvencia de conocimiento y experiencia?	✓		✓		✓		
14	¿Considera usted que los superiores en general, son inexpertos?	✓		✓		✓		
15	¿Considera usted que sus jefes tienen calidad personal y profesional?	✓		✓		✓		
16	¿Considera usted que sus superiores son confiables?	✓		✓		✓		
17	¿Considera usted que sus responsabilidades laborales absorben todo su tiempo?	✓		✓		✓		
18	¿Considera usted que sus compañeros hacen todo rápido y con deficiencias?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [✓] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. ÁNGELA SILLO SILLO, DNI: 40776989

Especialidad del validador: **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

Juliaca, 14 de Octubre del 2021

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE PRODUCTIVIDAD LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Eficiencia								
1	¿Considera usted que puede compartir sus conocimientos con sus compañeros, para beneficio de la institución?	✓		✓		✓		
2	¿Considera usted que todos deben saber sus responsabilidades?	✓		✓		✓		
3	¿Considera usted que el trabajo en equipo solo sirve para echarle la culpa a alguien, si algo sale mal?	✓		✓		✓		
4	¿Considera usted que el trabajo en equipo es una de sus virtudes?	✓		✓		✓		
5	¿Considera usted que utiliza adecuadamente los equipos que tiene a disposición para producir más y mejor en la Institución?	✓		✓		✓		
6	¿Considera usted que las herramientas de la institución son obsoletas?	✓		✓		✓		
7	¿Considera usted que tiene especial cuidado en incurrir en actividades sancionadas por los reglamentos?	✓		✓		✓		
8	¿Considera usted que los reglamentos internos son documentos obsoletos?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: Eficacia								
9	¿Considera usted que cumple con sus responsabilidades dentro de los plazos establecidos?	✓		✓		✓		
10	¿Considera usted que los horarios de trabajo son insuficientes para cumplir con sus responsabilidades?	✓		✓		✓		
11	¿Considera usted que tiene los conocimientos adecuados para realizar las labores encomendadas?	✓		✓		✓		
12	¿Considera usted que tiene la edad y experiencia necesarios para atender sus labores?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: Efectividad								
13	¿Considera usted que se siente preparado para recibir otras responsabilidades dentro de la institución?	✓		✓		✓		
14	¿Considera usted que su experiencia está disponible solamente para cargos de dirección?	✓		✓		✓		
15	¿Considera usted que tiene la capacidad de atender asuntos, inclusive, bajo presión?	✓		✓		✓		
16	¿Considera usted que el trabajo bajo presión es sinónimo de improvisación?	✓		✓		✓		
17	¿Considera usted que es lo suficientemente honesto como para solicitar ayuda externa?	✓		✓		✓		
18	¿Considera usted que conoce todos los procedimientos en esta institución?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** **No aplicable**

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. **ÁNGELA SILLO SILLO**, DNI: 40776989

Especialidad del validador: **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

Juliaca, 14 de octubre del 2021

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DIVERSIDAD GENERACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Uso de las tecnologías de información								
1	¿Considera usted que es hábil en el uso de herramientas olímpicas para realizar sus funciones?	X		X		X		
2	¿Considera usted que le cuesta aprender el manejo de nuevos aplicativos para mejorar los servicios de su institución?	X		X		X		
3	¿Considera usted que los medios digitales no son confiables?	X		X		X		
4	¿Considera usted que se adecúa con facilidad al uso de nuevas herramientas para producir mejor en el trabajo?	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Desarrollo profesional								
5	¿Considera usted que las jornadas de capacitación son infructuosas?	X	No	X	No	X	No	
6	¿Considera usted que las capacitaciones aportan a mejorar mis labores?	X		X		X		
7	¿Considera usted que le gustaría quedarse en esta institución hasta jubilarse?	X		X		X		
8	¿Considera usted que puede ser más útil en otra institución?	X		X		X		
9	¿Considera usted que puede encargarse de nuevas responsabilidades?	X		X		X		
10	¿Considera usted que es complicado asumir nuevas responsabilidades?	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: Actitud en el trabajo								
11	¿Considera usted que se relaciona bien con cualquier miembro de mi institución?	X		X		X		
12	¿Considera usted que sus compañeros de trabajo tienen conductas que no son de su agrado?	X		X		X		
13	¿Considera usted que el director refleja solvencia de conocimiento y experiencia?	X		X		X		
14	¿Considera usted que los superiores en general, son inexpertos?	X		X		X		
15	¿Considera usted que sus jefes tienen calidad personal y profesional?	X		X		X		
16	¿Considera usted que sus superiores son confiables?	X		X		X		
17	¿Considera usted que sus responsabilidades laborales absorben todo su tiempo?	X		X		X		
18	¿Considera usted que sus compañeros hacen todo rápido y con deficiencias?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. PACOTICONA MAMANI, Dione, DNI: 42359990

