

Relación entre la dignidad en el trabajo y el desempeño laboral de los empleados en la Gerencia Subregional de Alto Amazonas

Relationship between dignity at work and job performance of employees in the Alto Amazonas Subregional Management

Relação entre dignidade no trabalho e desempenho profissional de funcionários na Gestão Sub-regional do Alto Amazonas

Maribel Estefani Fernández Flores¹

Autores

¹ Administradora. Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión UPEU, Tarapoto, Perú. maribelestefani@upeu.edu.pe Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7197-4847>

Corresponding author: Maribel Estefani Fernández Flores. Universidad Peruana Unión UPEU, Tarapoto, Perú. maribelestefani@upeu.edu.pe

Copyright: ©2024 Revista Dimensión Empresarial / Vol.22 No.4, Edición enero - marzo (2024) / **e-ISSN:** 2322-956X

Tipo de artículo: Artículo de investigación / **Recibido:** 02/01/2024 **Aceptado:** 10/03/2024

JEL Classification: J24, M51

Cómo citar:

Fernández-Flores, M.E. (2024). Relación entre la dignidad en el trabajo y el desempeño laboral de los empleados en la Gerencia Subregional de Alto Amazonas. *Revista Dimensión Empresarial*, 22(1), 9-44 edición enero-marzo. DOI: 10.15665/ty9v4195

Resumen

Este artículo buscó determinar la relación entre la dignidad en el trabajo y el desempeño laboral en los trabajadores de la Gerencia Subregional de Alto Amazonas, desde un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal, con una población de 250 colaboradores de la Gerencia Subregional de Alto Amazonas. Donde se logró evidenciar un vínculo significativo y positivo entre dignidad en el trabajo y el desempeño laboral; lo que permite verificar que estos trabajadores muestran mayor compromiso, entusiasmo y dedicación en sus tareas, lo que se traduce en resultados de calidad superior y una mayor contribución al logro de objetivos organizacionales.

Palabras clave: Dignidad en el trabajo, Desempeño laboral, Compromiso organizacional, Calidad del servicio, Clima laboral.

Clasificación JEL: Capital humano; cualificación; elección de ocupación; productividad del trabajo (J24), Estrategia de empleo de la empresa; promociones (M51).

Abstract

This article sought to determine the relationship between dignity at work and job performance among employees of the Alto Amazonas Subregional Management, using a quantitative, correlational approach with a non-experimental, cross-sectional design. The study population consisted of 250 employees of the

Alto Amazonas Subregional Management. A significant and positive link between dignity at work and job performance was found, demonstrating that these employees show greater commitment, enthusiasm, and dedication to their tasks, resulting in higher quality results and a greater contribution to achieving organizational objectives

Keywords: Dignity at work, Job performance, Organizational commitment, Service quality, Work climate.

JEL Classification: Human capital; qualification; occupational choice; labor productivity (J24), Firm employment strategy; promotions (M51).

Resumo

Este artigo buscou determinar a relação entre dignidade no trabalho e desempenho profissional entre funcionários da Administração Sub-regional do Alto Amazonas, utilizando uma abordagem quantitativa correlacional com um delineamento transversal não experimental. A população do estudo foi composta por 250 funcionários da Administração Sub-regional do Alto Amazonas. Foi encontrada uma relação significativa e positiva entre dignidade no trabalho e desempenho profissional, demonstrando que esses funcionários apresentam maior comprometimento, entusiasmo e dedicação às suas tarefas, resultando em resultados de maior qualidade e maior contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais

Palavras-chave: Dignidade no trabalho, Desempenho profissional, Comprometimento organizacional, Qualidade do serviço, Clima organizacional.

Classificação JEL: Capital humano; qualificações; escolha profissional; produtividade do trabalho (J24), Estratégia de emprego da empresa; promoções (M51)

1. Introducción

Enfrentar la dualidad de promover un ambiente laboral que respete la dignidad de los empleados y a su vez optimice su desempeño se ha convertido en un desafío crítico. Por tanto, Tufa y Wendt (2020) resaltan la importancia de las relaciones laborales de calidad en Europa, especialmente con el incremento de la diversidad étnica y cultural debido a la inmigración. Asimismo, la dignidad laboral en Colombia es reforzada por su Constitución y decisiones de la Corte Constitucional, estableciendo la dignidad como un principio fundamental en el ámbito laboral, ello refleja la determinación de la nación de crear un sistema legal basado en la valoración de la dignidad de las personas y la equidad, con la meta de consolidarse como un estado que se rige por principios sociales y legales (Uribe et al., 2022).

Por su parte, Rodzalan & Ghane (2022) enfatizan la necesidad de un sistema de recompensas justo para evitar la desmotivación. En ese mismo año, Erawatia et al. (2022) en la India vinculan el apoyo organizacional y el reconocimiento con un impacto significativo en el desempeño. En cuanto a la

evidencia nacional, Dávila et al. (2019) en Trujillo señalan que el desempeño es regular debido a la insatisfacción con la retroalimentación y las oportunidades de crecimiento.

Mientras que, Cenepo & González (2023) en Lima demostraron que un ambiente de trabajo favorable está asociado con un alto rendimiento. Estos estudios en conjunto ilustran la compleja relación entre la dignidad laboral, el reconocimiento y el desempeño en diferentes contextos geográficos y culturales.

La investigación en la Gerencia Subregional de Alto Amazonas se enfoca en cómo la falta de reconocimiento afecta la dignidad y el rendimiento de los trabajadores. A su vez, se identifica que una comunicación deficiente entre líderes y empleados, y la ausencia de programas formales de reconocimiento que conlleven a los trabajadores sentirse subvalorados, lo que disminuye su motivación y compromiso. Esto puede resultar en una productividad reducida y una atmósfera de trabajo negativa. Sin iniciativas que valoren los logros, los empleados pueden tener una baja autoestima laboral y una calidad

de trabajo disminuida, afectando así los resultados organizacionales y el clima laboral.

