



**Universidad  
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y  
COMPETITIVIDAD**

**Tesis**

**Gestión Estratégica del Talento Humano para reforzar la  
Motivación Laboral de los trabajadores en una empresa de  
servicios Lima, 2020**

**Para optar el título profesional de Licenciado en Administración y  
Dirección de Empresas**

**AUTOR**

Br. Bustamante Cieza, Elvis Iván

ORCID: 0000-0003-2093-724X

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD**

Economía, Empresa y Salud

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD**

Sistema de Calidad

**LIMA - PERÚ**

**2020**

# **Miembros del Jurado**

Presidente del Jurado

Dr. Pietro Pablo Guissepi Dondero Cassano

ORCID: 0000-0003-3117-0136

Secretario

Dr. Fernando Alexis Nolazco Labajos

ORCID: 0000-0001-8910-222X

Vocal

Mtro. Ernesto Piero Bazzetti De los Santos

ORCID: 0000-0002-8677-7552

Asesora de Tesis

Dra. Victoria Gardi Melgarejo

ORCID: 0000-0001-6016-8719

## **Dedicatoria**

A mis familiares, en especial a mi madre Rosa Cieza Quiroz; quien sacrificó tanto para verme superar mis propias expectativas. Además, por haberme enseñado el valor de lo que es ser humilde, perseverante, valiente y amable.

## **Agradecimiento**


A Dios, porque este logro es voluntad de Él.

A la Universidad Norbert Wiener por permitirme lograr uno de mis anhelos más grandes, el grado académico respectivo,

A los docentes de la Facultad de Ingeniería & Negocios, en particular a los docentes de la carrera de Administración y Dirección de Empresas.

En lo laboral, toda gratitud a las personas que me apoyaron y colaboraron para concretar este trabajo, en particular a la Dra. Isabel Merino Deza por permitirme trabajar y estudiar al mismo tiempo.

# Declaración de autoría

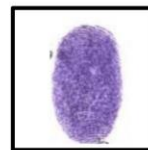
 Universidad Norbert Wiener	<b>DECLARACIÓN DE AUTORIA</b>		
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01	FECHA: 13/03/2020

Yo, Bustamante Cieza Elvis Iván estudiante de la escuela académica profesional de Negocios y Competitividad de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: "Gestión Estratégica del Talento Humano para reforzar la Motivación Laboral de los trabajadores en una empresa de servicios Lima, 2020" para la obtención del Título Profesional de Licenciado en Administración y Dirección de Empresas es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determina los procedimientos establecidos por la UPNW.



.....  
Firma  
Bustamante Cieza Elvis Iván  
DNI: 46243178



Huella

Lima, 30 de Junio de 2020.

# Índice

	<b>Pág.</b>
Miembros del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Índice	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Índice de cuadros	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
II. MÉTODO	28
2.1 Enfoque y diseño	28
2.2 Población, muestra y unidades informantes	29
2.3 Categorías, subcategorías apriorísticas y emergentes	29
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	30
2.5 Proceso de recolección de datos	31
2.6 Método de análisis de datos	32
III. RESULTADOS	33
3.1 Resultados cuantitativos, motivación laboral intrínseca	33
3.2 Resultados cuantitativos, motivación laboral extrínseca	40
3.3 Resultados cualitativos, motivación laboral intrínseca	52
3.4 Resultados cualitativos, motivación laboral extrínseca	54
3.5 Resultados cualitativos, categorías emergentes	56
3.6 Nube de palabras, categoría motivación laboral	57
3.7 Diagnóstico mixto, categoría motivación laboral	58
3.8 Propuesta	63
3.8.1 Priorización de los problemas	63
3.8.2 Consolidación del problema	63
3.8.3 Fundamentos de la propuesta	64

3.8.3.1 Desarrollo de la Propuesta	66
3.8.4 Categoría solución	88
3.8.5 Direccionalidad de la propuesta	90
3.8.6 Actividades y cronograma	91
IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
4.1 Discusión	93
4.1 Conclusiones	95
4.2 Recomendaciones	96
REFERENCIAS	97
ANEXOS	103
Anexo 1: Matriz de investigación	103
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	105
Anexo 3: Ficha de retroalimentación de la propuesta	107
Anexo 4: Presupuesto de la propuesta	107
Anexo 5: Instrumento cuantitativo, cuestionario	109
Anexo 6: Evidencia de encuesta online	112
Anexo 9: Instrumento cualitativo, ficha de unidades informantes	112
Anexo 10: Instrumento cualitativo, guía de entrevista	113
Anexo 11: Base de datos	114
Anexo 12: Transcripción de entrevistas	115
Anexo 13: Evidencia de procesamiento de datos	124
Anexo 14: Validación de propuesta	125
Anexo 15: Matrices de trabajo	127

## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Frecuencia y porcentajes, subcategoría MLI, preguntas del 1 al 4.	33
Tabla 2 Frecuencias y porcentajes, subcategoría MLI, preguntas del 5 al 8.	35
Tabla 3 Frecuencias y porcentajes, subcategoría MLI, preguntas del 9 al 12.	36
Tabla 4 Frecuencias y porcentajes, subcategoría MLI, preguntas del 13 al 15.	38
Tabla 5 Frecuencias y porcentajes, subcategoría MLE, preguntas del 16 al 19.	40
Tabla 6 Frecuencias y porcentajes, subcategoría MLE, preguntas del 20 al 23.	41
Tabla 7 Frecuencias y porcentajes, subcategoría MLE, preguntas del 24 al 27.	43
Tabla 8 Frecuencias y porcentajes, subcategoría MLE, preguntas del 28 al 31.	44
Tabla 9 Frecuencias y porcentajes, subcategoría MLE, preguntas del 32 al 37.	46
Tabla 10 Diagrama de Pareto, categoría motivación laboral.	48



## Índice de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Teorías relativas a la motivación en el trabajo.	23
Figura 2. Subcategoría motivación laboral intrínseca, preguntas del 1 al 4.	34
Figura 3. Subcategoría motivación laboral intrínseca, preguntas del 5 al 8.	35
Figura 4. Subcategoría motivación laboral intrínseca, preguntas del 9 al 12.	37
Figura 5. Subcategoría motivación laboral intrínseca, preguntas del 13 al 15.	39
Figura 6. Subcategoría motivación laboral extrínseca, preguntas del 16 al 19.	40
Figura 7. Subcategoría motivación laboral extrínseca, preguntas del 20 al 23.	42
Figura 8. Subcategoría motivación laboral extrínseca, preguntas del 24 al 27.	43
Figura 9. Subcategoría motivación laboral extrínseca, preguntas del 28 al 31.	45
Figura 10. Subcategoría motivación laboral extrínseca, preguntas del 32 al 37.	47
Figura 11. Principio de Pareto, categoría motivación laboral.	51
Figura 12. Análisis de la subcategoría, motivación laboral intrínseca.	52
Figura 13. Análisis de la subcategoría, motivación laboral extrínseca.	54
Figura 14. Análisis de la motivación laboral, categorías emergentes.	56
Figura 15. Análisis de la motivación laboral, nube de palabras.	57
Figura 16. Análisis mixto de la categoría motivación laboral	58
Figura 17. Alcance de la propuesta.	69
Figura 18. Resumen de beneficios del socio estratégico para los trabajadores.	72
Figura 19. Beneficios flexibles a favor del trabajador.	73
Figura 20. Palabras de aprecio significativo	79
Figura 21. Flujograma del proceso de pago de haberes tradicional	86
Figura 22. Flujograma del proceso de pago de la propuesta	87
Figura 23. Problemas, objetivos y categoría solución	89

## Índice de cuadros

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Categorías, subcategorías e indicadores.	30
Cuadro 2. Planilla de sueldos 2021	73
Cuadro 3. Nota de agradecimiento escrita a mano	79
Cuadro 4. Correo de agradecimiento	79
Cuadro 5. Medición de la propuesta, pago de haberes	85
Cuadro 6. Matriz de direccionalidad de la propuesta	90
Cuadro 7. Matriz de tácticas, responsable/s y evidencias	91
Cuadro 8. Matriz de actividades y cronograma	92

## Resumen

La investigación titulada “Gestión Estratégica del Talento Humano para reforzar la Motivación Laboral de los trabajadores en una empresa de servicios Lima, 2020” tuvo como objetivo principal, presentar el desarrollo de una propuesta de solución para reforzar la motivación laboral de los trabajadores en una empresa de servicios Lima, 2020.

Razón por la cual, el estudio fue de enfoque mixto, sintagma holístico, tipo proyectiva, nivel comprensivo, método inductivo – deductivo. La población y muestra estuvo representada por 30 trabajadores. Se efectuaron 3 entrevistas. Las técnicas fueron la observación, entrevista apoyada de guía de entrevista y encuesta apoyada en un cuestionario de 37 preguntas. Dada la coyuntura, se ejecutó la encuesta online para copilar la información, complementada con la observación in situ. El análisis se realizó de manera independiente, primero la información cuantitativa y luego la cualitativa, seguido se unificó a ambos para el análisis mixto. La generación de las redes por subcategorías y la macro red de diagnóstico final en el Software Atlas. Ti 8, se realizó después de transcribir las opiniones, reconocimiento de las ideas principales, la codificación axial y triangulación de la información sobre la motivación laboral.

Los resultados determinaron pluralidad significativa de apreciaciones con relación a la desmotivación laboral por falta de reconocimiento, incentivos, recompensas, autonomía y oportunidades de desarrollo. En tanto, manifestaron sentirse motivados por la afiliación y cooperación. Concluyendo que valoran como factores sustanciales, la autonomía y libertad de acción, reconocimientos adicionales al salario, oportunidades de desarrollo, retroalimentación, fomento de investigación y apertura a nuevas formas de solución de problemas. La propuesta está enfocada a reforzar la motivación laboral según estrategias de administración de beneficios, gestión del conocimiento y delegación de responsabilidad.

**Palabras clave:** motivación laboral, motivación laboral intrínseca, motivación laboral extrínseca.

## Abstract

The research entitled “Strategic Management of Human Talent to Strengthen Worker Motivation in a service company Lima, 2020” had as its main objective to present the development of a proposed solution to strengthen worker motivation in a service company Lima, 2020.

For this reason, the study was of mixed approach, projective type, holistic syntagm, comprehensive level, inductive-deductive method. The population and sample was represented by 30 workers. Three interviews were conducted. Three interviews were conducted. The techniques were observation, interview supported by interview guide and survey supported by a questionnaire of 37 questions. Given the situation, an online survey was carried out to collect the information, complemented with on-site observation. The analysis was carried out independently, firsts the quantitative information and then the qualitative, followed by the unification of both for the mixed analysis. The generation of the networks by subcategories and the final diagnostic macro network in the Atlas. Ti 8 Software, was carried out after transcribing the opinions, recongnition of the main ideas, axial coding and triangulation of the information on work motivación.

The results determined a significant plurality of appreciations in relation to labor motivation due to lack of recognition, incentives, rewards, autonomy and development opportunities. Meanwhile, they expressed that they were motivated by affiliation and cooperation. They concluded that they value as substantial factors, autonomy and freedom of action, additional recongnition to salary, opportunities for development, feedback, promotion of research and openness to new forms of problem solving. The proposal is focused on strengthening work motivation according to strategies of benefits administration, knowledge management and delegation of responsibility.

**Keywords:** work motivation, intrinsic work motivation, extrinsic work motivation.

# I. INTRODUCCIÓN

Son múltiples los desafíos a los que se enfrenta el área de administración de la fuerza laboral. Por ejemplo, retos en el ámbito del macro y micro entorno a la organización, aunada a ello el de carácter profesional; más aún, si los trabajadores representan el recurso más importante en la esfera empresarial (William & Keith, 2008). Por lo citado, lo predominante es poner énfasis en los empleados y atender las necesidades que repercuten en su desempeño, dada su relevancia para el logro de objetivos individuales y organizacionales.

Al margen de la problemática, nos apoyamos de informes mundiales donde se tiene en semejanza de ideas a Conexión Esan (2019) y luego a Gallup (2018) también a Sodexo (2019) y finalmente a Technologist (2019), los cuales informan que el avance tecnológico y la alteración constante de la economía mundial han hecho que la calidad de vida resulte afectada. Sustentamos esta postura, a consecuencia de que únicamente el 15 % de los trabajadores se siente entusiasmado, cifra que refleja la ausencia de motivación laboral de los trabajadores en los interiores de una empresa. Por consiguiente, es elemental abordar nuevas estrategias de motivación laboral, reconocimiento y trabajar en el balance vida laboral y personal e integrar la experiencia y los nuevos conocimientos.

Puesto que es evidente que las últimas generaciones han ido ganando espacio en el entorno laboral. Y, retener el talento es cada vez más volátil; esto se evidencia comparando los índices del año 2018 y 2019 donde jóvenes que reconocían cambiar de trabajo en dos años se incrementaron en un 15 %; por otro lado, jóvenes que aseguran permanecer en sus trabajos más de cinco años descendieron en un 14 %. Dada la coyuntura, ello obviamente representa un problema para los líderes empresariales; porque atraerlos en un mercado laboral cada vez más competitivo resulta cada vez más difícil y costoso. En consecuencia, impulsar el crecimiento de sus capacidades y de experiencia a la vez que reforzamos la mejor convivencia entre los nuevos y antiguos trabajadores, es vital (Deloitte, 2019).

Ahora bien, de acuerdo con una investigación realizada en la provincia de Manabí ubicado en el país del Ecuador, dentro de los hallazgos significativos se evidenció que en

las pequeñas empresas los trabajadores con mayor nivel educativo y cantidad de años trabajando; representan un alto riesgo de deserción para la entidad, esto debido a la disminución periódica de la motivación que muestran para el desarrollo cotidiano de sus funciones. Por otro lado, los resultados mostraron que el 81.5 % considera que el entorno laboral es un factor motivacional determinante. Por consiguiente, dirige a las empresas a hacer hincapié en los factores tanto internos como externos que motivan al trabajador para lograr elevados indicadores de productividad (Bermúdez, 2017).

Lo antes mencionado, es fundamental tanto para los que llevan años en la compañía como para aquellos que representan la revelación de la fuerza de trabajo en el nuevo, desafiante y globalizado mercado laboral. Debido a que las nuevas generaciones seguirán dominando posiciones importantes; incluyendo funciones de toma de decisiones en los interiores de las empresas, de allí la importancia de atender las carencias y cubrir necesidades que repercuten en la motivación laboral; dado que, como factor diferenciador dentro la compañía serán los únicos capaces de generar conocimiento.

Para concretar el problema internacional, en lo nacional según Casana & Carhuancho (2019) y Gestión (2018) mencionan que en Perú, lo común es encontrar empresas que consideran la parte económica como factor motivador, lo cual es lógico. Sin embargo, ante un nuevo entorno; los trabajadores no se sienten satisfechos; esto porque la motivación laboral va más allá de lo económico. Por ello, el problema de recursos humanos; es la escasa motivación. En consecuencia, el reto para el empresario peruano es conocer qué motiva a sus trabajadores, buscar innovadoras formas de motivación para asegurar la eficiencia y eficacia de su desempeño e incrementar su compromiso y lealtad; más aún, sabiendo que un trabajador motivado, es más productivo, está más contento, asiste a su trabajo, aprovecha el tiempo y hace un uso adecuado de los recursos asignados.

Se fortalece el problema, si Perú se ubica entre los primeros tres países de América Latina con mayor rotación de personal; se agudiza aún más, si se tiene indicadores de alta rotación de personal, siendo un 20 % según IPSOS (2016) en el sector servicios, lo normal es 8 %. Ante este panorama, es menester precisar que los líderes de las empresas deberán prestar atención en su talento humano; haciendo que estos se sientan importantes, útiles y puedan mejorar sus resultados al final de periodo (Info Capital

Humano, 2018; Rivera, 2019). En definitiva, es primordial que los directivos sin importar el tamaño de la compañía, rubro, sector, ubicación geográfica, filosofía y cultura hagan hincapié en la satisfacción de necesidades relativas al trabajo y contar con un departamento de recursos humanos altamente motivado y capaz de adaptarse a cualquier entorno.