Especialidad del validador: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Lima, 16 de oct. del 2021

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE PRODUCTIVIDAD LABORAL

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Eficiencia								
1	¿Considera usted que puede compartir sus conocimientos con sus compañeros, para beneficio de la institución?	X		X		X		
2	¿Considera usted que todos deben saber sus responsabilidades?	X		X		X		
3	¿Considera usted que el trabajo en equipo solo sirve para echarle la culpa a alguien, si algo sale mal?	X		X		X		
4	¿Considera usted que el trabajo en equipo es una de sus virtudes?	X		X		X		
5	¿Considera usted que utiliza adecuadamente los equipos que tiene a disposición para producir más y mejor en la Institución?	X		X		X		
6	¿Considera usted que las herramientas de la institución son obsoletas?	X		X		X		
7	¿Considera usted que tiene especial cuidado en incurrir en actividades sancionadas por los reglamentos?	X		X		X		
8	¿Considera usted que los reglamentos internos son documentos obsoletos?	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Eficacia								
9	¿Considera usted que cumple con sus responsabilidades dentro de los plazos establecidos?	X		X		X		
10	¿Considera usted que los horarios de trabajo son insuficientes para cumplir con sus responsabilidades?	X		X		X		
11	¿Considera usted que tiene los conocimientos adecuados para realizar las labores encomendadas?	X		X		X		
12	¿Considera usted que tiene la edad y experiencia necesarios para atender sus labores?	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: Efectividad								
13	¿Considera usted que se siente preparado para recibir otras responsabilidades dentro de la institución?	X		X		X		
14	¿Considera usted que su experiencia está disponible solamente para cargos de dirección?	X		X		X		
15	¿Considera usted que tiene la capacidad de atender asuntos, inclusive, bajo presión?	X		X		X		
16	¿Considera usted que el trabajo bajo presión es sinónimo de improvisación?	X		X		X		
17	¿Considera usted que es lo suficientemente honesto como para solicitar ayuda externa?	X		X		X		
18	¿Considera usted que conoce todos los procedimientos en esta institución?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. **Mg. PACOTICONA MAMANI, Dione, DNI: 42359990**

Especialidad del validador: **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

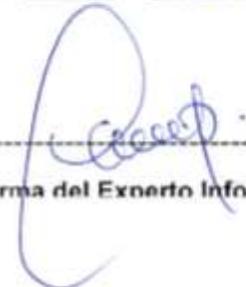
Lima, 16 de oct. del 2021

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

ANEXO 7
VALIDACIÓN DEL EXPERTOS

Experto validador	Grado académico	Resultado
Juan Félix Quispe Gonzales	Doctor	Aplicable
Dione Pacoticona Mamani	Magíster	Aplicable
Angela Sillo Sillo	Magíster	Aplicable