En el plano internacional, en el estudio realizado por Ahmed et al. (2022) en Pakistán hallaron que la dignidad y la inclusión laboral son factores que influyen positivamente en el rendimiento de los empleados. La inclusión en particular mejora la relación entre la dignidad y el desempeño, siendo más fuerte cuando hay altos niveles de inclusión. Luego, Mendez et al. (2021) en Brasil, el estudio demostró que la dignidad en el trabajo tiene un efecto significativo en el bienestar personal organizacional, siendo un factor determinante que explica más del 50% de las variaciones en este bienestar. En Ecuador, Quezada et al. (2020) descubrieron que una gran mayoría de los empleados municipales percibe la comunicación interna como adecuada en 67,9% y considera que es un área que requiere mejoras urgentes en 97,4%. En Colombia, Mendoza et al. (2022) mostraron que la posibilidad de una comunicación abierta y la expresión de ideas ante superiores son esenciales para promover la convivencia y mejorar el ambiente organizacional en LAEMCO. En ese mismo año, en Ecuador, Achote et al. (2022) enfatizaron las deficiencias en la comunicación en términos de eficiencia, destacando la falta de atención continua de los supervisores a las inquietudes de los colaboradores, lo que repercute en un rendimiento laboral insatisfactorio. Desde la óptica nacional, Huaripoma y Rosado (2018) en Lima demostraron que una comunicación respetuosa y efectiva entre los trabajadores de una institución pública mejora las relaciones interpersonales y contribuye al bienestar emocional. En tanto, Enciso y Pérez (2018) revelaron una preocupante presencia de acoso y agresiones verbales y psicológicas en una empresa, perjudicando la ejecución de las responsabilidades laborales de los empleados.

En tanto, Castro et al. (2023) descubrieron la prevalencia del nivel medio en desempeño laboral con 73.3% y la comunicación interna fue de nivel regular en 60.8%. Seguidamente, Izaga (2021) halló que más de la mitad de encuestados catalogaron el desempeño laboral como favorable en 52%. En tanto, Díaz (2022) encontró una asociación directa entre la equidad organizacional y el rendimiento laboral en una superintendencia, destacando la influencia de la equidad distributiva y procedimental en el desempeño. En cambio,

Saavedra et al. (2022) encontraron que la mayoría muestra un desempeño laboral aceptable con 75%, adherida a un pequeño porcentaje en 10% con un buen desempeño. Al mismo tiempo, Torres (2022) enfatizó la distribución del desempeño de los trabajadores de la Dirección de Operaciones Agrarias Tarapoto de nivel regular con 50%.

En última instancia, Tauma (2022) mostró que la mayoría de los trabajadores reconocen la existencia de procedimientos formales para la gestión de personal y sienten que tienen oportunidades para el desarrollo profesional en su institución.

Dignidad en el trabajo y desempeño laboral

La dignidad en el trabajo, según Keegan (2022), se define por el respeto a la valía intrínseca de cada individuo en el entorno laboral, enfatizando el trato justo y la equidad para todos los empleados, más allá de su rol o estatus. En tanto, Sierra (2020) extiende este concepto a la necesidad de condiciones de trabajo seguras, una remuneración justa y la protección de derechos laborales fundamentales. Asimismo, Chakravorty y Nageswaran (2022) subrayan la importancia de considerar la autonomía de los empleados, su participación en decisiones importantes y la preservación de un balance entre el trabajo y la vida personal. Respecto a la importancia de la dignidad en el trabajo, enfatizó Marie et al. (2018) que fomentar la dignidad en el trabajo es crucial para crear un entorno laboral justo y equitativo, donde se valore y respete a todos, lo que a su vez impulsa la motivación y productividad.

Además, Bergbom y Vartia (2021) complementan esta idea señalando que la dignidad en el trabajo es vital para el bienestar emocional de los empleados y para cimentar una cultura organizacional que promueva la equidad y prevenga la discriminación. Entre los fundamentos teóricos se aborda el de la justicia organizacional, el cual fue desarrollado por Wang, Lu y Siu, presentan una perspectiva alternativa en relación a la justicia organizacional y su impacto en el desempeño y la seguridad de los empleados, concluyendo que la atención gerencial a las inquietudes de los trabajadores mejora la equidad y el compromiso en el trabajo (Sjöberg et al., 2022).

De acuerdo con Sainz et al. (2021) se tiene en

cuenta a los componentes de interacción respetuosa, contribución de competencias, igualdad, valor inherente, dignidad general y la indignidad.

Concerniente al desempeño laboral, según Sandall et al. (2022) se refiere al nivel de ejecución, eficiencia y eficacia con el que un individuo lleva a cabo sus tareas, responsabilidades y funciones en el entorno de trabajo, en base a ello, es la capacidad de un empleado para lograr los resultados esperados y cumplir con los objetivos establecidos por la organización.

Por tanto, un desempeño laboral sólido contribuye al crecimiento y desarrollo de la empresa, mientras que un bajo desempeño puede generar ineficiencias y afectar negativamente la consecución de metas y objetivos (Angelis et al., 2021).

Entre los fundamentos teóricos, destaca Li (2022) quien expone que la teoría de la equidad analiza cómo la percepción de justicia en la compensación afecta el desempeño laboral, con los empleados evaluando si sus recompensas son proporcionales a sus esfuerzos comparados con otros. De acuerdo con Annamalai (2022) argumenta que, según la teoría de la equidad, los trabajadores buscan un balance entre su contribución al trabajo y las recompensas que reciben, y la percepción de desequilibrio puede llevar a insatisfacción y percepción de injusticia.

En palabras de Gabini & Saless (2017) refirieron que el desempeño laboral implica la habilidad para cumplir con las metas y resultados esperados, así como para superar las expectativas mediante la aplicación de conocimientos, habilidades y competencias relevantes. Incluye aspectos como el rendimiento en la tarea, los comportamientos del individuo y el rendimiento en el contexto, cuyas características le permiten, resolver problemas, tomar decisiones efectivas, colaborar con otros miembros del equipo, la adaptabilidad al cambio, la iniciativa y la capacidad para aprender y crecer profesionalmente.

Por lo anterior, el presente estudio tiene como objetivo general: determinar la relación entre la dignidad en el trabajo y el desempeño laboral en los empleados de la Gerencia Subregional de Alto Amazonas.