En tanto, para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos & Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2016) y OCDE (2017), el talento humano a diferencia de las máquinas seguirá generando conocimiento. Por lo expuesto, el hombre continuará desarrollando competencias genuinamente humanas. Y, en el Perú no se está aprovechando las competencias laborales. En consecuencia, otro desafío es integrar a los trabajadores a las tres tendencias que está configurando el nuevo mercado: el envejecimiento, globalización y cambio tecnológico. Se ahonda más el problema, puesto que, las MYPES han reflejado bajos índices de capacitación (40 %). Entonces, es responsabilidad de las prácticas directivas orientarse en prácticas que verdaderamente motivan a empleados de todas las edades como lo expresan (De Lange, Kooij & Van der Heijden, 2015, De Lange, Jansen & Dijkers, 2013 citado en Kooij & Kanfer, 2019).

Finalmente, para concretar el problema, a nivel local se tiene que los trabajadores de la compañía de servicios, carecen de reconocimiento, capacitación, oportunidades de desarrollo profesional y planes de motivación. Aunado a la situación, la falta de talento humano clave ha originado un problema a solucionar; es más, los ambientes como el comedor por ejemplo, son compartidos por todos los trabajadores de las empresas cuyas oficinas se encuentran en el mismo piso. En consecuencia, la incomodidad de los trabajadores e insatisfacción, se muestra a diario.

Adicionalmente y en el mismo orden de ideas, la falta de recursos tecnológicos propios repercute en los procesos. Se agudiza el problema, si los equipos no están ubicados estratégicamente, mala distribución de los departamentos, carencia de un manual que delimite las tareas y funciones han puesto en jaque el entusiasmo del trabajador. Además, que el personal se muestra insatisfecho, consecuencia de una falta de incentivos y pagos retrasados. Aunado a lo anterior, la toma de decisiones es relativamente centralizada, intenso uso de la mano de obra, inciden en la motivación de los trabajadores.

Dichas observaciones se defienden porque se evidenció carencia de estrategias de motivación, falta de autonomía, ambientes compartidos; lo cual repercute en la confidencialidad de la información. Complementando a ello, no hay un cronograma sólido que permita un control ordenado de los ingresos y gastos; resultado de sus actividades. Sobre la base del conglomerado de problemas mencionados, la motivación laboral ha logrado representar el problema materia de investigación.

Todo lo mencionado, nos obliga a evidenciar un problema a atender, toda vez que son factores indispensables que deben estar cubiertos para satisfacer las necesidades de los trabajadores. Y más, si la motivación laboral, la misma que se representa como un estado interno del trabajador para mantener y dirigir su conducta está conexo a todo lo postulado líneas arriba. Sumado a ello, las perspectivas del trabajador han cambiado así como también la evolución de los contextos y tendencias laborales. Entonces, esto obliga a las empresas a implantar nuevas formas de motivación que repercutan en altos índices de productividad y retención del talento humano; el cual, es el recurso vital en una compañía y quien le da un matiz diferente a la entidad.

Como antecedentes internacionales se citó a Barzola (2019), su estudio tuvo como fin proponer acciones para minimizar el efecto de los factores que repercuten en la motivación laboral de los trabajadores en una compañía en Colombia. El autor determinó que los trabajadores se manifiestan satisfechos con relación al salario percibido. No obstante, la fuerza laboral carece de capacitación, falta de herramientas y materiales, la comunicación interna no es la óptima, falta de reconocimiento, falta de un lapso de tiempo prudencial para gozar de un descanso. También evidenció falta de iniciativa, empatía, actitud tosca, relación distante entre los trabajadores y desconocimiento de las consecuencias de la motivación laboral en el espiral de resultados empresariales.

Por otro lado, Rivas (2018) en su análisis de motivación laboral como detonante para mejorar el desempeño de las pequeñas empresas de la ciudad de Puebla, manifestó que los trabajadores perciben beneficios; pero no están acorde a la normativa vigente. Además, no sienten que su esfuerzo resulte valorado económicamente, tampoco su participación y, el ambiente de trabajo es desfavorable. Esto porque los trabajadores manifestaron que sus aportes no son considerados para mejorar los procesos de la



compañía. Refirió además, que implantar modelos de motivación laboral en pequeñas empresas resulta favorable para incrementar el desempeño y la productividad.

Continuando, Lagos (2015) en su investigación que tuvo como objetivo realizar un análisis de los factores motivacionales según la teoría motivacional de Herzberg en empresas Copelec en la ciudad de Chillán, Chile. Como hallazgos relevantes determinó que la motivación laboral incurre en el clima laboral y que a su vez, este, repercute en el comportamiento de los trabajadores. En consecuencia, el desempeño del trabajador se ha visto reducido. Además, convergió que los factores que causan insatisfacción son: las condiciones de trabajo y el salario, el cual no está acorde al puesto, recomendando jerarquizar las actividades y poner en funcionamiento planes de capacitación, estimular la participación activa e implantar formas de trabajo donde las opiniones de los empleados sean tomadas en cuenta y asegurarnos que se sientan motivados.

Seguido, Díaz y Morales (2014) tuvieron como meta conocer si existen diferencias significativas entre 385 trabajadores que al momento del estudio estuvieran trabajando para empresas bogotanas, en su artículo han sostenido que no existe una sub-variable que predomine en relación con la motivación laboral de los trabajadores. Sin embargo, recalca que los trabajadores de sexo femenino mostraron una diferencia significativa con relación a la variable afiliación-intimidad. Ante ello, sugieren que promover acciones encaminadas a estimular la motivación laboral como por ejemplo: el desarrollar línea de carrera repercutirá en su entusiasmo y compromiso por el trabajo; porque sus tareas son producto de una ardua preparación y no por obra de la improvisación.

Finalmente, y para preceder a los antecedentes nacionales citamos a Sánchez, Sánchez, Cruz, & Sánchez (2014); ellos han tenido como objetivo explicar el nivel de satisfacción de los empleados en España, matizada por un proceso de crisis económica, a partir de un conjunto de variables todas ellas independientes e inherentes al trabajo. En su artículo mencionaron que la satisfacción laboral se torna positiva o negativa a medida que las categorías: motivación, organización en el trabajo, actividad, jornada laboral, trabajo en sí, estabilidad, supervisores, desarrollo profesional, vacaciones, promociones y permisos se incrementa o disminuye. Es decir, si las variables dependientes son óptimas; también lo es

la satisfacción laboral, consecuentemente, mayor rendimiento laboral y competitividad de la empresa.

En contraste, en lo nacional referimos a Murillo (2017) el objetivo de su estudio fue establecer la relación entre el desempeño y la motivación laboral en los colaboradores del Colegio de Abogados del Santa (CAS) ubicado en Chimbote. El autor ha apreciado que el desempeño y motivación laboral de los empleados que trabajan en dicha institución, tienen una relación positiva y muy significativa. En ese mismo contexto, algo semejante ocurre con otras variables como: liderazgo, cumplimiento de metas y también calidad de vida. Dicho de otro modo, cualquier alteración en una variable dependiente repercute en la variable independiente. Además, constató que la motivación está en un nivel medio, en vista de que solo el 20 % considera una motivación alta; siendo necesario reforzar la motivación laboral y evitar que los trabajadores sientan desmotivación.

En segunda instancia Palomino (2017) manifestó que la gestión administrativa y sus fases; es decir, la planificación, organización, dirección y control eficiente en la Corte Suprema. Institución materia donde realizó el estudio, trae consigo resultados positivos en la productividad, el clima laboral y motivación de los trabajadores. Además, determinó que la motivación laboral en relación con el proceso administrativo y sub-variables es de nivel medio. Finalmente, concluyó que la relación entre las variables antes mencionadas tienen una relación positiva. Ante los resultados se entiende que, el impacto de contar con trabajadores que cumplan un trabajo a la perfección en la gestión administrativa trae consigo resultados positivos múltiples.

En tercera instancia, Fernández (2018) fundamentó en su estudio que tuvo como objetivo proponer un programa motivacional cuyo efecto mejore el desempeño de los trabajadores de una institución en Lima, que los empleados que carecen de reconocimiento mostraron un nivel bajo de motivación, la compensación económica no está acorde a las actividades que realizan, existe una falta de incentivos y recompensas, el plan motivacional que actualmente tienen no posee un impacto considerable en la motivación laboral. También evidenció un nivel de motivación bajo. Consecuencia de ello, el impacto en el desempeño, en la motivación intrínseca y en la motivación extrínseca del trabajador se ha mostrado alterada; resultando perjudicial para el trabajador y la empresa. Por consiguiente,

propuso lineamientos como por ejemplo: actividades deportivas y reconocimiento encaminados a reforzar la motivación.

En cuarta instancia, Ayala & Pajuelo (2018) revelaron que los trabajadores no se sienten satisfechos con el ambiente y espacios de trabajo. Además, la carencia de equipos, falta de oportunidades para ascender y un ambiente reducido afecta su desempeño; del mismo modo, la carencia de un nivel óptimo de motivación laboral y desmotivación por falta de reconocimiento. Por consiguiente, la escasez de factores motivadores repercuten en su rendimiento. No obstante, sostuvieron que existe una relación positiva en la variable productividad y desempeño laboral con motivación, es decir, a medida que una aumenta el desempeño laboral y la productividad del trabajador, simultáneamente se incrementa la motivación.

Y para concluir, Chávez, Carhuancho, Nolazco, Venturo, & Miranda (2020) sustentaron en su investigación que los trabajadores desarrollan sus actividades en espacios reducidos, lo cual repercute en su concentración; la comunicación es limitada, brechas de desigualdad en relación con el salario. Con respecto al entorno y relación personal, prima el respeto, siendo la capacitación el principal factor de motivación laboral. Por lo que, cualquier acción a este nivel o que limite el acceso a capacitaciones, repercutirá directamente en su entusiasmo por trabajar. Agregando que contar con personas constantemente capacitadas, con conocimientos actualizados repercute en el desempeño, actitudes y conductas de los trabajadores; lo cual, se refleja sobre todo en la calidad de servicio que el ciudadano pueda recibir.

Por lo que se refiere a las teorías, la investigación se apoya en el enfoque motivacional de Herzberg (1959), teoría motivacional de McClelland (1961) y finalmente, el enfoque motivacional de Daniel Pink (1930). Deseo subrayar que son muchas las teorías que explican y dan soporte científico a cómo hacer que los trabajadores se sientan motivados, es cierto que las ideas y algunos enfoques son idénticos, en otros casos controversiales, y a veces resultan cuestionados por los investigadores, dado que la evolución de las condiciones laborales y formas de trabajo se desarrollan en entornos nuevos. Además, por la pluralidad de enfoques, ciencias y profesionales que han ido estudiando la motivación laboral en el ámbito empresarial y no llegan a punto concreto que

defina lo que motiva a la persona, en vista de que cada uno tenemos perspectivas, nociones y percepciones netamente individuales sobre qué es lo que nos motiva.

Respetando esa concepción, es que se ha optado por fundamentos teóricos inherentes al trabajo cuyas implicaciones han sido de gran relevancia en el entusiasmo del trabajador, dinámica del sector empresarial y perspectivas actuales de las personas. Más aún, si el comportamiento del trabajador repercute en el clima laboral, en el resultado tanto individual como en equipo, en los objetivos de la compañía y sobre todo en la satisfacción del cliente. Asimismo, en la productividad, competitividad y crecimiento individual. Por ello, es significativo conocer qué motiva a los trabajadores y alinearlos con los objetivos empresariales enriqueciendo de esta forma los intereses de ambos.

Ahora bien, en el caso del enfoque de la motivación fundamentada por Herzberg citado en Dalton, Hoyle, & Watts (2007) y Machuca (2009) enfatizan que la motivación del trabajador está condicionada en el ámbito laboral por dos grupos de factores, (i) los que se relacionan con el entorno donde desempeñan sus funciones; los llamó factores higiénicos, estos factores como opina el autor se relacionan a la compensación económica, beneficios, relación con los subordinados, supervisión, condiciones y clima de trabajo, entre otros; los cuales influyen en la conducta laboral pero que no motiva, solo evitan la insatisfacción. Y, el otro (ii) relacionado con el aspecto intrínseco de la persona; es decir, los factores relacionados con el crecimiento, la libertad de acción, el progreso profesional, la responsabilidad, el reconocimiento y el logro.

Hechas las explicaciones anteriores, conocer las necesidades de los trabajadores es trascendental, porque nos muestra parámetros de los factores relevantes en la satisfacción de necesidades. En lo concreto, esta teoría resultó de vital importancia en la presente investigación, porque permitió determinar dichos factores y tener una mejor versión para posterior, fusionarlos a la propuesta motivacional al que hemos postulado. Ya que, el autor argumenta que si bien los factores de higiene no motivan, estos deben estar cubiertos. Por lo que, resulta esencial su atención para que exista una verdadera motivación y seguir alcanzando metas y mejorar la calidad del servicio.

Volviendo a los enfoques teóricos, David McClelland (1961) en su teoría motivacional de los tres factores, alude que existen tres necesidades fundamentales que motivan al ser humano: (i) la necesidad del logro, la que en general todos lo tenemos y que esta varía de persona a persona. Puesto que, la capacidad de logro de cada uno es distinta. Además, el grado de responsabilidad personal y fijación de metas difiere de unos a otros en cuanto al grado de intensidad. Entonces, al ser el logro una de las necesidades que difiere de persona a persona, en la presente investigación nos ayudó a identificar si los trabajadores tienen aspiraciones en el ámbito personal y profesional.

Otra de las necesidades del enfoque de McClelland es (ii) la necesidad de poder, esta hace referencia en la capacidad para poder influir en el comportamiento de los demás, porque en gran o en poca medida semejante al logro, todos lo tenemos, porque podemos manejar nuestra conducta; pero en lo externo, donde en algunas empresas todo está centralizado el trabajador no siente la potestad, el dominio para actuar; solo se rige a sus normas, lo cual si esta es muy rígida, va en contra de la motivación. Y, al tener una empresa donde la toma de decisiones es centralizada pues nos muestra que el grado de influencia difiere significativamente en la estructura jerárquica de la compañía, por lo que ha resultado valioso considerar esta necesidad.

Para concluir este acápite, (iii) la necesidad de afiliación, donde el autor postula que este elemento corresponde a la necesidad de sentirse afiliado a algo y/o a alguien, establecer relaciones con los demás. Por ejemplo: a la cultura organizacional, a la marca, a la relación o trato interno por parte de los jefes, socios, dueños, colegas; en el interior de la organización, de manera tal, que su conducta resulte aceptable en el entorno de trabajo (Cuesta, 2015; Ibáñez, 2011 y García, 2005).

Citada y explicada la teoría, en la presente investigación fue vital para analizar y evaluar la existencia de estas necesidades y valorar en qué grado dicha necesidad predomina o difiere de otra. Importante por su repercusión en el rendimiento, utilización del tiempo y facilidad para alcanzar objetivos en una compañía donde las características de sus trabajadores son altamente competitivas y agrupa a un conjunto de empleados multidisciplinarios.

Por último, como tercer enfoque en la que cimentamos esta investigación; es la teoría de la motivación de Daniel Pink (2009), el autor postula que se debe motivar al trabajador a partir de tres elementos, (i) la autonomía, coincidiendo con el pensamiento de Elton Mayo, al postular que el trabajador necesita cierto grado de libertad para tomar decisiones en la organización y dirigir su propia acción, es decir, permanecer en un estado de independencia y no tener un jefe que te dice cómo hacer las cosas mediante políticas estrictas y rígidas que haya implantado.

Siguiendo con los elementos, (ii) la maestría, alega que es el resultado de las cosas repetitivas; es decir, de la rutina de nuestro trabajo, esta es la que permite al trabajador volverse cada vez mejor en lo que hace. En pocas palabras, es la determinación de alcanzar una filosofía de mejora continua en nuestro desempeño, por ello se dice que repercute en la productividad por el dominio de una determinada actividad. En efecto, pese a la maestría el trabajador requiere un dominio de múltiples capacidades para que pueda dar luces a un mejor entendimiento consecuencia de la recepción de conocimiento. Por ello es importante una constante capacitación.