Anexo 8

BASE DE DATOS

DATA trabajo de campo - David Bernedo Moreira.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida
1	Edad	Numérico	8	2	Grupo etario	{1,00, 20 a 30 años}...	Ninguno	4	Derecha	Nominal
2	Grado	Numérico	8	2	Formación académica	{1,00, Primaria}...	Ninguno	4	Derecha	Nominal
3	Género	Numérico	8	2	Género	{1,00, Femenino}...	Ninguno	4	Derecha	Nominal
4	Sit_laboral	Numérico	8	2	Condición laboral	{1,00, Servidor nombrado}...	Ninguno	4	Derecha	Nominal
5	VAR00001	Numérico	8	0	¿Considera usted que es hábil en el uso de herramientas ofimáticas...	{1, Muy en desacuerdo}...	Ninguno	1	Derecha	Ordinal
6	VAR00002	Numérico	8	0	¿Considera usted que le cuesta aprender el manejo de nuevos aplic...	{1, Muy en desacuerdo}...	Ninguno	1	Derecha	Ordinal
7	VAR00003	Numérico	8	0	¿Considera usted que prefiere usar el papel, los medios digitales no...	{1, Muy en desacuerdo}...	Ninguno	1	Derecha	Ordinal
8	VAR00004	Numérico	8	0	¿Considera usted que se adecúa con facilidad al uso de nuevas herr...	{1, Muy en desacuerdo}...	Ninguno	1	Derecha	Ordinal
9	VAR00005	Numérico	8	0	¿Considera usted que las jornadas de capacitación son para los ine...	{1, Muy en desacuerdo}...	Ninguno	1	Derecha	Ordinal
10	VAR00006	Numérico	8	0	¿Considera usted que las capacitaciones aportan a mejorar mis lab...	{1, Muy en desacuerdo}...	Ninguno	1	Derecha	Ordinal
11	VAR00007	Numérico	8	0	¿Considera usted que se siente cómodo en esta institución, me gus...	{1, Muy en desacuerdo}...	Ninguno	1	Derecha	Ordinal
12	VAR00008	Numérico	8	0	¿Considera usted que puede ser más útil en otra institución?	{1, Muy en desacuerdo}...	Ninguno	1	Derecha	Ordinal
13	VAR00009	Numérico	8	0	¿Considera usted que puede encargarse de nuevas responsabilid...	{1, Muy en desacuerdo}...	Ninguno	1	Derecha	Ordinal
14	VAR00010	Numérico	8	0	¿Considera usted que es complicado asumir nuevas responsabilida...	{1, Muy en desacuerdo}...	Ninguno	1	Derecha	Ordinal
15	VAR00011	Numérico	8	0	¿Considera usted que se relaciona bien con cualquier miembro de ...	{1, Muy en desacuerdo}...	Ninguno	1	Derecha	Ordinal
16	VAR00012	Numérico	8	0	¿Considera usted que los servidores contratados tienen conductas ...	{1, Muy en desacuerdo}...	Ninguno	1	Derecha	Ordinal
17	VAR00013	Numérico	8	0	¿Considera usted que la autoridad refleja solvencia de conocimiento...	{1, Muy en desacuerdo}...	Ninguno	1	Derecha	Ordinal
18	VAR00014	Numérico	8	0	¿Considera usted que el respeto a los superiores es solo por su enc...	{1, Muy en desacuerdo}...	Ninguno	1	Derecha	Ordinal
19	VAR00015	Numérico	8	0	¿Considera usted que existe calidad personal y profesional en sus j...	{1, Muy en desacuerdo}...	Ninguno	1	Derecha	Ordinal
20	VAR00016	Numérico	8	0	¿Considera usted que sus compañeros son confiables?	{1, Muy en desacuerdo}...	Ninguno	1	Derecha	Ordinal
21	VAR00017	Numérico	8	0	¿Considera usted que sus responsabilidades laborales absorben tod...	{1, Muy en desacuerdo}...	Ninguno	1	Derecha	Ordinal
22	VAR00018	Numérico	8	0	¿Considera usted que sus compañeros más jóvenes hacen todo ráp...	{1, Muy en desacuerdo}...	Ninguno	1	Derecha	Ordinal
23	VAR00019	Numérico	8	0	¿Considera usted que es necesario compartir sus conocimientos co...	{1, Muy en desacuerdo}...	Ninguno	1	Derecha	Ordinal
24	VAR00020	Numérico	8	0	¿Considera usted que cada servidor debe conocer sus responsabilid...	{1, Muy en desacuerdo}...	Ninguno	1	Derecha	Ordinal
25	VAR00021	Numérico	8	0	¿Considera usted que el trabajo se asigna de manera equitativa a...	{1, Muy en desacuerdo}...	Ninguno	1	Derecha	Ordinal