2. Metodología

El estudio fue de tipo aplicado como señalan Hernández y Mendoza (2018) ya que involucró la aplicación directa de los conocimientos teóricos adquiridos en un campo específico para abordar situaciones y desafíos reales, en este sentido, en la búsqueda de soluciones prácticas y viables a problemas concretos, utilizando un enfoque sistemático y riguroso. De acuerdo a ello, la investigación buscó obtener información que permita ofrecer sugerencias a la problemática estudiada.

Por otro lado, el estudio se caracterizó por seguir un enfoque cuantitativo, lo cual involucra que el estudio abordó tanto fundamentos teóricos como numéricos para la comprensión de la realidad de interés a fin de responder ante los supuestos plasmados. Como señalan Ñaupas et al. (2018) se basa en estudios centrados en la sistematización que buscan ahondar en una realidad mediante conocimientos teóricos y numéricos para la comprobación de la hipótesis plasmada.

En cuanto al alcance el tipo de estudio fue correlacional, dado que, como señala Baimyrzaeva (2018) su fin es conocer cómo las variables se relacionan entre si sin determinar una relación de causa y efecto entre las mismas. Finalmente, el corte de estudio fue transversal en palabras de Hernández y Mendoza (2018) los datos se recogen en un único momento en el tiempo, en este sentido, el estudio se centró en determinar como la motivación organizacional se relaciona con el desempeño laboral, para ello la recolección de datos fue ejecutada en el transcurso del año 2023.

El diseño de investigación fue no experimental y según lo referido por Hernández y Mendoza (2018) estos se caracterizan por ser observacionales, es decir, no existe una intervención por parte del investigador o tercero, se busca recoger la información de la manera más apegada a la realidad posible a fin de obtener datos sin algún tipo de alteración. En coherencia con ello, el estudio se abocó a recolectar datos sin alterar la realidad o el comportamiento de los participantes, lo que se busca es recoger información del suceso tal y como ocurre en su ambiente.

Para esta investigación se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- Describir el nivel de dignidad en el trabajo en los empleados de la Gerencia Subregional de Alto Amazonas, 2023.
- Describir el nivel de desempeño laboral en los empleados de la Gerencia Subregional de Alto Amazonas, 2023.
- Establecer la relación entre la dignidad en el trabajo y el rendimiento en la tarea en los empleados de la Gerencia Subregional de Alto Amazonas, 2023.
- Establecer la relación entre la dignidad en el trabajo y los comportamientos contraproducentes en los empleados de la Gerencia Subregional de Alto Amazonas, 2023.
- Establecer la relación entre la dignidad en el trabajo y el rendimiento en el contexto de los empleados de la Gerencia Subregional de Alto Amazonas, 2023.

La población se constituye como el grupo de interés de la investigación, puesto que, por sus características y atributos, puede examinarse la problemática y, mediante la misma, se recolectan los datos relevantes de cualquier estudio (Hernández & Mendoza, 2018).

La población para esta investigación se constituyó por 250 colaboradores de la Gerencia Subregional de Alto Amazonas.

La investigación aplicó un muestreo probabilístico aleatorio simple, el cual, según (Carhuacho et al., 2019) implica que todos los participantes tuvieron la misma probabilidad de formar parte del estudio. En consecuencia, la muestra estuvo integrada por 152 colaboradores de la Gerencia Subregional de Alto Amazonas. Usando la siguiente fórmula:

$$= \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N: población =

Z: nivel de confianza

p: probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

e = error de estimación máximo aceptado

n = muestra

$$n = \frac{1.96^2 (0.5) (0.5) (250)}{0.05^2 (250 - 1) + 1.96^2 (0.5) (0.5)}$$

$n = 152$

Asimismo, se aplicaron criterios de selección para determinar los candidatos más óptimos para el estudio, en consecuencia, se estimaron los siguientes requisitos para que los colaboradores puedan ser parte de la investigación:

Criterios de inclusión:

- Disponer de un tiempo laboral mayor a 3 meses.
- Colaboradores de cualquier género y edad.
- Colaboradores que acepten firmar el consentimiento informado.

Criterios de exclusión:

- Colaboradores que por motivo de salud o licencia médica no puedan asistir el día de recolección de datos.
- Colaboradores que desistan de su participación en cualquier etapa.
- Colaboradores que no completen los cuestionarios.

Para fines del estudio la técnica que se implementó fue la encuesta como indican Ñaupas et al. (2018) la misma para este trabajo académico será la encuesta, debido a que el objetivo es tener una mayor comprensión de las variables, para ello se formulan preguntas en función de las mismas. Mientras que como instrumento se empleó el cuestionario, el cual según Hernández y Mendoza (2018) permite recolectar datos de forma sencilla y rápida mediante preguntas distribuidas en un formulario.

El instrumento para la dignidad en el trabajo estuvo basado en los planteamientos de Sainz et al. (2021) compuesto por seis dimensiones (interacción respetuosa, contribución de competencias, igualdad, valor inherente, dignidad general e indignidad) y se encuentra estructurado en 12 ítems, donde se dividió en partes iguales para las dimensiones, mientras que el cuestionario para la variable desempeño laboral se utilizó la escala propuesta por Gabini & Salessi, (2017) el cual se conformó por tres dimensiones (rendimiento en la tarea, comportamientos contraproducentes y rendimiento en el contexto) con 16 ítems, donde ambos tuvieron una escala Likert que parte de 1 totalmente en desacuerdo hasta 5 totalmente de acuerdo.

Después de haber construido los cuestionarios, estos pasaron a consultarse con expertos para la aprobación de su validez y también se evaluó su

confiabilidad en 50 sujetos similares a la muestra. Posteriormente, se aplicó la encuesta a la muestra. Después de este proceso se obtuvo la información requerida, la cual se ordenó en Excel para el análisis descriptivo, luego se analizaron los datos con el coeficiente de correlación en SPSS para el análisis inferencial.

El estudio se adhirió a estándares éticos, asegurando la autoría mediante citación APA y la confidencialidad de los participantes mediante códigos alfanuméricos. Además, se promovió la

beneficencia ofreciendo resultados a la organización para mejoras y se mantuvo un trato justo e igualitario sin discriminación hacia los participantes.

3. Hallazgos

Objetivo específico 1: Describir el nivel de dignidad en el trabajo en los empleados de la Gerencia Subregional de Alto Amazonas, 2023.