Se infiere como último y tercer elemento por el que se debe motivar a la persona, (iii) al propósito, quizá este es uno de los elementos en los que más difiere la empresa del trabajador, en vista que los objetivos de la compañía con los del trabajador es difícil alinearlos, más aún, si tenemos una compañía en la que no tiene claro su visión. De ahí, la importancia de alinear los intereses del trabajador y la filosofía empresarial (Pink, 2009; Universidad ORT Uruguay, 2016). Vinculado a la teoría, en lo práctico se aplicó para identificar estos tres factores y considerarla al momento de adoptar los lineamientos de mejora de la motivación laboral y ratificar una filosofía de libertad de acción e independencia, que es lo que piden las nuevas generaciones.

A modo de cierre sobre los fundamentos teóricos, como hemos apreciado, son teorías cuyas posturas difieren y coinciden en sus ideas unas de otras; por lo que en semejanza existen otras teorías modernas como la teoría de la facilitación o empoderamiento que concilia con la teoría de Pink. También tenemos a la teoría de la automotivación, donde refiere que, las propias personas somos los autores de nuestras acciones y responsables de lograr lo que nos proponemos.

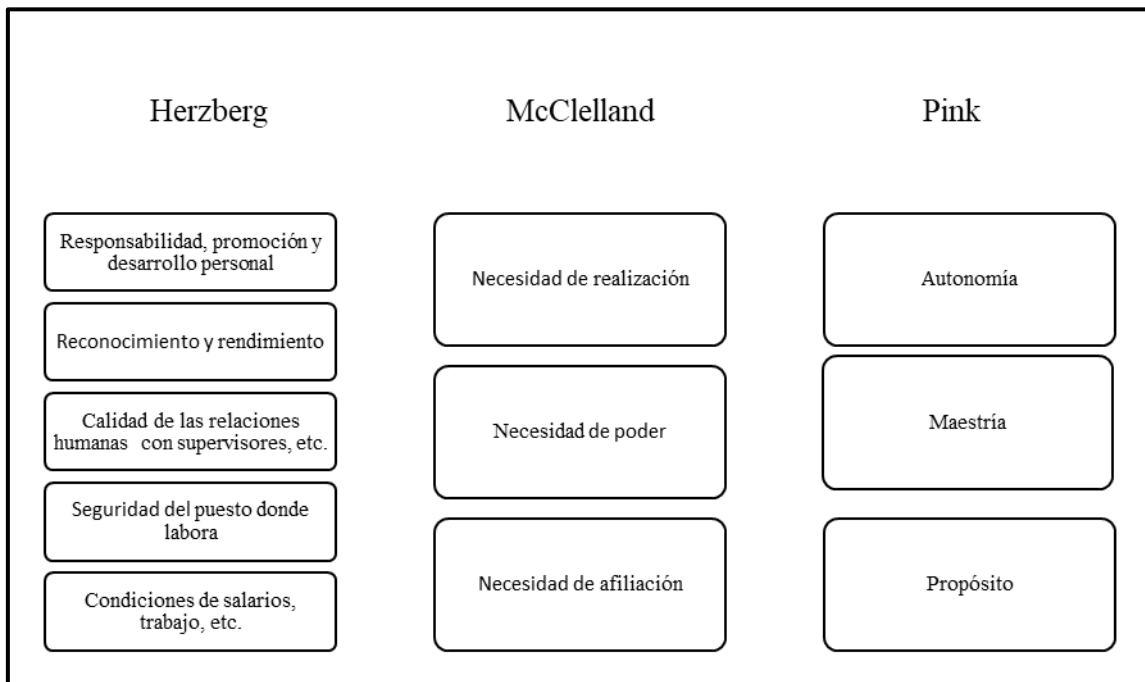


Figura 1. Teorías relativas a la motivación en el trabajo.

En resumen, en la figura 1 se muestran 3 teorías relativas a la motivación laboral que aportaron como sustento científico a la presente investigación. Su aporte fue vital, porque permitió agrupar los elementos externos e internos que inciden en la motivación laboral de los trabajadores. Además, muestra los elementos generales que repercuten en la motivación laboral. Por otro lado, las teorías aportaron para abordar la investigación en todo su desarrollo. En particular, para el análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos, también como líneas de dirección para elaborar los instrumentos y elegir las técnicas para copilar la información, en la fundamentación de la propuesta para reforzar la motivación laboral de los trabajadores en la empresa objeto de investigación.

El siguiente aspecto trata del marco conceptual. Para ello, es oportuno indicar que la motivación laboral comprende al conjunto de características internas como externas, positivas o negativas que influyen en el momento de realizar una actividad; es decir, que repercute en la conducta, y a su vez, este influye en la satisfacción de una necesidad. En ese marco el valorar, identificar y proponer soluciones de mejora es complejo, puesto que los trabajadores no se motivan de la misma manera. En resumen, la motivación como

estado interno que se muestra cambiante ante factores externos y/o internos provoca un mejor desempeño según se satisfaga una necesidad.

Siguiendo con las explicaciones “la motivación es un concepto muy complejo. No solo implica características intrínsecas, sino que también está influenciada por la personalidad y las expectativas de cada individuo” (Singh, 2016, p. 198). Asimismo, “la motivación es un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados” (Ramírez, Abreu, & Badii, 2008, p. 152). Referente a la valoración, para Dalton et al. (2007); Chávez et al. (2020) y Kadioglu & Yilmaz (2018) es factible valorar la motivación laboral desde el ámbito externo como interno o en su defecto, una valoración mixta, esto por la importancia a nivel empresarial. Y, como los objetivos muchas veces se logran por la voluntad del trabajador se requiere que estos tengan las herramientas que los motivan o los factores (Pizarro, Fredes, Inostroza, & Torreblanca, 2019). En el ámbito aplicativo, las conceptualizaciones dentro de la investigación aportaron para identificar, agrupar y valorar la motivación laboral de los trabajadores. Asimismo, ayudó a conocer en primera instancia qué es lo que mueve al sujeto; así como también valorar la motivación laboral en el ambiente que lo rodea y cómo este afecta o beneficia en su desarrollo personal y aspiraciones.

En relación con las subcategorías de la motivación laboral, para empezar se ha conceptualizado a la motivación intrínseca. En este caso, las concepciones sobre esta subvariable y los enfoques capaces de explicarla no son únicos, vale decir que existen múltiples afirmaciones. Ello porque dicha categoría se muestra en la comunicación, clima laboral, etc., por ejemplo:

Según Machuca (2009); Menges, Tussing, Wihler, & Grant (2017); Dalton et al. (2007); García (2005); De la Luz (2007); Cuesta (2015) y Chávez et al. (2020) en símil, postularon que la motivación laboral intrínseca es nativa del ser humano, lo que quiere decir que no es aprendido ni recibe refuerzo de un factor externo alguno, dado que la persona se autorrefuerza y se automotiva. Por consiguiente, está bajo el control del individuo. Siguiendo el contexto, los indicadores para su valoración son múltiples. Por ejemplo: progreso individual, condiciones laborales, autoestima, autonomía, motivo de trabajo, el logro y experiencia, entre otros. Y, abarcar de forma compleja los indicadores



antes mencionados, nos permitió hacer un análisis mucho más amplio y obtener un conocimiento más específico y conocer qué motiva al trabajador; esto por su relevancia organizativa y repercusión en la productividad, eficiencia, creatividad y felicidad del trabajador.

En contraste, la motivación extrínseca hace referencia a los elementos externos; es decir, a los factores del entorno laboral que repercuten en la realización de actividades y que influyen en la conducta del trabajador. Como indicadores se tienen a: los procedimientos y políticas de la compañía, seguridad de empleo, sueldo, bonificaciones, beneficios sociales, calidad de supervisión y relación de los supervisores, colegas y subordinados, recortes salariales o despido, condiciones físicas y ambientales de trabajo, tipo de contrato, forma de administración y decisión del trabajo (Stringer, Didham, & Theivananthampillai, 2011; Machuca, 2009; Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008; Chávez et al., 2020). Los indicadores mencionados fueron apropiados para realizar una valoración del nivel de motivación laboral en los trabajadores.

Los indicadores antes citados, son elementos que en determinadas personas motivan pero que sin embargo, resultan primordiales para lograr una verdadera motivación y mantener la satisfacción o en su defecto, provocar insatisfacción en las personas que trabajan en las empresas indistintamente del tipo, tamaño o rubro de la compañía.

Para sintetizar, su aplicación está direccionada a determinar y valorar los factores de motivación que repercuten en el desarrollo profesional y aspiraciones del trabajador. En el mismo orden de ideas, se aplicó para determinar las categorías de solución que engloba a los sub-problemas encontrados.

Por otro lado, la categoría emergente clima laboral; es la percepción que los trabajadores tienen de los procesos que ocurren en el entorno laboral. Por lo que, en semejanza con la motivación laboral, si se tiene niveles óptimos en el entorno laboral genera un mejor desempeño de los trabajadores, esto porque dentro del conglomerado de elementos diferenciadores que constituyen el clima laboral está ligado al reconocimiento y el apoyo de los supervisores a la labor realizada, puesto que los trabajadores tienen necesidades de reconocimiento. Ahora, como indicadores entre otros abarca a la

motivación, sentido de pertenencia, retribución material y moral, ambiente físico, recursos materiales, relaciones humanas. Razón por la cual, resulta elemental hacer hincapié en el bienestar del talento humano y todos los factores que inciden en su comportamiento (Delgado, 2016 citado por Rivera, Rincón, & Flóres, 2018; Cubillos, Camilo, & Reyes, 2014; Álvarez, 1992; Toro, 1992 citado por Serrano & Portalanza, 2014; Herrera, Delgado y Betancurt, 2016; Bustamante, Avendaño y Rozo citado en Rivera, Hernández, Forgiony, Bonilla, & Rozo, 2018).

Respecto con la categoría emergente retroalimentación, se define como un instrumento de esencial valor, porque nos permite determinar si lo propuesto está en la dirección en que se desea o en su defecto realizar una redirección. Por lo que una retroalimentación de calidad ayuda a mejorar los procesos y el desarrollo de las competencias de la fuerza laboral. En cuanto a su aplicación, en el entorno empresarial se ha tomado como una técnica que permite el retorno de la información positiva entre los diferentes departamentos o unidades de trabajo, esto porque la empresa funciona como un sistema y la retroalimentación tiene como funcionalidad detectar posibilidades de mejora, potenciar capacidades; también en la mejora de procesos y enriquecimiento de tareas. No obstante, también es útil para efectuar incentivos o recompensas variables o planes de desarrollo profesional. En consecuencia fomentar la motivación y la autonomía (Hardavella, Gaagnat, Saad, Roulosvaba, & Sreter, 2017; Olabairreta y Da Silva; Mayor y Rodríguez, 2014 citado en Mayor, 2016; Sánchez & Manrique, 2019; Cano, 2014).

Como justificación teórica, es preciso referir que son múltiples los enfoques que explican o fundamentan el impacto de la motivación laboral en la productividad, desempeño, mejoramiento del clima y rendimiento laboral, entre otros. Por tal razón, teóricamente la presente investigación se cimentó en la teoría motivacional de Daniel Pink, McClelland y enfoque motivacional de Herzberg.

En tanto, metodológicamente se justificó sobre el diseño de investigación mixta, de tipo proyectivo de sintagma holístico por el hecho que se ha integrado o fusionado la información de carácter cuantitativa y cualitativa, esto a fin de desarrollar una investigación a profundidad de la problemática planteada. En consecuencia, contextualizar los resultados y analizar el nivel de motivación laboral de los empleados. Así también,

conocer factores motivacionales determinantes y fundamentales al momento de diseñar la propuesta para reforzar la motivación laboral que carezca la compañía de servicios y en consenso ponga en marcha su posible implementación para el conglomerado de trabajadores, que en conjunto con otros recursos dan vida a la empresa. En tanto, de forma práctica se justificó su posterior aplicación para futuras investigaciones, así como también para hacer de conocimiento al empresariado sobre los beneficios de implantar un plan de motivación laboral en la compañía, independientemente del tamaño, ubicación o actividad.

Por otro lado, la investigación se abordó bajo el problema general: ¿Cómo reforzar la motivación laboral de los trabajadores en una empresa de servicios Lima, 2020?; mientras que, como problemas específicos se abordaron bajo los planteamientos: a) ¿Cuál es la situación de los factores que inciden en la motivación laboral de los trabajadores en una empresa de servicios Lima, 2020?; y b) ¿Cuáles son los factores de mayor relevancia que inciden en la motivación laboral de los trabajadores en una empresa de servicios Lima, 2020?.

Asimismo, se planteó como objetivo general: Presentar el desarrollo de una propuesta de solución para reforzar la motivación laboral de los trabajadores en una empresa de servicios Lima, 2020; y como objetivos específicos: a) Diagnosticar la situación de los factores que inciden en la motivación laboral de los trabajadores en una empresa de servicios Lima, 2020; y b) Determinar los factores de mayor relevancia que afectan la motivación laboral de los trabajadores en una empresa de servicios Lima, 2020.

## II. MÉTODO

### 2.1 Enfoque y diseño

Por lo que atañe a la metodología, la investigación tuvo un enfoque mixto, de sintagma holístico, esto por la conceptualización desde la complejidad del problema y mezcla de los métodos cualitativos y cuantitativos, es decir, que se desarrolló una investigación a profundidad. Fue de tipo proyectiva, puesto que se concluyó con una propuesta o alternativa de solución, basada en un diagnóstico profundo de la realidad problemática o del contexto en estudio y que responde a una propuesta realizable, con fundamentos, objetivos, metas, indicadores, plan de acciones y presupuesto como lo plantean (Carhuacho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019; Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

En adición, la investigación se efectuó mediante un nivel comprensivo; dado que faculta al investigador, entender, interpretar y llevar adelante un proyecto de forma lógica y razonable a los contextos donde se desenvolverá el proyecto y/o la empresa. Y, como su mismo nombre lo dice, facilita la comprensión de los diferentes eventos para finalmente proponer y predecir posibles eventos y realizar conjeturas respecto a la problemática planteada; a fin de, proponer medidas de solución a un escenario adverso (Hurtado, 2004). Por ello, dicho nivel de investigación permitió desarrollar acciones de mejora ante la problemática detectada.

Por otra parte, se realizó la investigación en base en un método inductivo-deductivo, puesto que se abordó desde la observación natural de los hechos, juntamos la información y realizamos generalizaciones o/y conclusiones generales a partir de alguna postura particular para dar solución a la casuística. En contraste, el método deductivo nos permitió apreciar acciones particulares a partir de fundamentos teóricos; es decir, se ha iniciado de un contexto general a uno particular. Uniendo ambos métodos hemos obtenido información general que se ha traducido en explicaciones concretas, por ello es que ambos elementos se han complementado (Bacon citado por Rodríguez & Pérez, 2017). En resumen, estos métodos estimularon a navegar por las diferentes teorías permitiendo la fundamentación de la problemática. En esa misma línea, dichas teorías relativas al trabajo apoyaron la presente investigación.

## **2.2 Población, muestra y unidades informantes**

Por otra parte, la población-muestra en el presente estudio es la totalidad de empleados que tienen un vínculo laboral y/o un contrato por honorarios y trabajen en la compañía de servicios y subconjunto de trabajadores extraídos de la población respectivamente. Por lo expuesto, lo conformó el conglomerado tanto de trabajadores y extrabajadores (30 personas) de la empresa de servicios, porque, el contar con una población diminuta nos da la potestad de considerar a toda la población, es decir que en la presente investigación no se consideró la muestra, esto para no alterar los resultados como refieren (Vara, 2012) y (Hernández y otros, 2004 citado por Carrasquero, 2014).