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON



1: Edad 2,00 Visible: 40 de 40 variables

	Edad	Grado	Género	Sit_lab oral	V A	V A	V A	V A	V A	V A	V A	V A	V A	V A	V A	V A	V A	V A	V A	V A	V A	V A	V A	V A	V A	V A	V A	V A	V A	V A	V A	V A	var	var	var	var	var										
1	2,00	4,00	1,00	3,00	4	4	5	3	3	5	5	4	5	3	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5												
2	2,00	4,00	1,00	3,00	4	4	5	3	3	5	5	4	5	3	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5										
3	2,00	4,00	1,00	3,00	4	4	5	3	3	5	5	4	5	3	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5										
4	2,00	4,00	1,00	3,00	4	4	5	3	3	5	5	4	5	3	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5										
5	2,00	4,00	1,00	3,00	4	4	5	3	3	5	5	4	5	3	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5										
6	2,00	4,00	1,00	3,00	3	4	4	3	3	5	5	4	4	2	5	4	3	5	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5											
7	2,00	4,00	2,00	3,00	3	4	4	3	3	5	5	4	4	2	5	4	3	5	3	5	5	4	4	5	3	5	3	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5								
8	2,00	4,00	2,00	3,00	3	4	4	3	2	4	5	4	3	2	5	4	2	5	2	5	5	4	3	5	3	5	3	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5								
9	2,00	4,00	2,00	3,00	3	4	4	3	2	4	5	4	3	2	4	4	2	4	2	4	4	4	3	5	3	5	3	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5							
10	2,00	4,00	2,00	3,00	3	4	4	3	2	4	5	4	2	2	4	4	2	4	2	4	4	4	2	5	2	5	3	5	4	2	4	4	4	5	4	3	4	3	5	5							
11	4,00	3,00	2,00	1,00	3	4	4	3	2	4	5	4	2	2	4	4	2	4	2	4	4	4	2	5	2	5	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4						
12	4,00	3,00	2,00	1,00	3	4	4	3	2	4	5	4	2	2	4	4	2	4	2	4	4	4	2	5	2	5	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4						
13	4,00	3,00	1,00	1,00	3	4	4	2	2	4	5	4	2	2	4	4	2	4	2	4	4	4	2	5	2	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4						
14	4,00	3,00	1,00	1,00	3	3	4	2	2	4	5	4	2	2	4	4	2	4	2	3	4	4	2	4	2	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4					
15	4,00	3,00	1,00	1,00	2	3	2	2	2	3	4	2	1	2	3	3	2	4	2	3	4	3	2	4	2	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	2	3	3	4						
16	4,00	3,00	1,00	1,00	2	3	2	2	2	3	4	2	1	1	3	3	1	3	2	2	4	3	2	4	2	4	3	4	4	2	3	3	4	4	4	4	2	2	2	2	4						
17	4,00	3,00	1,00	1,00	2	3	2	1	2	3	4	2	1	1	3	3	1	3	2	2	4	2	2	4	2	4	3	4	4	2	3	3	4	4	4	4	2	2	2	2	4						
18	4,00	3,00	2,00	1,00	1	2	2	1	2	3	4	2	1	1	3	3	1	3	1	2	3	2	1	4	2	4	2	4	4	2	3	3	3	4	3	2	2	1	2	4							
19	2,00	4,00	1,00	3,00	4	4	5	3	3	5	5	4	5	3	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5							
20	2,00	4,00	1,00	3,00	4	4	5	3	3	5	5	4	5	3	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5							
21	2,00	4,00	1,00	3,00	4	4	5	3	3	5	5	4	5	3	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5									
22	2,00	4,00	1,00	3,00	4	4	5	3	3	5	5	4	5	3	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5									

Vista de datos Vista de variables

ANEXO 9

CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,992	36

ANEXO 10

CONSENTIMIENTO INFORMADO DEL ESTUDIO

Institución : DIRECCIÓN DE CONTROL Y VIGILANCIA DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE LA PRODUCCIÓN DE PUNO
Investigadores : Bernedo Moreira, David Hugo
: Mg. Papanicolau Denegri, Jorge Nicolás Alejandro (Asesor)

INTRODUCCIÓN:

Lo estamos invitando a participar del estudio de investigación llamado: "DIVERSIDAD GENERACIONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS SERVIDORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LA REGIÓN PUNO, 2021". Este es un estudio desarrollado por investigadores de la Universidad César Vallejo.