Tabla 1. Niveles de la dignidad en el trabajo y sus dimensiones

	Nivel Bajo Frec.	%	Regular Frec.	%	Alto Frec.	%
Dignidad en el trabajo	85	55.9%	43	28.3%	24	15.8%
D1: Interacción respetuosa	83	54.6%	54	35.5%	15	9.9%
D2: Contribución de competencias	88	57.9%	52	34.2%	12	7.9%
D3: Igualdad	83	54.6%	58	38.2%	11	7.2%
D4: Valor inherente	81	53.3%	59	38.8%	12	7.9%
D5: Dignidad general	78	51.3%	59	38.8%	15	9.9%
D6: Indignidad	81	53.3%	56	36.8%	15	9.9%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

En la tabla 1, el 55,9% percibe un bajo nivel de dignidad en el trabajo, evidenciando malas condiciones laborales. Un 54,6% reporta una interacción respetuosa deficiente, sintiendo que sus opiniones no son valoradas. El 57,9% siente un bajo reconocimiento de sus competencias, sin proyectos retadores que aprovechen sus habilidades.

Un 54,6% manifiesta igualdad insuficiente, reflejando oportunidades desiguales y ascensos injustos. El 53,3% indica un valor inherente bajo, con oportunidades de desarrollo limitadas. Además, el 51,3% denota una dignidad general baja por falta de comunicación efectiva y un 53,3% experimenta indignidad, sintiéndose desvalorizados e ignorados.

Tabla 2. Niveles del desempeño laboral y sus dimensiones

	Nivel Bajo Frec.	%	Regular Frec.	%	Alto Frec.	%
Desempeño laboral	91	59.9%	34	22.4%	27	17.7%
D1: Rendimiento en la tarea	92	60.5%	33	21.7%	27	17.8%
D2: Comportamientos contraproducentes	91	59.9%	38	25.0%	23	15.1%
D3: Rendimiento en el contexto	97	63.8%	38	25.0%	17	11.2%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

En la tabla 2, el 59,9% de los empleados indicaron un bajo desempeño laboral, atribuido a la falta de oportunidades y un ambiente laboral negativo. Un 60,5% reportó un rendimiento deficiente en la tarea debido a conocimientos desactualizados y falta de motivación. Asimismo,

el 59,9% señaló comportamientos contraproducentes, centrados en aspectos negativos que afectan la operatividad. Finalmente, un 63,8% reconoció un bajo rendimiento en el contexto, por la falta de planificación y participación inadecuada en el

trabajo. Se empleó la prueba Kolmogórov-Smirnov para decidir qué prueba de correlación era conveniente utilizar, ya que el tamaño de la

muestra fue de 152 participantes antes de realizar el análisis inferencial sobre dichas variables.

Tabla 3. Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnova		
	Estadístico	gl	Sig.
Interacción respetuosa	,193	152	,000
Contribución de competencias	,215	152	,000
Igualdad	,185	152	,000
Valor inherente	,172	152	,000
Dignidad general	,166	152	,000
Indignidad	,176	152	,000
Dignidad en el trabajo	,136	152	,000
Rendimiento en la tarea	,151	152	,000
Comportamientos contraproducentes	,139	152	,000
Rendimiento en el contexto	,156	152	,000
Desempeño laboral	,142	152	,000

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Alusivo a la tabla 3, indica que las variables dignidad en el trabajo y desempeño laboral, así como sus componentes, son estadísticamente significativas ($p < 0,05$).

Se establece así el comportamiento que no alcanza la distribución normal, lo que nos permite proceder al análisis de correlación mediante la prueba no paramétrica Rho de Spearman para lograr dar respuesta a los objetivos.

Objetivo específico 3, 4 y 5: Establecer la relación entre dignidad en el trabajo y el rendimiento en la tarea, comportamientos contraproducentes y rendimiento en el contexto de empleados de la Gerencia Subregional de Alto Amazonas, 2023.

Tabla 4. Correlaciones entre las dimensiones de desempeño laboral y dignidad en el trabajo

		Dignidad en el trabajo	
Rendimiento en la tarea	Spearman	,631**	
	P-value	0.000	
	N	152	
Comportamientos contraproducentes	Spearman	,613**	
	P-value	0.000	
	N	152	
Rendimiento en el contexto	Spearman	,623**	
	P-value	0.000	
	N	152	

Nota. *p-valor es significativo al 1%.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

En la tabla 4, muestra el vínculo un valor de p-value de 0.000, lo cual indica una relación significativa y un coeficiente de Rho de Spearman de las dimensiones rendimiento en la tarea, comportamientos contraproducentes y rendimiento en el contexto son igual a 0.631**/0.613**/0.623** respectivamente, los mismos que implican una relación positiva y moderada.

Para poder responder con el objetivo general de la presente investigación sobre determinar la relación entre la dignidad en el trabajo y el desempeño laboral en los empleados de la Gerencia Subregional de Alto Amazonas

Tabla 5. Correlaciones entre dignidad en el trabajo y el desempeño laboral

		Desempeño laboral	
Rendimiento en la tarea	Spearman	,629**	
	P-value	0.000	
	N	152	

Nota. *p-valor es significativo al 1%.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

En la tabla 5, se reveló un valor de p-value de 0.000, lo cual indica una relación significativa entre estos elementos se observa un coeficiente de 0.629**, lo que implica una relación positiva y moderada.

4. Resultados y Discusión

Los resultados referentes al primer objetivo específico ostentaron que el 55,9% de los trabajadores experimentaron un nivel bajo de dignidad en el trabajo, lo que abarca aspectos como la insuficiencia de herramientas para realizar tareas, instalaciones no óptimas y una carga de trabajo que supera lo que es saludable y justo, de modo que los trabajadores sienten que su valor y bienestar no están siendo considerados de manera adecuada por la entidad empleadora.