Dentro de ese marco las unidades informantes según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Fundación para la Ciencia y Tecnología & Ministerio Español de Ciencia Innovación y Universidades (2018), son los que facilitan la información y, en el presente estudio, los agentes que contribuyeron con una visión fiable y verídica de la problemática en la sociedad fueron los trabajadores que tienen un conocimiento amplio del problema en estudio. Cabe considerar por lo señalado que, las unidades informantes clave para la obtención de información, la misma que fue útil en el análisis estadístico y posibles conclusiones de las características y factores motivacionales determinantes fueron: un representante del departamento de contabilidad, otro de administración y finalmente uno del área de asociados.

## **2.3 Categorías, subcategorías apriorísticas y emergentes**

Dentro de este marco, como ya se ha citado párrafos anteriores a los diferentes autores donde refieren que la motivación laboral y las subcategorías han sido materia de estudio de las diferentes ciencias de investigación. No obstante, para la presente investigación se realizó una revisión amplia de la bibliografía y se eligieron las subcategorías e indicadores, en función a los cuales se desarrolló el cuestionario y la entrevista. Y, a medida que se obtuvieron los resultados, surgieron categorías emergentes y una categoría solución que se adoptaron para reforzar la motivación laboral, mediante la cual se desarrolló la propuesta más idónea. Por consiguiente, las categorías, subcategorías y aunado a ello las dimensiones se representa en el siguiente cuadro:

<b>Categoría: Motivación laboral (ML)</b>	
<b>Sub categoría apriorística: Motivación laboral intrínseca (MLI)</b>	
Progreso	Motivo del trabajo
Responsabilidad	Logro
Autoestima	Experiencia
Autonomía	Reconocimiento
<b>Categoría: Motivación laboral (ML)</b>	
<b>Sub categoría apriorística: Motivación laboral extrínseca (MLE)</b>	
Procedimiento y políticas de la empresa	Recortes salariales o despido
Condiciones laborales	Condiciones físicas y ambientales
Seguridad de empleo	Tipo de contrato
Sueldo, bonificaciones y beneficio social	Forma de administración y decisión
Calidad de supervisión y relación de los supervisores, colegas o subordinados	Afiliación
<b>Sub categorías emergentes (SCE)</b>	
Retroalimentación	Clima laboral
<b>Categoría solución (CS)</b>	
Gestión Estratégica del Talento Humano	

*Cuadro 1.* Categorías, subcategorías e indicadores.

#### **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En virtud de los instrumentos, para Brace citado por Hernández, Fernández, & Baptista (2010) postuló que el cuestionario es un instrumento que hace referencia al conglomerado de preguntas tanto abiertas como cerradas respecto a una o más variables a medir, y debe ser coherente con lo planteado en el problema. En ese orden de ideas, las cuestiones estuvieron enfocadas en las categorías y subcategorías de la problemática a investigar, para ello nos apoyamos en cuestionarios estandarizados de (García, 2005; Bernal & Sierra, 2013 y Campos, 2008) adecuados a la problemática planteada.

Su aplicación en la presente tesis, permitió recopilar información de valiosa importancia para lograr los objetivos planteados en la investigación. Además, resultó vital para el tratamiento de los datos cuantitativos de la investigación y posterior triangulación con la información.

Por otro lado, para que la entrevista se desarrolle en armonía y en un contexto donde reine la empatía, la confianza y resulte relevante; nos apoyamos en una guía de entrevista, la misma que contenía una franja de ítems generales que direccionaron el normal proceso de la entrevista (Wiley & Inc, 1984). Su aplicación fue de mucha utilidad y provecho en la investigación por el enfoque de investigación holística que se efectuó y la comunicación abierta con las unidades informantes de la empresa materia de estudio.

Volviendo la mirada a las técnicas, Buendía, Colás y Hernández (2001) citado por Bernal (2010) en lo concerniente a la entrevista, alega que es una técnica que junta al entrevistado y al entrevistador a entablar un diálogo directo para obtener información de los factores que aspira indagar. En tanto, la encuesta como técnica que utiliza un conjunto de preguntas de diferentes tipos, permite recoger y analizar una variedad de información relevante sobre un tema en particular de una muestra de casos representativos o universo más amplio del que se pretende explorar, describir o explicar una variedad de características (Casas, Repullo, & Donado, 2003). Además, se ha complementado la recopilación de información mediante la observación, esto aplicando el principio de “complementariedad” como defiende (Carhuancho, 2020). En el ámbito aplicativo, resultó de gran relevancia para reunir información y alcanzar los objetivos antes propuestos.

El cuestionario fue revisado y validado por la Dra. Victoria Gardi Melgarejo y el Dr. Fernando Nolazco Labajos. Dicho cuestionario, constó de 37 preguntas sobre la motivación laboral y 2 para recopilar información general, sin embargo, se ha establecido dos subcategorías, una de ellas se apoyó en ocho indicadores enfocados en la subcategoría motivación laboral intrínseca, en tanto, la subcategoría motivación laboral extrínseca se cimentó en diez dimensiones. En virtud de la evaluación, esta se realizó mediante la escala Likert.

## **2.5 Proceso de recolección de datos**

En un inicio se establecieron las subcategorías, previa revisión de la literatura; quedando dos subcategorías y sus respectivos indicadores. Luego, se realizó una revisión de cuestionarios estándar y adaptación a las subcategorías antes citadas; posteriormente se envió a expertos para su validación de las preguntas tanto del cuestionario y entrevista. Seguido se realizó las correcciones respectivas. Es preciso mencionar que dada la

coyuntura, se procedió a elaborar la encuesta online, seguido se generó un enlace y previo aviso a la población se compartió dicho link para recopilar información pertinente. Es preciso mencionar que se ha complementado la recopilación de información con la observación in situ, antes de las disposiciones dictadas por el gobierno. Seguido se generó la base de datos en Microsoft Excel.

Por otro lado, en la plantilla facilitada por el asesor se realizó el llenado de resultados para seguidamente realizar las tablas de porcentaje, frecuencias y gráficas correspondientes seguidas de su interpretación. Para el Pareto, se eligió la valoración crítica (altamente desmotivado y parcialmente desmotivado) según criterio 20/80, los cuales nos permitió determinar los factores de motivación laboral de mayor incidencia. Seguido se aplicó las entrevistas e integración de los resultados para el diagnóstico final con el apoyo del programa de análisis cualitativo Atlas-Ti. v8.

## **2.6 Método de análisis de datos**

Recabado los datos e interpretados los resultados cuantitativos y resumidos los testimonios de los tres encuestados. Referente al método de análisis, este se realizó por medio del programa Atlas. Ti.v8. Consecuencia de la triangulación de la información, dicho programa nos permitió (i) codificar el problema, las subcategorías y los indicadores; (ii) subir los testimonios en Microsoft Word formato RTF; (iii) citar las ideas fuerza (iv) crear la nube de palabras y finalmente (v) generar las redes por sub-categorías. Asimismo, se generó la macro-red de diagnóstico final, consecuencia de la triangulación de información; es decir, se procedió a cruzar la interpretación de datos cuantitativos incluido los resultados del Pareto y el análisis de las redes por subcategorías en el programa Microsoft Word en formato RTF. Todo con referencia a los objetivos del estudio y el problema general.



### III. RESULTADOS

#### 3.1 Resultados cuantitativos, motivación laboral intrínseca

Tabla 1

*Frecuencia y porcentajes, subcategoría MLI, preguntas del 1 al 4.*

Ítems	Altamente desmotivado		Parcialmente desmotivado		Indiferente		Parcialmente motivado		Altamente motivado	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Las oportunidades para desarrollar sus capacidades y mejorar su situación laboral y profesional en la empresa	5	16.7	11	36.7	3	10.0	8	26.7	3	10.0
2. El fomento de capacitaciones para mejorar el desarrollo de sus habilidades, aptitudes y actualización de conocimiento	9	30.0	5	16.7	8	26.7	7	23.3	1	3.3
3. El interés que tiene la empresa por el bienestar de los trabajadores	2	6.7	0	0.0	7	23.3	15	50.0	6	20.0
4. La responsabilidad dada por el cargo, el rol y el puesto de trabajo en el Manual de Organización y Funciones	0	0.0	4	13.3	11	36.7	13	43.3	2	6.7

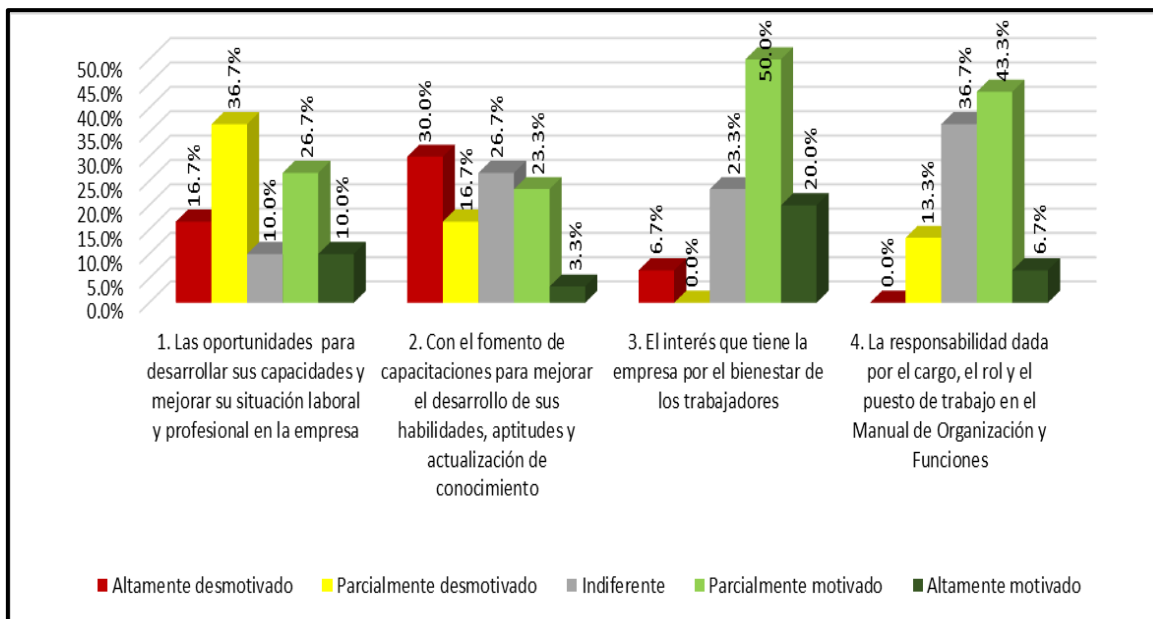


Figura 2. Subcategoría motivación laboral intrínseca, preguntas del 1 al 4.

En la tabla 1 y figura 2, respecto a la interpretación de los resultados la subcategoría motivación laboral intrínseca; se determinó en la pregunta 1 (P1): que del 100 % de encuestados el 53.4 % se sienten parcialmente y altamente desmotivados; esto quiere decir, que las oportunidades para desarrollar sus capacidades, mejorar su situación laboral y profesional en la empresa son limitadas. La P2: ¿Cómo se siente en relación con el fomento de capacitaciones para mejorar el desarrollo de sus habilidades, aptitudes y actualización de conocimiento?: el 30 % ha manifestado sentirse altamente desmotivado, por lo que es un factor crítico y necesario atender.

Seguido, en mención a la P3: ¿Cómo se siente en relación con el interés que tiene la empresa por el bienestar de los trabajadores?, un importante 50 % indicaron sentirse parcialmente motivados y un 16.7 % altamente motivados; entendiéndose que en su mayoría los trabajadores sienten que su empleador se preocupa por su bienestar. Seguido la P4: ¿Cómo se siente con la responsabilidad dada por el cargo, el rol y el puesto en el MOF.?, un importante 43.3 % manifiesta sentirse parcialmente motivado; no obstante, un 36.7 % se muestra indiferente, evidenciando que gran parte de los trabajadores no están ni parcialmente motivados ni parcialmente desmotivados, por lo que es se considera un punto crítico y se tiene que tomar medidas encaminadas a la claridad de tareas de cada trabajador.

Tabla 2

Frecuencias y porcentajes, subcategoría MLI, preguntas del 5 al 8.

Ítems	Altamente desmotivado		Parcialmente desmotivado		Indiferente		Parcialmente motivado		Altamente motivado	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. Sus logros, éxitos y experiencias en la compañía	1	3.3	1	3.3	4	13.3	17	56.7	7	23.3
6. Formar parte de una empresa de servicios	0	0.0	1	3.3	5	16.7	15	50.0	9	30.0
7. Las estrategias y acciones para motivar a los trabajadores	3	10.0	14	46.7	3	10.0	7	23.3	3	10.0
8. La oportunidad de participar en la toma de decisiones importantes para la empresa	7	23.3	7	23.3	6	20.0	9	30.0	1	3.3

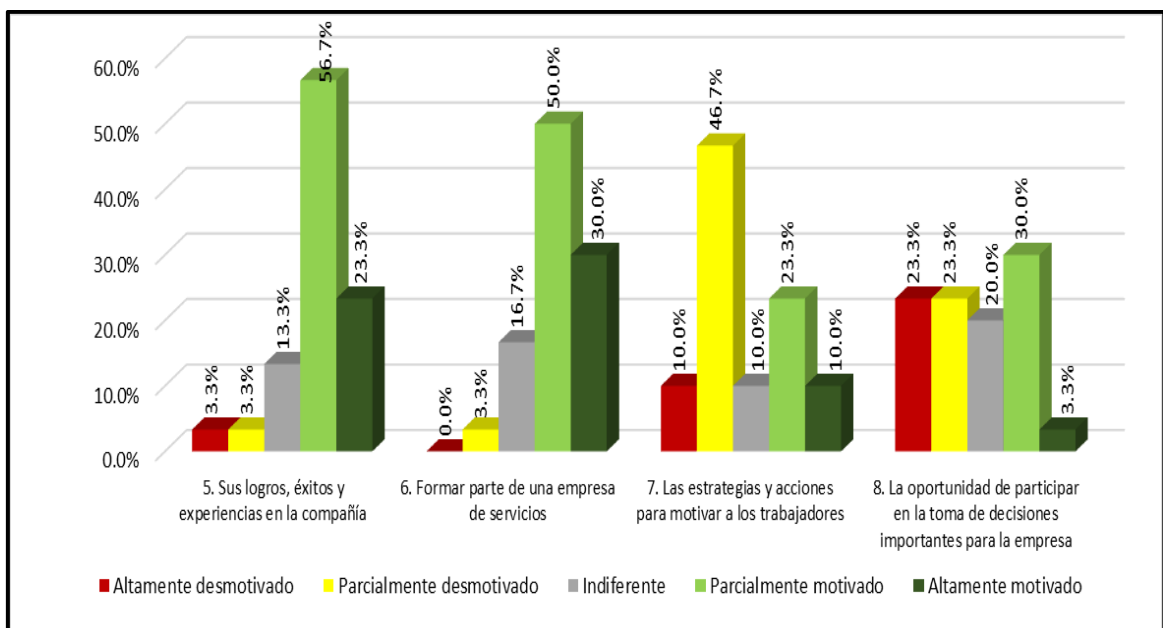


Figura 3. Subcategoría motivación laboral intrínseca, preguntas del 5 al 8.

Continuando con la interpretación de los resultados obtenidos, en la tabla 2 y figura 3, referente a la subcategoría motivación laboral intrínseca la P5: ¿Cómo se siente en relación con sus logros, éxitos y experiencias en la compañía?, los trabajadores indicaron sentirse parcialmente motivados y altamente motivados, siendo un 80 % para los dos segmentos; lo que nos da entender que en la mayoría sienten haber logrado sus objetivos, han tenido éxito y buenas experiencias en la compañía. En la P6: ¿Cómo se siente en relación con formar parte de una entidad de servicios?, el 50 % infiere estar parcialmente motivado y un considerable 30 % altamente motivado. Seguido la P7: ¿Cómo se siente con relación a las estrategias y acciones para motivar a los trabajadores?, se visualiza que un preocupante 46.7 % se muestra parcialmente desmotivado y, más aún un significativo 10 % siente estar altamente desmotivado, por lo que la empresa debe buscar la implementación estratégica de lineamientos sobre motivación laboral. Ahora la P8: ¿Cómo se siente con la oportunidad de participar en la toma de decisiones importantes?, si bien el 30 % consideran que se sienten parcialmente motivados; un 23.3 % consideran estar altamente desmotivados e igual porcentaje de trabajadores se encuentran parcialmente desmotivados, por lo que es necesario inculcar una cultura de inclusión en la toma de decisiones.