MOLESTIAS O RIESGOS:

No existe ninguna molestia o riesgo mínimo al participar en este trabajo de investigación. Usted es libre de aceptar o de no aceptar.

BENEFICIOS:

No existe beneficio directo para usted por participar de este estudio. Sin embargo, se le informará de manera personal y confidencial de algún resultado que se crea conveniente que usted tenga conocimiento. Los resultados también serán publicados en el repositorio de la universidad.

COSTOS E INCENTIVOS:

Usted no deberá pagar nada por participar en el estudio, su participación no le generará ningún costo.

CONFIDENCIALIDAD:

Los investigadores registraremos su información con códigos y no con nombres. Si los resultados de este seguimiento son publicados en una revista científica, no se mostrará ningún dato que permita la identificación de las personas que participan en este estudio. Sus archivos no serán mostrados a ninguna persona ajena al estudio sin su consentimiento.

CONSENTIMIENTO:

Acepto voluntariamente participar en este estudio, he comprendido perfectamente la información que se me ha brindado sobre las cosas que van a suceder si participo en el proyecto, también entiendo que puedo decidir no participar y que puedo retirarme del estudio en cualquier momento.

Firma del Participante
Nombre:
DNI:

Huella Digital

Fecha

ANEXO 11
ANÁLISIS DESCRIPTIVO

USO DE TECNOLOGÍAS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	10	27.0%	27.0%	27.0%
Regular	27	73.0%	73.0%	100.0%
Buena	0	0.0%	0.0%	100.0%
Total	37	100.0%	100.0%	

Con respecto al uso de tecnologías, los servidores encuestados tienen un dominio regular en un 73%, y dominio bajo en 27%. Predominando la condición de dominio regular del uso de tecnologías.

DESARROLLO PROFESIONAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	10	27.0%	27.0%	27.0%
Regular	18	48.6%	48.6%	75.7%
Buena	9	24.3%	24.3%	100.0%
Total	37	100.0%	100.0%	

Con respecto al desarrollo profesional, un 48.6% de los servidores encuestados consideran que se desarrollaron regularmente, un 27% considera que su desarrollo fue bajo, y un 24.3% considera que su desarrollo fue bueno. Predominando la condición de desarrollo profesional regular.

ACTITUD EN EL TRABAJO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	4	10.8%	10.8%	10.8%
Regular	18	48.6%	48.6%	59.5%
Buena	15	40.5%	40.5%	100.0%
Total	37	100.0%	100.0%	

Con respecto a la actitud en el trabajo, los servidores encuestados consideran que es regular en un 48.6%, buena en un 40.5%, y baja en un 10.8%. Predominando la actitud regular en el trabajo.

EFICIENCIA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	2	5.4%	5.4%	5.4%
Regular	18	48.6%	48.6%	54.1%
Buena	17	45.9%	45.9%	100.0%
Total	37	100.0%	100.0%	

Con respecto a la eficiencia de la productividad laboral, los servidores encuestados consideran que la eficiencia es regular en un 48.6%, es buena en un 45.9%, y es baja en un 5.4%. Predominando la condición de eficiencia regular de la productividad laboral.

EFICACIA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	1	2.7%	2.7%	2.7%
Regular	15	40.5%	40.5%	43.2%
Buena	21	56.8%	56.8%	100.0%
Total	37	100.0%	100.0%	

Con respecto a la eficacia, los servidores encuestados consideran que su trabajo es bueno en un 56.8%, es regular en un 40.5%, y es bajo en un 2.7%. Predomina la eficacia de la productividad laboral buena.

EFFECTIVIDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	4	10.8%	10.8%	10.8%
Regular	14	37.8%	37.8%	48.6%
Buena	19	51.4%	51.4%	100.0%
Total	37	100.0%	100.0%	

Con respecto a la efectividad de la productividad laboral, los servidores encuestados consideran que son eficaces en un 51.4%, regulares en un 37.8%, y bajo en un 10.8%. Predominando la condición de efectividad en productividad laboral buena.

ANEXO 12
PRUEBA DE NORMALIDAD

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Diversidad generacional	.167	37	.011	.905	37	.004
Productividad laboral	.146	37	.046	.909	37	.005

a. Corrección de significación de Lilliefors