Ahora bien, en contraste con el estudio nacional de Castro et al. (2023) encontró que esta se categoriza regularmente en un 60.8%, en efecto, esta proporción sugiere que aun cuando no es del todo inadecuada, hay espacio considerable para mejorar. Un hallazgo más alarmante proviene del estudio internacional de Quezada et al. (2020) realizado en Ecuador, donde un 67,9% indicó una comunicación interna no adecuada. Además, un contundente 97,4% de los participantes en ese estudio manifestó que la comunicación debería ser mejorada. Estos datos respaldan la hipótesis inicial de que la eficacia de los canales de comunicación interna es una preocupación generalizada en distintos contextos laborales y geográficos. Sin embargo, Mendoza et al. (2022) en Colombia resaltaron que una cuarta parte de los encuestados (24%) percibió que una comunicación directa y la posibilidad de expresarse ante superiores eran elementos clave para una convivencia armónica y para mejorar el clima laboral en la entidad estudiada.

Por lo tanto, se refuerza con el aporte teórico de García (2023), quien argumentó que una interacción respetuosa fomenta ambientes saludables, dado que la colaboración, fortalecimiento de relaciones laborales y la creación de un clima propicio para la productividad y bienestar de los empleados son factores intrínsecamente ligados a cómo se gestiona, también promueve la comunicación y el respeto mutuo en el trabajo. Desde mi perspectiva de investigador, mejorar las condiciones de trabajo y en particular, la comunicación interna para asegurar ambientes laborales donde prevalezca el respeto, la dignidad y la productividad.

Los hallazgos referentes al segundo objetivo específico se obtuvieron que el 59.9% de los trabajadores mostró un nivel bajo de desempeño, esta cifra es alarmante y sugiere que una significativa proporción de los empleados se siente desmotivada y no está alcanzando su máximo potencial en el ambiente laboral, afectando su capacidad de concentración y rendimiento. Estos resultados cobran sentido al contrastarlos con el estudio internacional de Achote et al. (2022) realizado en Ecuador ya que encontró deficiencias en la comunicación, especialmente en lo que se refiere a la interacción entre supervisores e igualmente colaboradores que está directamente relacionada con los bajos niveles de desempeño laboral, ya que si los colaboradores sienten que sus preocupaciones y necesidades no son escuchadas ni atendidas, es probable que se sientan menos comprometidos y motivados en sus tareas diarias.

Por otro lado, el estudio nacional de Izaga (2021) muestra una perspectiva ligeramente diferente, donde el 52% de los colaboradores considera que su desempeño laboral es favorable. Estos resultados son respaldados por Sandall et al. (2022) señalando la importancia de comprender el desempeño laboral en términos de ejecución, eficiencia y eficacia en el cumplimiento de tareas y objetivos. Esta conceptualización es esencial para entender que el desempeño no solo se refiere a la cantidad de trabajo realizado, sino a la calidad y alineación de este con las metas de la organización. Efectivamente, desde mi posición de investigador, se enfatiza la necesidad de prestar atención a las condiciones laborales y a la comunicación efectiva para mejorar el desempeño de los trabajadores creando un ambiente propicio para el trabajo, donde los empleados se sientan valorados, escuchados y motivados para alcanzar su máximo potencial.

Respecto al tercer objetivo específico, se descubrió que existe una relación positiva y significativa entre la dignidad en el trabajo y el rendimiento en la tarea con sig. bilateral (0.000) y $Rho=0.631$; por lo tanto, los trabajadores que no perciben un trato digno en sus labores tienden a tener déficit en el desempeño de sus responsabilidades. Esta relación es respaldada por el estudio de Mendez et al. (2021) realizado en Brasil, donde se destacó el poder explicativo de la dignidad laboral en relación con el bienestar

personal organizacional, dado que el 50% indica que la dignidad en el trabajo juega un papel vital en el bienestar de los trabajadores. Mientras que en el estudio local de Tauma (2022) encontró que el 60% de los participantes estuvo de acuerdo en que existen procedimientos formales y claros para el traslado, ascenso y/o retiro, en tanto el 40% percibió oportunidades para su desarrollo profesional, ya que se evidencia un ambiente que potencialmente respeta y valora la dignidad de los trabajadores.

Si bien no se puede hacer una correlación directa con nuestro estudio, estos hallazgos sugieren que las entidades que proporcionan claridad y oportunidades de desarrollo profesional pueden estar, a su vez, promoviendo la dignidad laboral. Esto se puede integrar, según lo explicado por Gabini & Salessi (2017), quienes definieron el rendimiento en la tarea en términos de eficiencia y eficacia en la realización de actividades específicas, asimismo, puede ser influenciado por una variedad de factores, incluida la percepción de dignidad en el trabajo. Por lo tanto, desde mi perspectiva se destaca la importancia de reconocer y promover la dignidad en el trabajo como un elemento fundamental para optimizar el rendimiento en la tarea, no solo como una cuestión ética, sino también como una herramienta estratégica para potenciar el rendimiento y bienestar de sus empleados.

Alusivo al cuarto objetivo específico, se descubrió que existe una relación positiva y significativa entre la dignidad en el trabajo y los comportamientos contraproducentes con sig. bilateral (0.000) y $Rho=0.613$; es decir, promover un déficit de dignidad en un ambiente altamente competitivo podría propiciar que los empleados sientan la necesidad de recurrir a tácticas contraproducentes para destacarse o proteger sus intereses. Mientras tanto, el estudio nacional de Enciso y Pérez (2018) mostró evidencia concreta de comportamientos contraproducentes en entornos laborales, dado que la proporción de encuestados que indicaron haber experimentado acoso, agresiones verbales y psicológicas, así como obstáculos en el desempeño de sus tareas, refleja la prevalencia de estos comportamientos en algunas empresas.

Estos resultados son respaldados por Gabini & Salessi (2017) al definir los comportamientos

contraproducentes como las acciones que van desde el incumplimiento de normas hasta el sabotaje y el conflicto interpersonal, que tienen el potencial de deteriorar el funcionamiento de equipos, organizaciones y contextos laborales específicos. En efecto, desde mi posición de investigador las organizaciones deben adoptar un enfoque holístico en la gestión de la dignidad en el trabajo, no solo promoviendo el respeto y la valoración de los empleados, sino también asegurando que este ambiente no propicie comportamientos contraproducentes.