Tabla 3

*Frecuencias y porcentajes, subcategoría MLI, preguntas del 9 al 12.*

Ítems	Altamente desmotivado		Parcialmente desmotivado		Indiferente		Parcialmente motivado		Altamente motivado	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9. La autonomía que posee para realizar sus actividades	4	13.3	8	26.7	4	13.3	1	36.7	3	10.0
10. La misión, visión y objetivos de su puesto en la empresa	2	6.7	9	30.0	7	23.3	8	26.7	4	13.3
11. La necesidad de ascender y/o alcanzar sus metas personales y profesionales en la empresa	1	3.3	4	13.3	3	10.0	1	46.7	8	26.7
12. Con relación al trabajo rutinario o monótono de su puesto	1	3.3	7	23.3	10	33.3	9	30.0	3	10.0

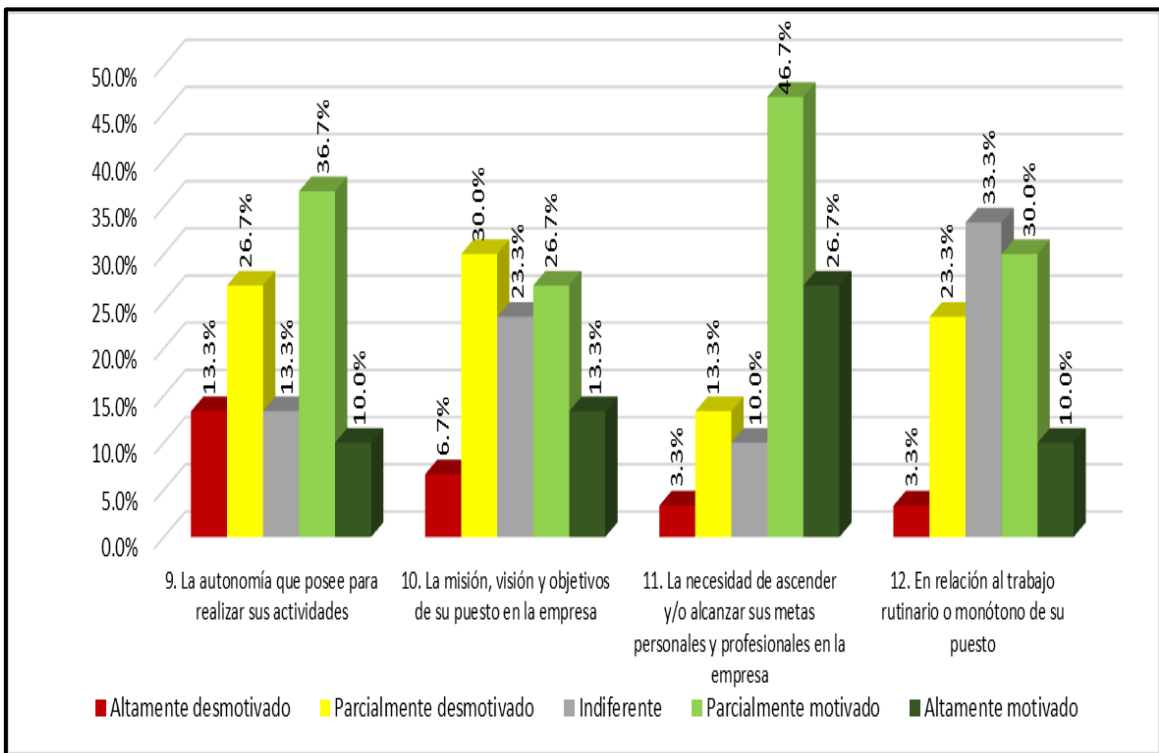


Figura 4. Subcategoría motivación laboral intrínseca, preguntas del 9 al 12.

En la tabla 3 y figura 4, respecto a la P9: ¿Cómo se siente con la autonomía que posee para realizar sus actividades?, el 36.7 % de trabajadores se encuentra parcialmente motivados. Sin embargo, un 26.7 % y 13.3 % indican estar parcialmente desmotivados y altamente desmotivados respectivamente; siendo un total de 40 % de trabajadores que manifestaron no sentirse motivados con relación a la autonomía para realizar sus tareas. La P10: el 30 % se muestra parcialmente desmotivado en relación con la misión, visión y objetivos de su puesto de trabajo. En la P11: un 46.7 % y un 26.7 % se sienten parcial y altamente motivados respecto a la necesidad de ascender y/o alcanzar sus metas profesionales y personales en la empresa. Considerando la pregunta 12: ¿Cómo se siente con relación al trabajo rutinario o monótono de su puesto?, se determinó que 33.3 % no se muestra ni motivado ni desmotivado, en tanto 30 % manifestó sentirse parcialmente motivado y un importante segmento (23.3 %) refirió sentirse parcialmente desmotivado, Por lo expuesto, se puede inferir que por lo general la mayoría se siente motivado. No obstante, hay un grupo que requiere ser atendido, por lo que corresponde a los directivos fomentar formas de trabajo diferente.

Tabla 4

*Frecuencias y porcentajes, subcategoría MLI, preguntas del 13 al 15.*

Ítems	Altamente desmotivado		Parcialmente desmotivado		Indiferente		Parcialmente motivado		Altamente motivado	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	13. Las oportunidades de adquirir mayor conocimiento de otras áreas de la compañía	3	10.0	9	30.0	12	40.0	3	10.0	3
14. Los reconocimientos por su trabajo adicionales al sueldo (carta de felicitación, beca de capacitación, etc.)	8	26.7	13	43.3	5	16.7	3	10.0	1	3.3
15. El reconocimiento que recibe por su trabajo por parte de sus superiores/jefes/dueños de la empresa	5	16.7	10	33.3	6	20.0	6	20.0	3	10.0

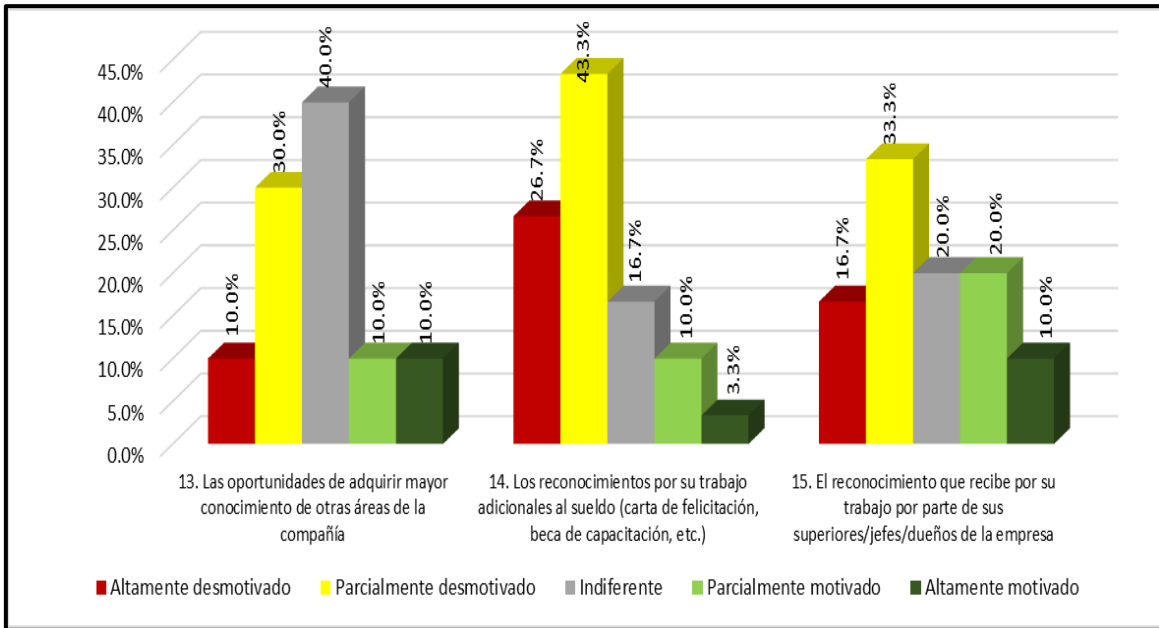


Figura 5. Subcategoría motivación laboral intrínseca, preguntas del 13 al 15.

Finalmente, en la tabla 4, figura número 5, pregunta 13: ¿Cómo se siente con las oportunidades de adquirir mayor conocimiento en otras áreas de la empresa?, se constató que el 40 % no se muestra ni motivado ni desmotivado; en tanto, un 30 % se muestra parcialmente desmotivado y 10 % altamente desmotivado. Esto llama a promover una mayor oferta de oportunidades de integración de conocimientos entre para fortalecer la motivación de los trabajadores. En la pregunta 14, se visualiza que sumado los porcentajes de los trabajadores que se muestran desmotivado alcanzan a un 70 %, sobreponiéndose un 43.3 % de empleados que manifestaron sentirse parcialmente desmotivados en relación con los reconocimientos adicionales al sueldo; entendiéndose que el 26.7 % refirió sentirse altamente desmotivado, lo cual es un punto crítico para la compañía y, las acciones deben proyectarse en esa línea, si bien son factores externos, no dejan de ser importantes para contar con trabajadores altamente motivados. Para concluir, la P15: ¿Cómo se siente con relación al reconocimiento que recibe por su trabajo por parte de sus supervisores/jefes/dueños de la compañía?, el 33.3 % se mostraron parcialmente desmotivado y un preocupante 16.7 % altamente desmotivados afectando a 15 de 30 trabajadores la carencia de reconocimiento por el trabajo realizado.

### 3.2 Resultados cuantitativos, motivación laboral extrínseca

Tabla 5

Frecuencias y porcentajes, subcategoría MLE, preguntas del 16 al 19.

Ítems	Altamente desmotivado		Parcialmente desmotivado		Indiferente		Parcialmente motivado		Altamente motivado	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16. La información que recibe por parte de los directivos sobre las expectativas que la empresa espera de Ud.	0	0.0	7	23.3	7	40.0	8	30.0	4	6.7
17. La participación para fijar los objetivos, la visión y misión de la empresa	0	0.0	14	46.7	3	23.3	14	23.3	8	6.7
18. La claridad de sus funciones y responsabilidades según el MOF y ROF de la empresa	5	16.7	2	6.7	10	56.7	9	10.0	3	10.0
19. Las condiciones físicas	3	10.0	5	16.7	12	13.3	3	43.3	3	16.7

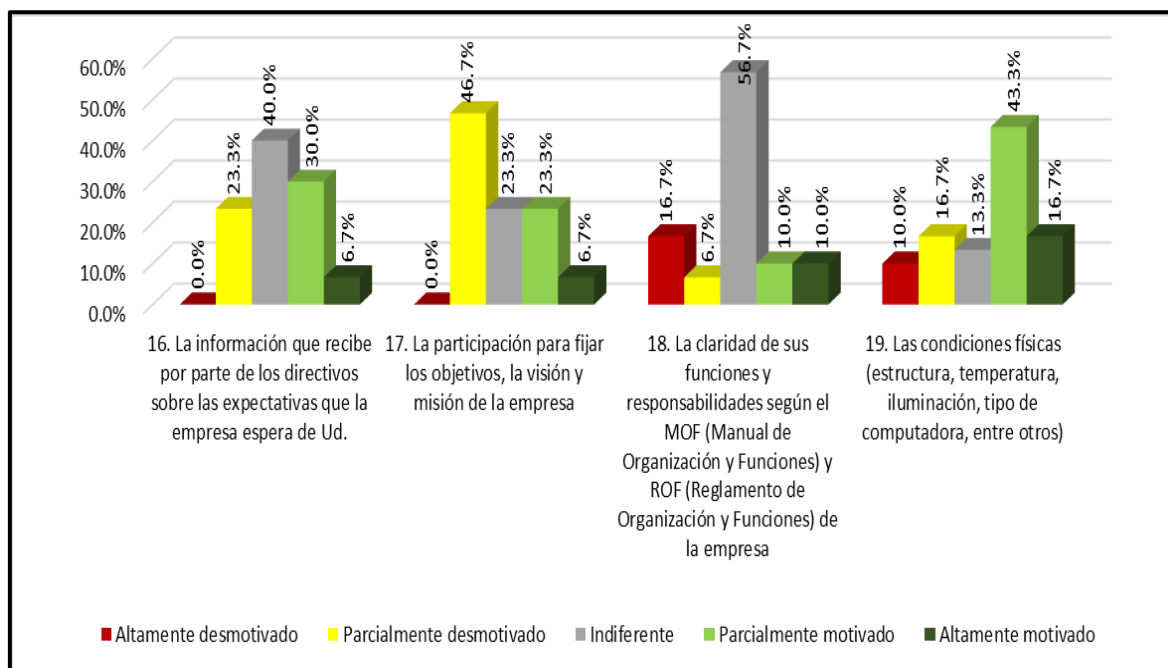


Figura 6. Subcategoría motivación laboral extrínseca, preguntas del 16 al 19.

En la tabla 5 y figura 6, se representa los resultados de la subcategoría motivación laboral extrínseca. En cuanto a la pregunta 16 (P16), se determinó que del 100 % de encuestados (30 trabajadores) un 40 % no se muestra ni motivado ni desmotivado; en tanto el 30 %



refirió sentirse parcialmente motivado y un 23.3 % se mostró desmotivado por la información que recibe por parte de los directivos sobre las expectativas que la empresa espera de ellos. Con respecto a la P17, el 46.7 % de los trabajadores encuestados manifestaron sentirse desmotivados en relación con la participación para fijar los objetivos, visión y misión de la empresa. En la pregunta 18, el 56.7 % no se mostraron ni satisfechos ni insatisfechos; en tanto un 16.7 % de encuestados se mostraron altamente desmotivados en relación con la claridad de sus funciones y responsabilidades en el MOF. En relación con la P19: ¿Cómo se siente con las condiciones físicas (estructura, temperatura, iluminación, tipo de computadora, entre otros)?, se determinó que el 36.7 % y el 16.7 % se muestra parcial y altamente desmotivado. Esto demuestra que más del 50 % de trabajadores sienten que las condiciones físicas donde realizan sus actividades no son las adecuadas.

Tabla 6

*Frecuencias y porcentajes, subcategoría MLE, preguntas del 20 al 23.*

Ítems	Altamente desmotivado		Parcialmente desmotivado		Indiferente		Parcialmente motivado		Altamente motivado	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
20. Las condiciones organizativas (duración de la jornada laboral, periodo vacacional, celebridades y cronogramas de pagos)	9	30.0	5	16.7	5	20.0	3	23.3	1	10.0
21. La distribución física de los equipos (impresora, fotocopidora, entre otros) y áreas de trabajo (marketing, contabilidad, ventas, entre otros)	5	16.7	11	36.7	6	20.0	6	16.7	3	10.0
22. La estabilidad laboral en la empresa	2	6.7	8	26.7	12	10.0	9	43.3	2	13.3
23. El sueldo que recibe por el trabajo realizado	3	10.0	1	3.3	7	16.7	7	53.3	2	16.7

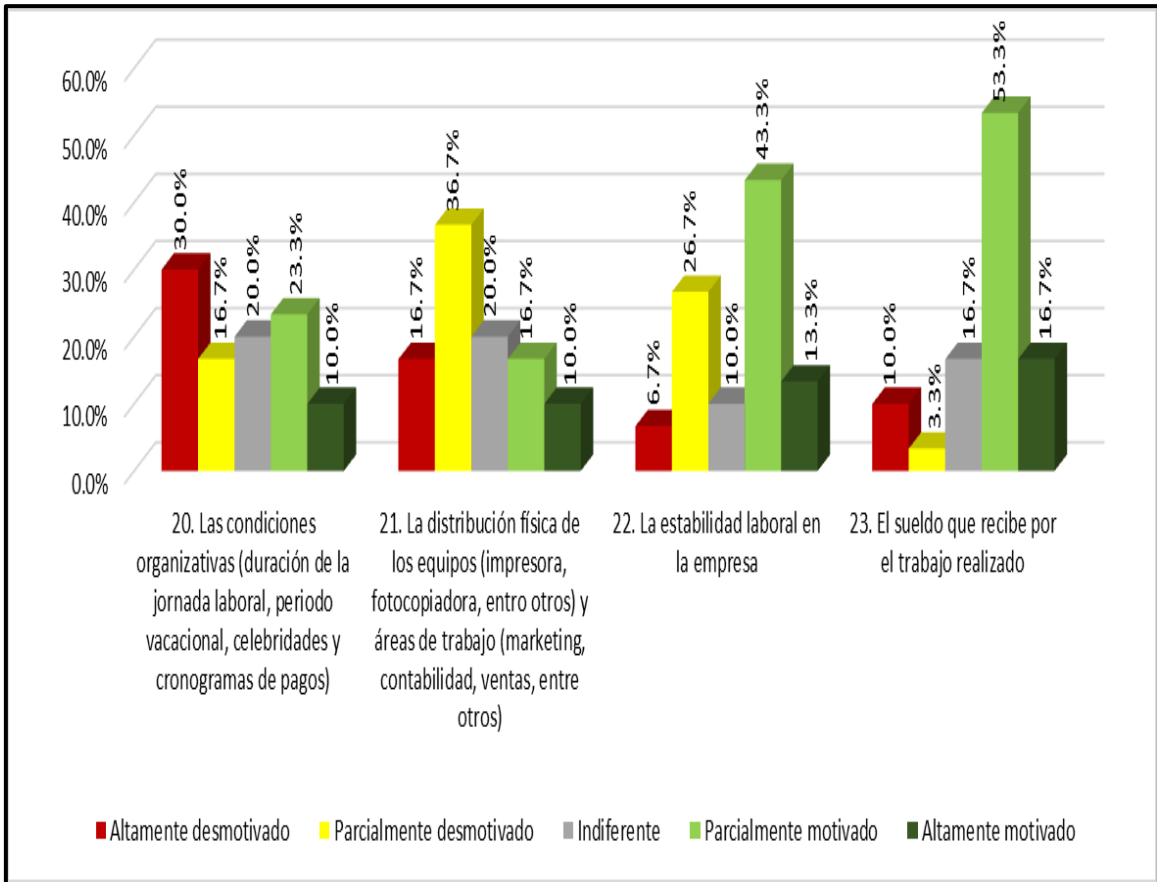


Figura 7. Subcategoría motivación laboral extrínseca, preguntas del 20 al 23.

En la tabla 6 y figura 7, se determinó en la pregunta 20: ¿Cómo se siente con las condiciones organizativas (duración de jornada laboral, periodo vacacional, celebridades, y cronograma de pagos)?, un agobiante 30.0 % se mostró altamente desmotivado. En la P21, el 36.7 % y 16.7 % se muestra desmotivado con la distribución de los equipos y departamentos de trabajo. Por otro lado, en la pregunta 22, se determinó que el 43.3 % refieren sentirse parcialmente motivados, en tanto un alarmante 33.4 % se muestra parcial y altamente desmotivado. De esto se deduce que gran segmento de trabajadores aún no siente estar estables en la empresa. Seguido en la P23, los resultados determinaron que los encuestados que están parcial y altamente motivados involucran a un 70 % en lo que atañe al sueldo que perciben por el trabajo realizado. En tanto, un 10 % están altamente desmotivados por el sueldo que reciben.

Tabla 7

Frecuencias y porcentajes, subcategoría MLE, preguntas del 24 al 27.

Ítems	Altamente desmotivado		Parcialmente desmotivado		Indiferente		Parcialmente motivado		Altamente motivado	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
24. Los incentivos y recompensas adicionales al sueldo por sus labores en la empresa	11	36.7	11	36.7	17	10.0	3	13.3	3	3.3
25. Los beneficios y/o acciones en pro de las familias de los trabajadores	2	6.7	1	3.3	4	6.7	13	53.3	5	30.0
26. La cooperación/coordinación entre unidades o departamentos y sobre la relación con sus supervisores, compañeros y subordinados	0	0.0	0	0.0	6	3.3	7	43.3	3	53.3
27. El ambiente de confianza en su entorno para trabajar y compartir información en la empresa	0	0.0	1	3.3	6	10.0	5	56.7	3	30.0

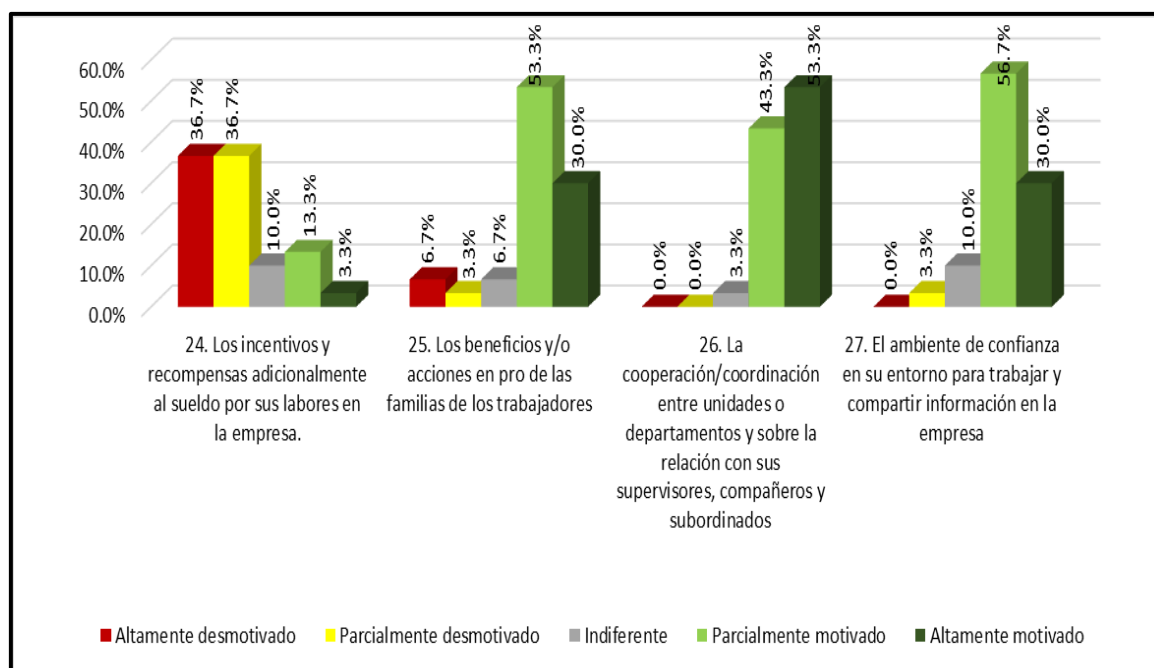


Figura 8. Subcategoría motivación laboral extrínseca, preguntas del 24 al 27.

Siguiendo la interpretación, en la figura 8 y tabla 7, pregunta 24; se determinó que el 73.4 % de trabajadores se encuentran alta y parcialmente desmotivados, resultado de la suma de trabajadores que refieren sentirse parcial y altamente desmotivados con relación a factores externos como: los incentivos y recompensas adicionales al sueldo. Totalmente diferente se muestran en relación con los beneficios y/o acciones en pro de las familias de los trabajadores donde se visualiza que el 53.3 % y 30 % se muestran motivados (pregunta 25). Algo similar ocurre en la P26, donde el 53.3 % de encuestados se muestran altamente motivados y el 43.3 % parcialmente desmotivados en relación con la cooperación/coordiación entre departamentos y relación con los supervisores, compañeros y subordinados. En la pregunta 27: ¿Cómo se siente con el ambiente de confianza en su entorno para trabajar y compartir información en la empresa?, el 56.7 % indican sentirse parcialmente motivados y 30 % altamente motivados.

Tabla 8

*Frecuencias y porcentajes, subcategoría MLE, preguntas del 28 al 31.*

Ítems	Altamente desmotivado		Parcialmente desmotivado		Indiferente		Parcialmente motivado		Altamente motivado	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
28. Las formas de despido y descuentos salariales	6	20.0	8	26.7	3	43.3	13	10.0	4	0.0
29. Las condiciones físicas y ambientales donde trabaja (espacio para trabajar, mobiliario, etc.)	0	0.0	10	33.3	5	16.7	16	33.3	5	16.7
30. El contrato (a plazo fijo, por honorarios, part time, etc.) con el que usted cuenta en la empresa	2	6.7	0	0.0	3	30.0	4	50.0	1	13.3
31. La administración de la sociedad por los familiares, socios miembros de la familia, terceros y toma de decisiones en el trabajo	1	3.3	9	30.0	2	23.3	16	33.3	9	10.0

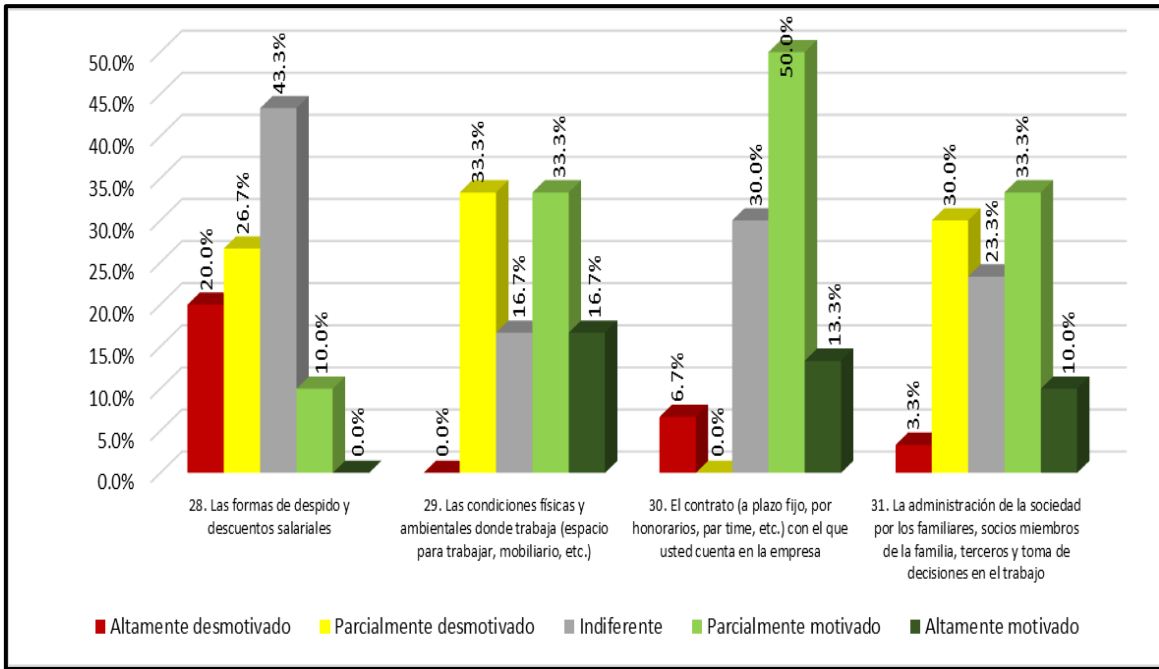


Figura 9. Subcategoría motivación laboral extrínseca, preguntas del 28 al 31.

En relación con la tabla 8, figura 9, pregunta 28: ¿Cómo se siente con las formas de despido y descuentos salariales?, el 43.3 % no se mostraron motivados ni desmotivados; manteniéndose en una postura neutral. Sin embargo, un inquietante 26.7 % indican sentirse parcialmente desmotivados; asimismo, un alarmante 20 % infieren sentirse altamente desmotivados, esto quiere decir que las políticas de despido y descuentos afecta su estado de ánimo. Referente a la P29, el 33.3 % se sienten parcialmente desmotivados por las condiciones físicas y ambientales donde trabaja; determinamos también que el mismo porcentaje; es decir, el 33.3 % indicaron sentirse satisfechos con las condiciones físicas. Continuando con la pregunta 30, el 50 % de los encuestados manifestaron sentirse parcialmente desmotivados con el contrato ya sea a plazo fijo, por honorarios u otra modalidad en la que se encuentra. Finalmente, para terminar con la interpretación de la figura 10 sobre los factores extrínsecos que infieren en la conducta de los trabajadores en una empresa de servicios; se determinó que el 33.3 % de encuestados se encuentra parcialmente motivado con que la administración de la sociedad esté a cargo de los familiares, socios miembros de la familia; en tanto, un 30.0 % no se muestra motivado con que esté administrada por los familiares.

Tabla 9

*Frecuencias y porcentajes, subcategoría MLE, preguntas del 32 al 37.*

Ítems	Altamente desmotivado		Parcialmente desmotivado		Indiferente		Parcialmente motivado		Altamente motivado	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
32. La autonomía y libertad de acción para tomar decisiones cómo hacer su trabajo	5	16.7	16	53.3	1	3.3	13	23.3	16	3.3
33. La libertad para desarrollar sus actividades y participación en el establecimiento de metas	3	10.0	10	33.3	3	16.7	17	30.0	9	10.0
34. La preocupación por parte de los directivos para que las personas sientan motivación por su trabajo	1	3.3	2	6.7	13	33.3	3	40.0	0	16.7
35. El vínculo entre usted y los dueños de la compañía	1	3.3	1	3.3	5	10.0	10	50.0	5	33.3
36. El vínculo entre usted y los trabajadores de la empresa	0	0.0	1	3.3	9	10.0	15	43.3	4	43.3
37. El vínculo entre usted y la marca de la entidad	1	3.3	1	3.3	7	20.0	10	36.7	3	36.7

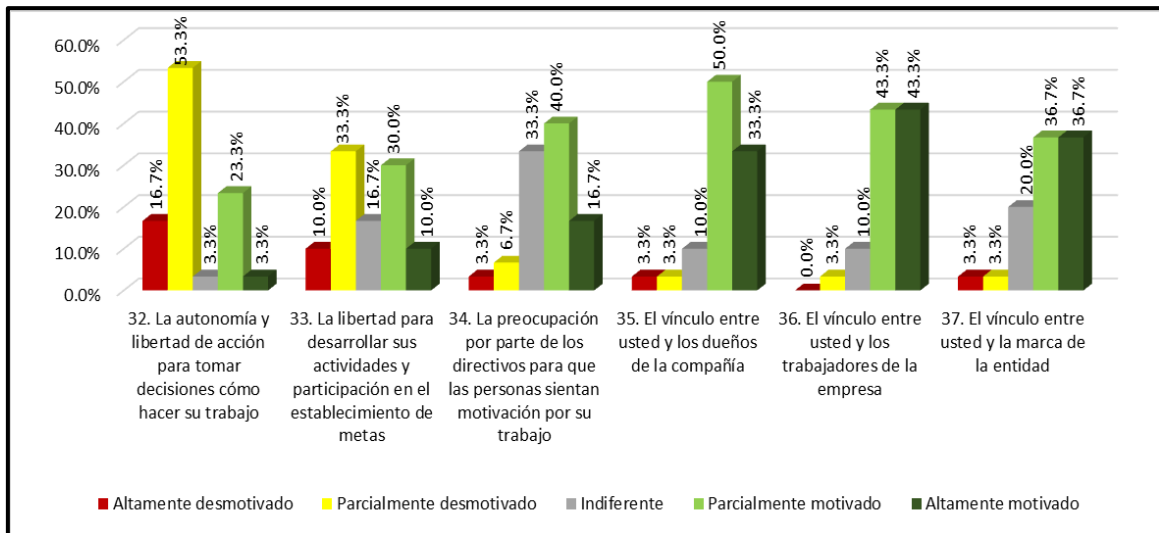


Figura 10. Subcategoría motivación laboral extrínseca, preguntas del 32 al 37.