De igual forma, en respuesta al quinto objetivo específico se descubrió que existe una relación positiva y significativa entre la dignidad en el trabajo y los comportamientos contraproducentes con sig. bilateral (0.000) y $Rho=0.623$; esto indica que las organizaciones que no instauran un clima de respeto y aprecio hacia sus trabajadores tienden a tener un déficit de rendimiento laboral optimizado en diversos contextos. Estos resultados son consistentes con lo encontrado por Huaripoma y Rosado (2018), dado que la importancia de la comunicación interna clara y coherente entre empleados, la cual no solo mejora la formación de lazos amistosos, sino que también propicia un bienestar emocional favorable dentro de la institución. Este bienestar influye positivamente en la calidad de atención brindada a los clientes. Por otro lado, en un estudio local ejecutado por Torres (2022) destaca la eficiencia en habilidades y conocimientos (64%), personalidad (55%) y expectativas (44%), mientras que el compromiso alcanzó un nivel regular del 52%.

Estos resultados enfatizan la importancia de considerar múltiples factores que pueden influir en el rendimiento en el contexto. Por lo tanto, se refuerza con el aporte teórico de Gabini & Salessi (2017), quienes conceptualizaron el rendimiento en el contexto de la adaptación a las demandas y expectativas del ambiente laboral. Esto incluye la colaboración, las habilidades de liderazgo y el cumplimiento de políticas y procedimientos, en concordancia con los objetivos, la cultura y el entorno más amplio de la organización. Por lo tanto, desde mi perspectiva de investigador se destaca que fomentar un ambiente laboral respetuoso y coherente, junto con una formación eficiente en habilidades y conocimientos,

contribuye significativamente a optimizar el rendimiento en el contexto.

Finalmente, los resultados respecto al objetivo general se encontraron que existe un vínculo positivo y significativo entre dignidad en el trabajo y el desempeño laboral con un valor igual a 0.629 y $\text{sig}=0.000$, por lo que, un ambiente de trabajo donde la dignidad sea baja se traduce no solo en un descenso del desempeño laboral sino también en una menor productividad y satisfacción entre los empleados. Estos resultados están en línea con el estudio internacional de Mendoza et al. (2022), que destacaron la importancia del diálogo para mejorar el ambiente laboral, con un 28% de los encuestados señalando su influencia positiva. Además, el 8% de los participantes reconoció que mantener actitudes positivas y la calma al realizar tareas mejoraba la convivencia y el clima organizacional.

De manera similar, Ahmed et al. (2022) también encontraron que la dignidad y la inclusión en el ambiente laboral tenían un impacto beneficioso en el desempeño de los empleados, especialmente interesante es el hallazgo de que la relación entre dignidad y rendimiento laboral se fortalece aún más cuando la inclusión en el lugar de trabajo es alta. Estos resultados se pueden entender a partir de lo que explicó Keegan (2022), quien agregó que la dignidad laboral se centra en el trato equitativo, respetuoso y justo de todos los trabajadores, independientemente de su posición o características personales. Ahora bien, Angelis et al. (2021) establecieron que el desempeño laboral es esencial para el éxito organizacional, al estar directamente relacionado con factores críticos como productividad, calidad, eficiencia y resultados operativos. Por lo tanto, como investigador considero que estos hallazgos acentúan la importancia de priorizar la dignidad en el lugar de trabajo como medio para mejorar el desempeño laboral y, en última instancia, el éxito de una organización.

Conclusiones

Los resultados del análisis descriptivo acerca del nivel dignidad en el trabajo ostentaron que los trabajadores la posicionaron en el nivel bajo. Se puede concluir que, más de la mitad de la fuerza laboral de la entidad pública sienten que no son

tratados con el respeto, valor y equidad que merecen, cabe precisar que esta percepción tiene implicaciones directas en su motivación y compromiso laboral. Asimismo, existe escasez de oportunidades para crecer y avanzar profesionalmente acompañada de una sobrecarga constante de trabajo sin el reconocimiento o compensación adecuada, lo que puede disminuir la percepción de dignidad.

Los resultados del análisis descriptivo acerca de la variable desempeño laboral revelaron que los trabajadores estimaron que un bajo nivel del desempeño laboral. Esto permite concluir que una mayoría significativa de la fuerza laboral no se siente plenamente eficaz o eficiente en sus roles laborales, dicha percepción se ha reflejado por múltiples factores, incluyendo insuficiente formación o capacitación, escasez de recursos o herramientas adecuadas para desempeñar sus tareas e incluso un ambiente laboral que no es propicio para la productividad. La percepción colectiva de un desempeño insatisfactorio es una señal de alarma para la organización que está perjudicando no sólo el bienestar sino también la satisfacción del colaborador.

Se constató un vínculo significativo y positivo entre dignidad en el trabajo y el rendimiento en la tarea, esto permitió concluir que, cuando los trabajadores sienten que se les trata con respeto, reconocimiento e igualmente valor, entonces se muestran más motivados y comprometidos con sus responsabilidades. Además, un ambiente laboral que promueve la dignidad no solo beneficia a los empleados a nivel emocional y psicológico, sino que también lleva a mejores resultados y eficiencia en sus tareas. En efecto, respetar y valorar a los empleados no solo es una cuestión ética, sino también una estrategia efectiva para mejorar el rendimiento organizacional.

Se verificó un vínculo significativo y positivo entre dignidad en el trabajo y los comportamientos contraproducentes. Esto llevó a la conclusión que, la percepción de dignidad actúa como un factor protector, reduciendo las probabilidades de que los trabajadores participen en actividades como el absentismo o la creación de conflictos interpersonales, por ende, garantizar un ambiente laboral donde se priorice y fomente la dignidad no solo es esencial para el bienestar

de los empleados, sino también para mantener un ambiente de trabajo armonioso, eficiente y productivo.

Se comprobó un vínculo significativo y positivo entre dignidad en el trabajo y el rendimiento en el contexto. Ello permitió concluir que, la percepción de dignidad en el trabajo, donde los empleados sienten respeto, reconocimiento y un trato justo, está directamente correlacionada con un aumento en el rendimiento y la eficiencia en sus tareas. Dado que, en un ambiente donde la dignidad laboral es prioritaria, los trabajadores no solo sienten una mayor motivación para desempeñarse al máximo, sino que también se adaptan mejor al contexto y a los cambios, colaboran más eficazmente con sus compañeros y se comprometen más con la misión y visión de la Gerencia.