Para concluir la interpretación sobre la subcategoría, motivación laboral extrínseca, como se observa en la tabla 9 y figura 10, pregunta 32, un 70 % de trabajadores se muestra alta y parcialmente desmotivados, representando a este último un 53.3 % de encuestados que indicaron sentirse parcialmente desmotivados con respecto a normas, procedimientos, autonomía y acciones para motivar a los trabajadores; lo cual se relaciona con un factor intrínseco de la motivación laboral; la autonomía. En la pregunta 33, se determinó que del total de encuestados el 33.3 % mostraron sentirse parcialmente desmotivados con la libertad para desarrollar sus actividades y un preocupante 10 % altamente desmotivado; lo que indica que cerca del 50 % de trabajadores siente que la libertad para realizar sus actividades es limitada. Asimismo, se denota una escasa participación en el establecimiento de metas; lo cual es un punto crítico a considerar. No obstante, un 23.3 % infieren sentirse parcialmente motivados. Seguido, en la P34: el 40 % refiere sentirse motivados. Sin embargo, un 33.3 % de encuestados mantiene una postura indiferente; por lo que consideramos importante su atención. En relación con la pregunta 35, los encuestados que indicaron sentirse parcial y altamente motivados alcanza a un total de 83.3 % de trabajadores. En tanto, el 86.6 % refieren sentirse motivados con el vínculo existente con los compañeros de trabajo. Finalmente, respecto a la pregunta 37: se visualiza que el 36.7 % de encuestados manifestaron sentirse altamente motivados e igual porcentaje de trabajadores indican estar parcialmente motivados; esto quiere decir que el vínculo que existe con la marca, los compañeros y dueños de la empresa son fuertes (más del 70 % se encuentran motivados con la marca de empresa).

Tabla 10

*Diagrama de Pareto, categoría motivación laboral.*

Ítems	Puntuación	%	Acumulado	20%
24. Los incentivos y recompensas adicionalmente al sueldo por sus labores en la empresa.	22	6.51%	6.51%	20%
14. Los reconocimientos por su trabajo adicionales al sueldo (carta de felicitación, beca de capacitación, etc.).	21	6.21%	12.72%	20%
32. La autonomía y libertad de acción para tomar decisiones cómo hacer su trabajo	21	6.21%	18.93%	20%
7. Las estrategias y acciones para motivar a los trabajadores.	17	5.03%	23.96%	20%
1. Las oportunidades para desarrollar sus capacidades y mejorar su situación laboral y profesional en la empresa.	16	4.73%	28.70%	20%
21. La distribución física de los equipos (impresora, fotocopidora, entre otros) y áreas de trabajo (marketing, contabilidad, ventas, entre otros).	16	4.73%	33.43%	20%
15. El reconocimiento que recibe por su trabajo por parte de sus superiores/jefes/dueños de la empresa	15	4.44%	37.87%	20%
2. El fomento de capacitaciones para mejorar el desarrollo de sus habilidades, aptitudes y actualización de conocimiento	14	4.14%	42.01%	20%
8. La oportunidad de participar en la toma de decisiones importantes para la empresa	14	4.14%	46.15%	20%
17. La participación para fijar los objetivos, la visión y misión de la empresa	14	4.14%	50.30%	20%
20. Las condiciones organizativas (duración de la jornada laboral, periodo vacacional, celebridades y cronogramas de pagos)	14	4.14%	54.44%	20%
28. Las formas de despido y descuentos salariales	14	4.14%	58.58%	20%
33. La libertad para desarrollar sus actividades y participación en el establecimiento de metas	13	3.85%	62.43%	20%
9. La autonomía que posee para realizar sus actividades	12	3.55%	65.98%	20%
13. Las oportunidades de adquirir mayor conocimiento de otras áreas de la compañía	12	3.55%	69.53%	20%
10. La misión, visión y objetivos de su puesto en la empresa	11	3.25%	72.78%	20%
22. La estabilidad laboral en la empresa	10	2.96%	75.74%	20%
29. Las condiciones físicas y ambientales donde trabaja (espacio para trabajar,	10	2.96%	78.70%	20%



mobiliario, etc.)				
31. La administración de la sociedad por los familiares, socios miembros de la familia, terceros y toma de decisiones en el trabajo	10	2.96%	81.66%	20%
12. En relación con el trabajo rutinario o monótono de su puesto	8	2.37%	84.02%	20%
19. Las condiciones físicas (estructura, temperatura, iluminación, tipo de computadora, entre otros)	8	2.37%	86.39%	20%
16. La información que recibe por parte de los directivos sobre las expectativas que la empresa espera de Ud.	7	2.07%	88.46%	20%
18. La claridad de sus funciones y responsabilidades según el MOF (Manual de Organización y Funciones) y ROF (Reglamento de Organización y Funciones) de la empresa	7	2.07%	90.53%	20%
11. La necesidad de ascender y/o alcanzar sus metas personales y profesionales en la empresa	5	1.48%	92.01%	20%
4. La responsabilidad dada por el cargo, el rol y el puesto de trabajo en el Manual de Organización y Funciones	4	1.18%	93.20%	20%
23. El sueldo que recibe por el trabajo realizado	4	1.18%	94.38%	20%
25. Los beneficios y/o acciones en pro de las familias de los trabajadores	3	0.89%	95.27%	20%
34. La preocupación por parte de los directivos para que las personas sientan motivación por su trabajo	3	0.89%	96.15%	20%
3. El interés que tiene la empresa por el bienestar de los trabajadores	2	0.59%	96.75%	20%
5. Sus logros, éxitos y experiencias en la compañía	2	0.59%	97.34%	20%
30. El contrato (a plazo fijo, por honorarios, part time, etc.) con el que usted cuenta en la empresa	2	0.59%	97.93%	20%
35. El vínculo entre usted y los dueños de la compañía	2	0.59%	98.52%	20%
37. El vínculo entre usted y la marca de la entidad	2	0.59%	99.11%	20%
6. Formar parte de una empresa de servicios	1	0.30%	99.41%	20%
27. El ambiente de confianza en su entorno para trabajar y compartir información en la empresa	1	0.30%	99.70%	20%
36. El vínculo entre usted y los trabajadores de la empresa	1	0.30%	100.00%	20%
26. La cooperación/coordinación entre unidades o departamentos y sobre la relación con sus supervisores, compañeros y subordinados	0	0.00%	100.00%	20%

Aplicado el cuestionario de preguntas y posterior procesamiento de datos cuantitativos, en lo concerniente a las preguntas críticas de la encuesta y considerando el criterio 20/80 y dos escalas de medición Likert, es decir, altamente desmotivado y parcialmente desmotivado; se observa en la tabla 10 que el ítem 24: ¿Cómo se siente con los incentivos y recompensas adicionales al sueldo por sus labores en la empresa?, según el análisis del Diagrama de Pareto un 6.51 % de puntuación crítica sobre la base del 20 %, esto quiere decir que la motivación laboral de los trabajadores de la empresa de servicios, un gran porcentaje se sienten parcial y altamente desmotivados; resultando preciso tomar acciones con relación a factores externos como: incentivos, bonos y recompensas, pero adicionalmente al sueldo que perciben; necesarias para que la empresa cuente con trabajadores satisfechos y altamente motivados.

La otra pregunta crítica con 6.21 % corresponde al ítem 14: ¿Cómo se siente en relación con los reconocimientos por su trabajo adicionales al sueldo (carta de felicitación, beca de capacitación, etc.)?; se determinó que los trabajadores se encuentran parcial y altamente desmotivados, siendo un 43.3 % y 26.8 % respectivamente como se evidencia en la tabla 4 y figura 5. Finalmente, según el Pareto hemos determinado en el ítem 32: ¿Cómo se siente con relación a la autonomía y libertad de acción para tomar decisiones cómo hacer su trabajo? reflejándose según el Pareto un porcentaje de 6.21 % de una valoración sobre la base del 20 %; se determinó que los trabajadores no sienten estar altamente motivados. Consecuencia de ello, en su mayoría sienten estar parcialmente desmotivados (53.33 % en tabla 9, figura 10) y un porcentaje importante está altamente desmotivados (16.67 % en tabla 9, figura 10); atendiendo estas carencias, la propuesta se enfocará en esa línea y otros resultados considerados importantes.

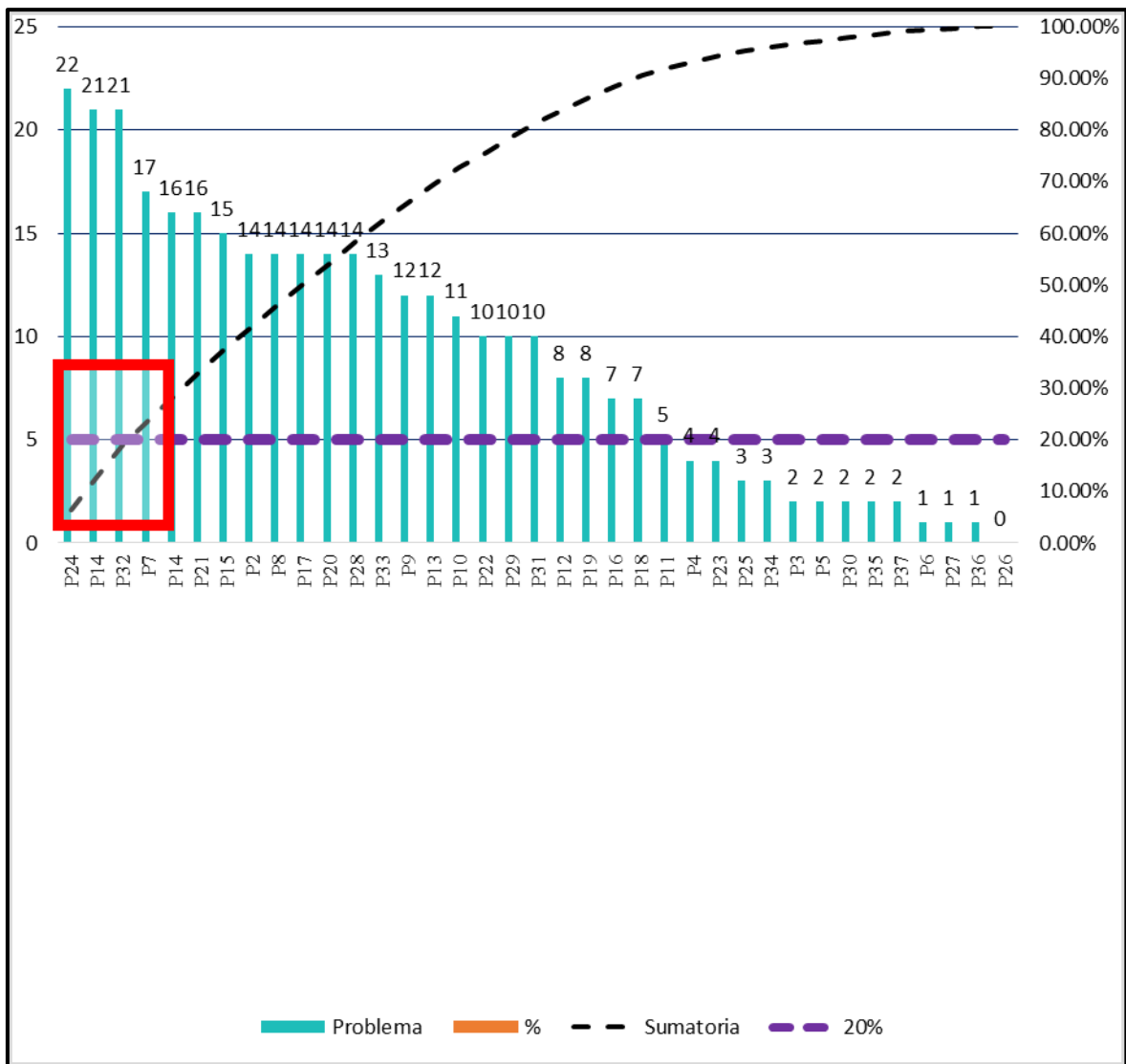


Figura 11. Principio de Pareto, categoría motivación laboral.

En la figura 11 se evidencia aplicando el criterio 20/80, los ítems que demandan atención para reforzar la motivación laboral de los trabajadores en una empresa de servicios Lima, 2020. Además, es evidente que los ítems P24, P14 y P32 correspondientes al cuestionario (véase anexo 8) son los más críticos, en consecuencia las estrategias estuvieron alineadas en particular a los referidos ítems.

### 3.3 Resultados cualitativos, motivación laboral intrínseca

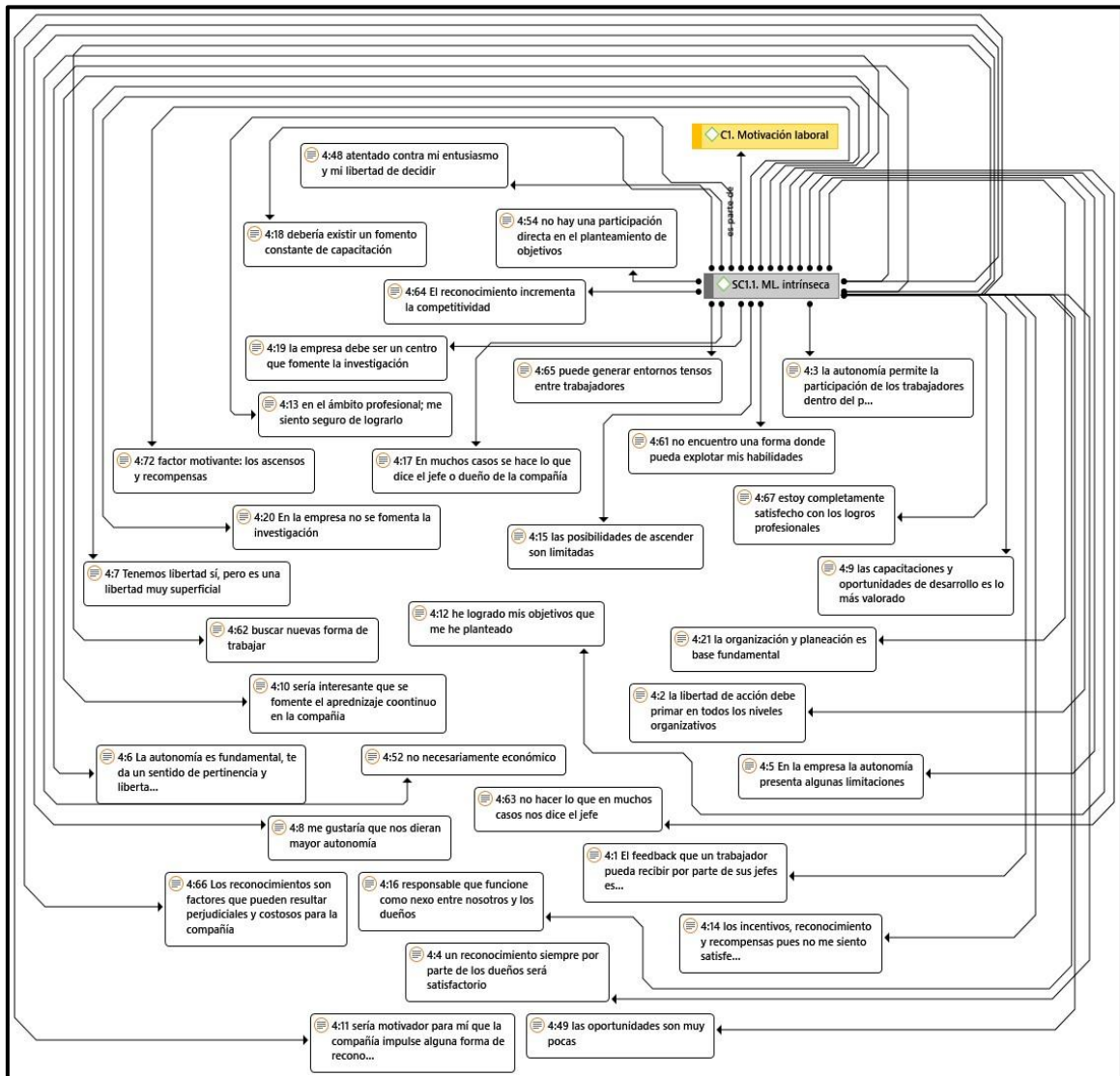


Figura 12. Análisis de la subcategoría, motivación laboral intrínseca.