Alusivo al objetivo general, se decretó un vínculo significativo y positivo entre dignidad en el trabajo y el desempeño laboral. Ello permitió concluir que, garantizar que los empleados experimenten y perciban dignidad en su trabajo, donde se sienten valorados, respetados y tratados con equidad, se observa un aumento notable en su desempeño laboral. Por tanto, estos trabajadores muestran mayor compromiso, entusiasmo y dedicación en sus tareas, lo que se traduce en resultados de calidad superior y una mayor contribución al logro de objetivos organizacionales.

Se sugiere a la Gerencia Subregional de Alto Amazonas considerar una inversión estratégica en profesionales con una sólida experiencia y conocimiento en áreas relacionadas con la cultura organizacional, relaciones humanas y gestión del capital humano, estos expertos pueden desempeñar un papel fundamental en la creación y ejecución de programas de formación, cuyo principal enfoque debería ser la promoción y consolidación de una cultura laboral que ponga en primer plano la dignidad del trabajador. Por ende, llevar a cabo programas de formación que destaquen la importancia de la dignidad en el trabajo, abordando temas como el respeto, la empatía, comunicación efectiva y el trabajo en equipo e igualmente asegurarse de que todos los niveles jerárquicos participen, desde la alta dirección hasta el personal operativo.

Con el designio de potenciar el desempeño laboral en dicha entidad pública, se recomienda ejecutar reuniones mensuales dedicadas a resaltar los logros y avances de todo el equipo de trabajo. Estas no solo deben ser instancias formales de revisión, sino también momentos donde cada miembro pueda compartir sus experiencias, desafíos superados y metas alcanzadas. Por tanto, la periodicidad mensual permite que estos reconocimientos sean constantes y actuales, manteniendo la motivación y el sentimiento de pertenencia de los empleados, ya que, al institucionalizar estos momentos de reconocimiento, la entidad pública no solo estará fortaleciendo el compromiso de sus empleados, sino que también estará creando un ambiente de trabajo donde la excelencia es alentada.

Se recomienda a la Gerencia Subregional de Alto Amazonas la organización periódica de talleres y sesiones de formación que estén dirigidos a todo el personal, englobando desde los altos cargos directivos hasta los niveles más básicos operativos, dado que la universalidad en la participación asegura que todos en la organización estén alineados en cuanto a los valores y expectativas que se promueven, creando una cultura organizacional unificada y solidaria. Dicho entrenamiento, puede incluir ejercicios prácticos que desarrollen desafíos laborales e igualmente propicie soluciones creativas.

Se propone a la Gerencia Subregional de Alto Amazonas la creación de espacios seguros de diálogo, tiene como meta brindar a los empleados un foro donde se sientan valorados y escuchados. Dichos espacios permitirán a los trabajadores discutir sus experiencias laborales, ventilar inquietudes, compartir logros y dificultades, al mismo tiempo colectivamente pensar en soluciones y propuestas que mejoren el entorno laboral en relación con la dignidad y respeto. Ahora bien, para garantizar la sinceridad y apertura en estas conversaciones, es crucial establecer un pacto de confidencialidad en el que todos los participantes se comprometan a no divulgar información personal compartida durante estas sesiones fuera del grupo.

Los líderes directivos de la entidad pública de Amazonas deben comprender profundamente el ambiente laboral en el que operan sus empleados, por tanto, una forma eficaz de hacerlo es a través

de evaluaciones periódicas, que buscan captar tanto el rendimiento como las percepciones y sentimientos de los trabajadores. Estas evaluaciones, más allá de ser simples chequeos, deben ser diseñadas cuidadosamente, utilizando diferentes herramientas, como encuestas anónimas, grupos focales y entrevistas personales. Esto construye confianza y demuestra que se toman en serio las preocupaciones de los empleados.

Finalmente, es esencial que los líderes y directivos de la Gerencia Subregional de Alto Amazonas sean

conscientes de su influencia y asuman la responsabilidad que conlleva. Por tanto, deben convertirse en modelos a seguir, no solo por sus habilidades técnicas o logros tangibles, sino por cómo tratan a las personas y cómo promueven un ambiente laboral en el que cada individuo sienta que es valorado, respetado y tratado con dignidad. En última instancia, es este tipo de liderazgo el que establece un estándar de excelencia, no solo en términos de resultados operativos, sino en la creación de un lugar de trabajo positivo e igualmente inclusivo.

Referencias

- Achote, M., Tunja, D. & Monterio, Y. (2022). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Talento Humano en la Federación Deportiva de Cotopaxi (FDC). *Investigación, Tecnología e Innovación*, 14(15). <https://doi.org/10.53591/iti.v14i15.1434>
- Ahmed, A., Liang, D., Adeel, M. & Khan, D. (2022). Stronger Together: Examining the Interaction Effects of Workplace Dignity and Workplace Inclusion on Employees' Job Performance. *Front. Psychol*, 13, 1–13. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology#editorial-board>
- Angelis, M., Mazetti, G. & Guglielmi, D. (2021). Job Insecurity and Job Performance: A Serial Mediated Relationship and the Buffering Effect of Organizational Justice. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.694057/full>
- Annamalai, S. (2022). Influence of perceived equity, job enrichment, and burnout among educators in Indian private universities on job satisfaction and the desire to quit. *Frontiers in Education*, 7(1). <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2022.991068/full>
- Baimyrzaeva, M. (2018). *Beggins' guide for applied research process: what is it, and why and how to do it?* Occasional Paper, 4. <https://www.ucentralasia.org/Content/Downloads/UCA-IPPA-OP4-Beginners Guide for Applied Research Process-Eng.pdf>
- Bergbom, B. & Vartia, M. (2021). Ethnicity and Workplace Bullying. *Dignity and Inclusion at Work*, 3, 393–432. https://doi.org/10.1007/978-981-13-0218-3_14
- Carhuancho, I., Nolzco, F., Sicheri, L., Guerrero, M. & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Guayaquil: UIDE. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog%C3%ADa%2>
- Castro, R., Escudero, F. & Salazar, S. (2023). Desempeño laboral y comunicación interna en la PNP. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 908–927. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/4446/6818>
- Cenepo, A. & Gonzalez, A. (2023). Motivación y desempeño en colaboradores empresariales. *Revista de Investigación de Estudiantes de Psicología*, 1(1), 30–39. <https://doi.org/10.18050/jang.1.1.2023.3>
- Chakravorty, I. & Nageswaran, P. (2022). *Dignity at Work Standards for the Healthservice: Consensus standards developed at Dignity at Work Conference* 15 Jan 2022. *Sushruta Journal of Health Policy & Opinion*, 1–60. <https://doi.org/10.38192/dws22>
- Dávila, G., Calvanapón, A. & Cárdenas, K. (2019). Efecto de la motivación en el desempeño laboral del vendedor. *Conocimiento para el Desarrollo*, 10(2), 209–2013. 10.17268/CpD.2019.02.06
- Díaz, A. (2022). Equidad organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de una superintendencia de transportes en el sur del Perú [Tesis de maestría. Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/93033/Diaz_SAA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Enciso, M. & Pérez, E. (2018). El acoso laboral y la vulneración a los derechos fundamentales del trabajador en el supermercado metro de los Olivos – Lima – 2017 [Tesis de licenciatura. Universidad Señor

- de Sipán]. https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6012/Enciso_Chirinos%26PerezPerez.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Erawatia, E., Kasmarib, K. & Hadi, T. (2022). The effect of perceived organizational support, motivation and job satisfaction on employees' organizational commitment (case study at the kendal regency education and culture office). *IJME Journal*, 1(1), 33–44. <https://journal.admi.or.id/index.php/IJME/article/view/258>
- Gabini, S. & Salessi, S. (2017). Validación de la Escala de Rendimiento Laboral Individual en Trabajadores Argentinos. *Revista Evaluar*, 16(1), 10–26. <https://doi.org/10.35670/1667-4545.v16.n1.15714>
- García, F. (2023). Comunicación asertiva para la resolución de conflictos laborales Comunicación asertiva para la resolución de conflictos laborales Judicial de Ñeembucú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 3(1), 9045–9064. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.5104
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. https://www.academia.edu/43711980/METODOLOGÍA_DE_LA_INVESTIGACIÓN_LAS_RUTAS_CUANTITATIVA_CUALITATIVA_Y_MIXTA
- Huaripoma, M. & Rosado, P. (2018). Relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de contrato administrativo de servicios en una entidad pública del Cercado de Lima 2017 [Tesis de licenciatura. Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b7a433c0-bb47-4e84-9e98-6f24b55a01ba/content>
- Izaga, P. (2021). La comunicación interna y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de una entidad pública [Tesis de licenciatura. Universidad Ricardo Palma]. https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/4074/T030_41262297_T_IZAGA_PASTOR%2CPEDRO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Keegan, C. (2022). Working dignity into urban geography. *Dialogues in Human Geography*, 12(3), 436–439. <https://doi.org/10.1177/20438206221133615>
- Li, L. (2022). Perception of Justice and Employees' Brand-Based Equity in the Service Sector: Evidence From Education Industry. *Frontiers in Psychology*, 13(1). <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.871984/full>
- Marie, A., Finkelstein, R. & Koehoorn, M. (2018). Disability and workplace harassment and discrimination among Canadian federal public service employees. *Canadian Journal of Public Health*, 109(1), 79–88. <https://doi.org/10.17269%2Fs41997-018-0022-0>
- Mendez, M., Gracias, M. & Santos, S. (2021). Dignity and Well-Being at Work. *Organizational Dignity and Evidence-Based Management*, 271–281. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-68560-7_19
- Mendoza, J., Burbano, V. & Mendoza, H. (2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia). *Información Tecnológica*, 33(6), 157–166. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600157>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. & Villagómez, A. (2018). Metodología de la investigación cuantitativa, cualitativa y redacción de la tesis (Quinta). Ediciones de la U.
- Quezada, M., Quevedo, M. & Torres, M. (2020). Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 5(3), 748–778. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i3.920>
- Rodzalan, S. & Ghane, N. (2022). The Relationship between Motivation and Job Performance among Employees in the Manufacturing Companies. *Research in Management of Technology and Business*, 3(1), 030–041. <https://publisher.uthm.edu.my/periodicals/index.php/rmtb/article/view/7206>
- Saavedra, J., Santillan, K. & Saavedra, R. (2022). Motivación docente y desempeño laboral en Pachiza, San Martín – Perú. Sapienza: *International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(1).
- Sainz, M., Lobato, R. & Porras, F. (2021). daptation and validation into spanish of the Workplace Dignity Scale. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 53(8), 64–72. <http://www.scielo.org.co/pdf/rlps/v53/0120-0534-rlps-53-64.pdf>

- Sandall, H., Cerquiera, L. & Queiroga, F. (2022). A Comprehensive Approach to Job Performance in the Service Sector: A Systematic Literature Review. *BAR - Brazilian Administration Review*, 19(2). <https://www.redalyc.org/journal/841/84171352006/html/>
- Sierra, E. (2020). El menoscabo de la dignidad del trabajador como causa de extinción indemnizada del contrato de trabajo. *Lan Harremanak*, 43, 73–94. <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.21751>
- Sjöberg, Ó., Oyarzún, F., Ganga, F. & Rodrigo, I. (2022). Justicia organizacional y resultados empresariales. Estudio comparativo en pequeñas y medianas empresas de Chile y Perú. *Novum Jus*, 16(3), 315–337. <https://doi.org/10.14718/NovumJus.2022.16.3.12>
- Tauma, A. (n.d.). Influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo bajo el decreto legislativo 276 de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, 2020 [Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas]. https://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14077/2903/Tauma_TorreonAsunta.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Torres, W. (2022). Motivación y desempeño laboral en la Dirección de Operaciones Agrarias Tarapoto. *UNAAACIENCIA-PERÚ*, 1(2) <https://revistas.unaaa.edu.pe/index.php/unaaaciencia/article/view/24>
- Tufa, P. & Wendt, H. (2020). Organizational identification as a mediator for the effects of psychological contract breaches on organizational citizenship behavior: Insights from the perspective of ethnic minority employees. *European Management Journal*, 38(1), 179–190. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.07.001>
- Uribe, V., Pérez, P. & Montoya, C. (2022). Trabajo digno y decente en el modelo de economía solidaria en Medellín, Colombia. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 34, 183–219. <https://doi.org/10.22201/ijj.24487899e.2022.34.16736>