Con respecto al análisis de la motivación laboral intrínseca que se aprecia en la figura 12, que la autonomía que poseen los trabajadores para realizar sus actividades presenta limitaciones; en muchos casos se hace lo que dice el jefe o dueño de la compañía lo cual es un atentado contra el entusiasmo del trabajador y la libertad de decidir. Atendiendo a estas consideraciones, los entrevistados opinan que la libertad de acción debe primar en todos los niveles organizativos; sentir mayor autonomía, puesto que trabajar con esa mayor facultad es fundamental, no únicamente origina un sentido de pertenencia y libertad de decisión sino también permite la participación de los trabajadores; la misma que también resulta circunscrita. Si bien es cierto, los trabajadores tienen un grado de libertad para decidir cómo hacer su trabajo, pero es una libertad escasa; y en muchos casos esto ha

resultado perjudicial para la compañía y especialmente para el cliente. Esta idea nace porque los entrevistados refieren que al ser ellos los que están en contacto directo con las gestiones, merecen tener mayor libertad de decisión para sus diligencias.

Siguiendo las afirmaciones de los entrevistados, con respecto al logro de objetivos profesionales se determinó que aún no han logrado sus objetivos; pero que sin embargo se sienten seguros de lograrlos. Por consiguiente, indicaron sentirse completamente satisfechos con los logros profesionales, puesto que han logrado los objetivos que se han planteado. En ese sentido podemos decir que la empresa es un buen lugar para que los trabajadores logren sus objetivos profesionales. Con referencia a los reconocimientos, incentivos y recompensas los entrevistados refieren no sentirse satisfechos; valorando que un reconocimiento por parte de los dueños resulta satisfactorio. Además, que el impulso de alguna forma de reconocimiento por parte de la compañía resulta motivador. No obstante, este reconocimiento no necesariamente puede ser económico, puesto que los reconocimientos pueden resultar perjudiciales y costosos para la compañía. Agregando a las afirmaciones anteriores es que un reconocimiento incrementa la competitividad.

Por otra parte, consideran que la organización y planeación es fundamental, puesto que al ser una empresa pequeña las áreas trabajan conexos y sistemáticamente, por lo que una mala planeación y organización en sus actividades puede desencadenar entornos tensos entre trabajadores. A lo largo de la entrevista, se determinó que el feedback que el trabajador pueda recibir por parte de sus jefes es un factor motivador, por lo que consideran la existencia de un responsable que actúe como nexo entre los trabajadores y el empleador para que la comunicación sea de calidad. Referente al tipo de actividades, refieren estar satisfechos; sin embargo, es necesario buscar formas más dinámicas de trabajo y evitar lo rutinario.

Finalmente, estableció que las recompensas y ascensos son factores motivadores, pero las posibilidades de ascender son limitadas porque la empresa es pequeña y los puestos están copados, consecuencia de ellos las oportunidades son escasas. En relación con el progreso, las capacitaciones y oportunidades de desarrollo infieren que es lo más valorado, sin embargo, manifiestan no encontrar una forma donde puedan explorar sus habilidades, considerando que la empresa debe ser un centro donde se fomente la

investigación, la capacitación constante y el aprendizaje continuo. Concluyendo que en la empresa no se fomenta la investigación.

### 3.4 Resultados cualitativos, motivación laboral extrínseca

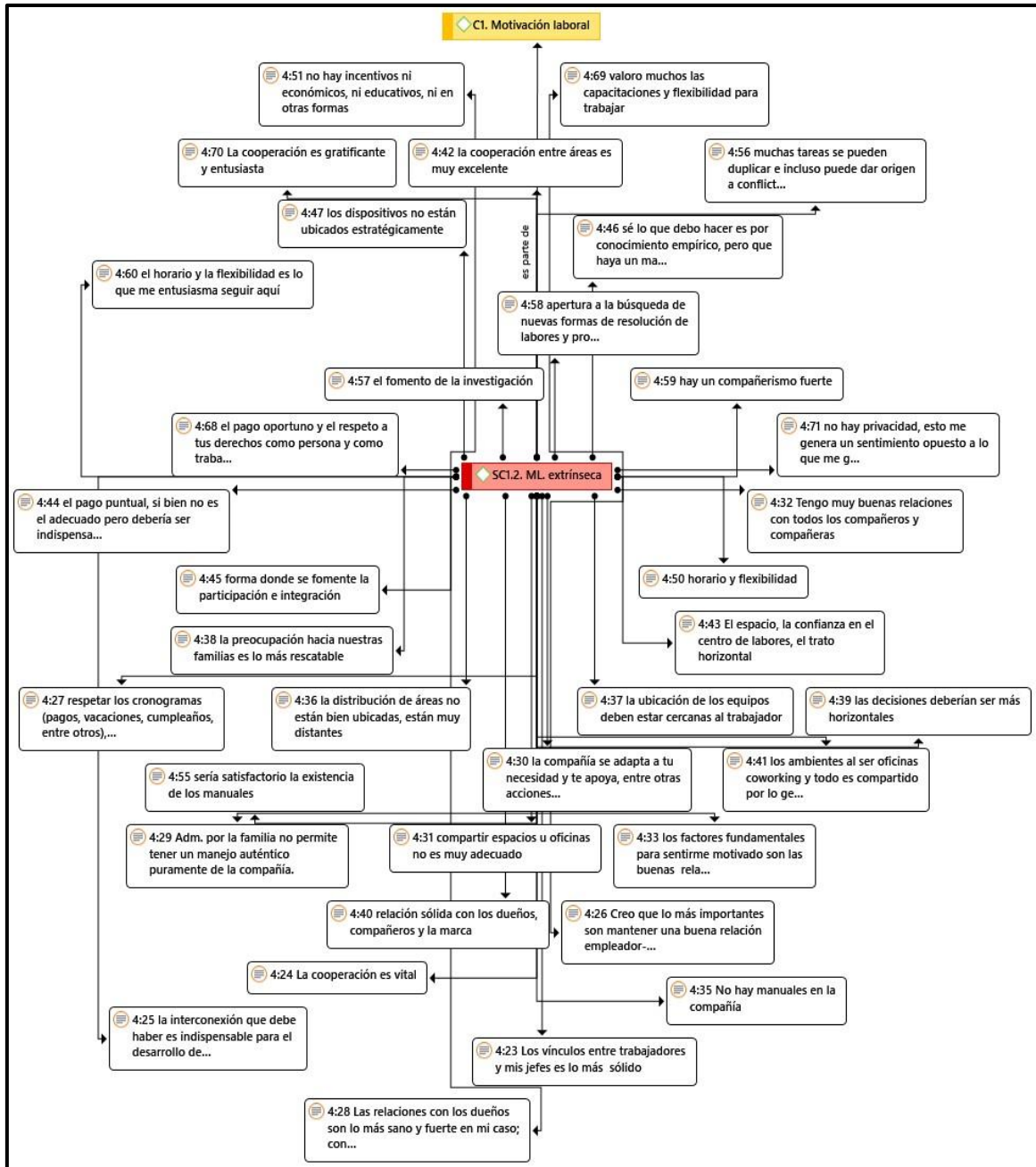


Figura 13. Análisis de la subcategoría, motivación laboral extrínseca.

En la figura 13, resaltando las ideas fuerza de la subcategoría motivación laboral extrínseca; en relación con la forma de administración y decisión del trabajo, los empleados consideran que al estar bajo las riendas de la familia no permite tener un

manejo auténtico puramente de la compañía, de manera que este tipo de sociedades les genera un sentir de insatisfacción. Asimismo, refieren que la responsabilidad de la empresa por los familiares de los trabajadores es lo más rescatable. En relación con el sueldo, bonificaciones y beneficios sociales; no hay incentivos ni económicos ni de otras formas. Aunado a estas ideas fuerza, se determinó que los entrevistados valoran el horario, la flexibilidad, el espacio, la confianza, el trato horizontal en el centro de labores. Agregando que las decisiones en la empresa deberían ser más horizontales.

Luego también, haciendo énfasis en las condiciones físicas y ambientales, mencionan que el contar con oficinas compartidas, un segmento de trabajadores; no tienen privacidad, por ende no se sienten cómodos. Consecuencia de ello, les genera un sentimiento opuesto. Aunado a ello, los dispositivos no están ubicados estratégicamente, igualmente los departamentos de los trabajadores, estos están muy distante unos de otros; pero que sin embargo, se adaptan. También es preciso señalar, que el horario y la flexibilidad son un factor motivante para los entrevistados. Además, encuentran un gran apoyo para el logro de objetivos personales, puesto que la compañía se adapta a su necesidad y les ayuda. Respecto a las condiciones laborales, consideran que respetar los cronogramas de pagos, vacaciones, entre otros es importante.

En lo que respecta a las relaciones con los compañeros de trabajo, se determinó que la cooperación entre áreas es excelente, gratificante, buena y entusiasta. Asimismo, se determinó la existencia de un compañerismo fuerte entre los propios trabajadores. A partir de ahí, que dentro de los factores por los que se sienten motivados están las buenas relaciones laborales, considerando vital, la cooperación entre ellos. Por lo que atañe a los procedimientos y políticas de la empresa, consideran que no hay manuales en la compañía que delimiten las funciones y responsabilidades; consecuencia de dicha carencia, las tareas se pueden duplicar e incluso pueden dar origen a conflictos laborales. En ese sentido, los entrevistados manifiestan que sería satisfactoria su implementación.

En cuanto a la afiliación, los vínculos con los compañeros de trabajo es lo más sólido; de igual forma es lo más sano con los dueños de la compañía y la marca. Agregando que un factor motivador es el pago puntual, que si bien no es el adecuado ahora; pero sería indispensable mejorar. En equivalente, el respeto a los derechos como

persona y como trabajador. Para terminar, los entrevistados consideran como factores importantes: la interconexión que debe haber es indispensable para el desarrollo de habilidades, el fomento de la investigación, las capacitaciones y la flexibilidad para trabajar. Además, su deseo es encontrar en la empresa un lugar donde se fomente la participación e integración, la apertura en la búsqueda de nuevas formas de resolución de labores y problemas.

### 3.5 Resultados cualitativos, categorías emergentes

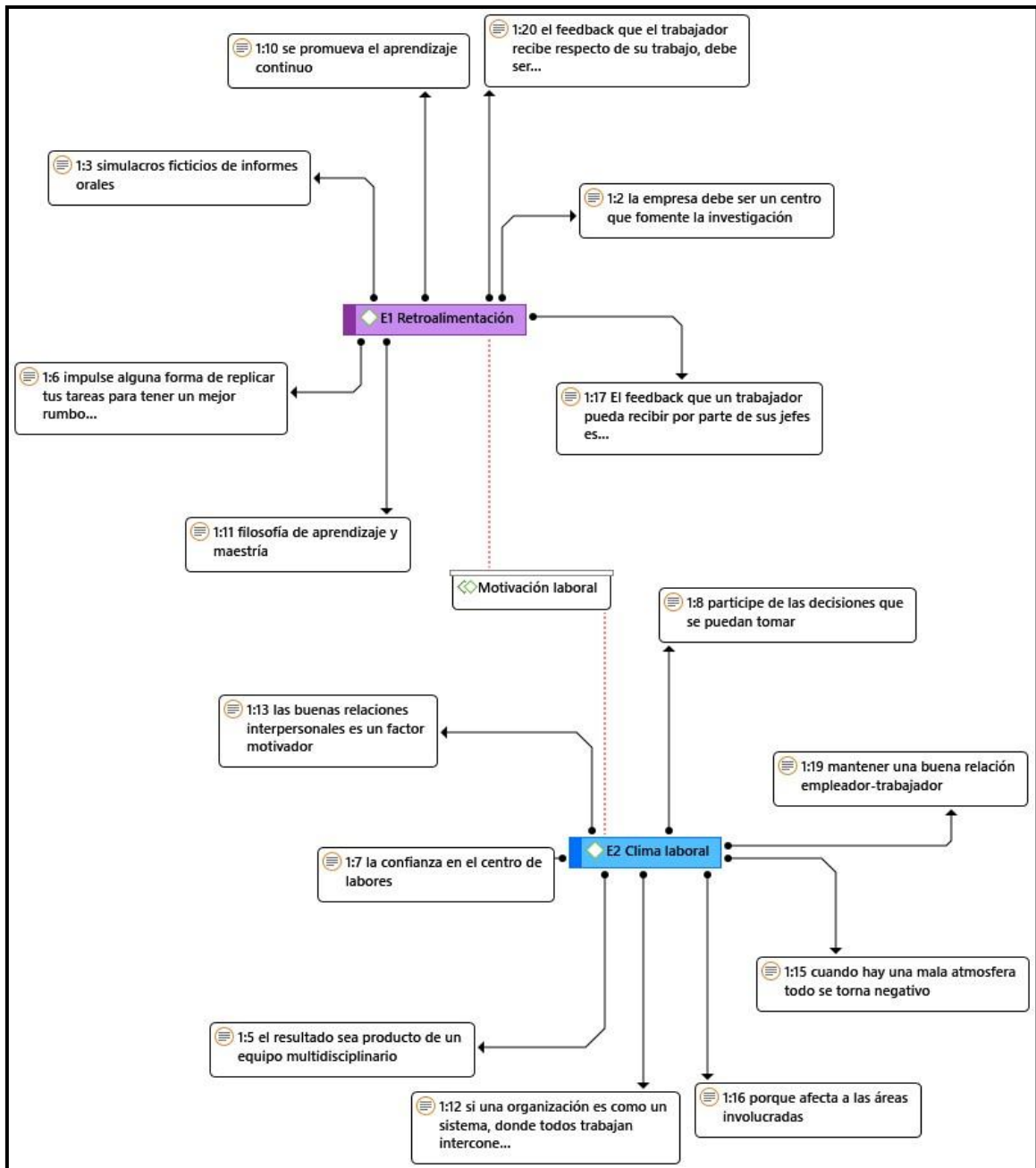


Figura 14. Análisis de la motivación laboral, categorías emergentes.



En la figura 14, se muestra las categorías emergentes, *retroalimentación* y *clima laboral*; como se puede apreciar en la figura 14; los trabajadores no encuentran una forma donde puedan explorar sus habilidades por lo que, avalan que la empresa debe ser no solo un centro laboral, sino también un lugar donde se fomente la investigación, de forma que se promueva el aprendizaje continuo mediante simulaciones de informes orales y reciban retroalimentación. Agregando a ello, se aprecia una repetición de ideas con relación a la respuesta que puede recibir por las tareas realizadas; considerando que es un factor motivador y de semejanza importancia a los resultados económicos. En tanto, por lo que atañe a la categoría emergente clima laboral, se determinó que al ser todo producto, resultado de un esfuerzo multidisciplinario; cualquier alteración en la atmósfera laboral afectará los resultados, en especial de las áreas directamente involucradas. Ante ello, los entrevistados manifiestan que, el conservar buenas relaciones interpersonales resulta un factor motivador. Asimismo la confianza, el mantener una buena relación: trabajador-empleador y ser partícipe en la toma de decisiones.

### 3.6 Nube de palabras, categoría motivación laboral



Figura 15. Análisis de la motivación laboral, nube de palabras.

En la figura 15, podemos observar con claridad la conjugación en la palabra motivación laboral y todas las palabras claves que están conexas a ella. Por ejemplo, flexibilidad, horario, autonomía, libertad, oportunidades, administración, entusiasmo, integración, etc.

### 3.7 Diagnóstico mixto, categoría motivación laboral

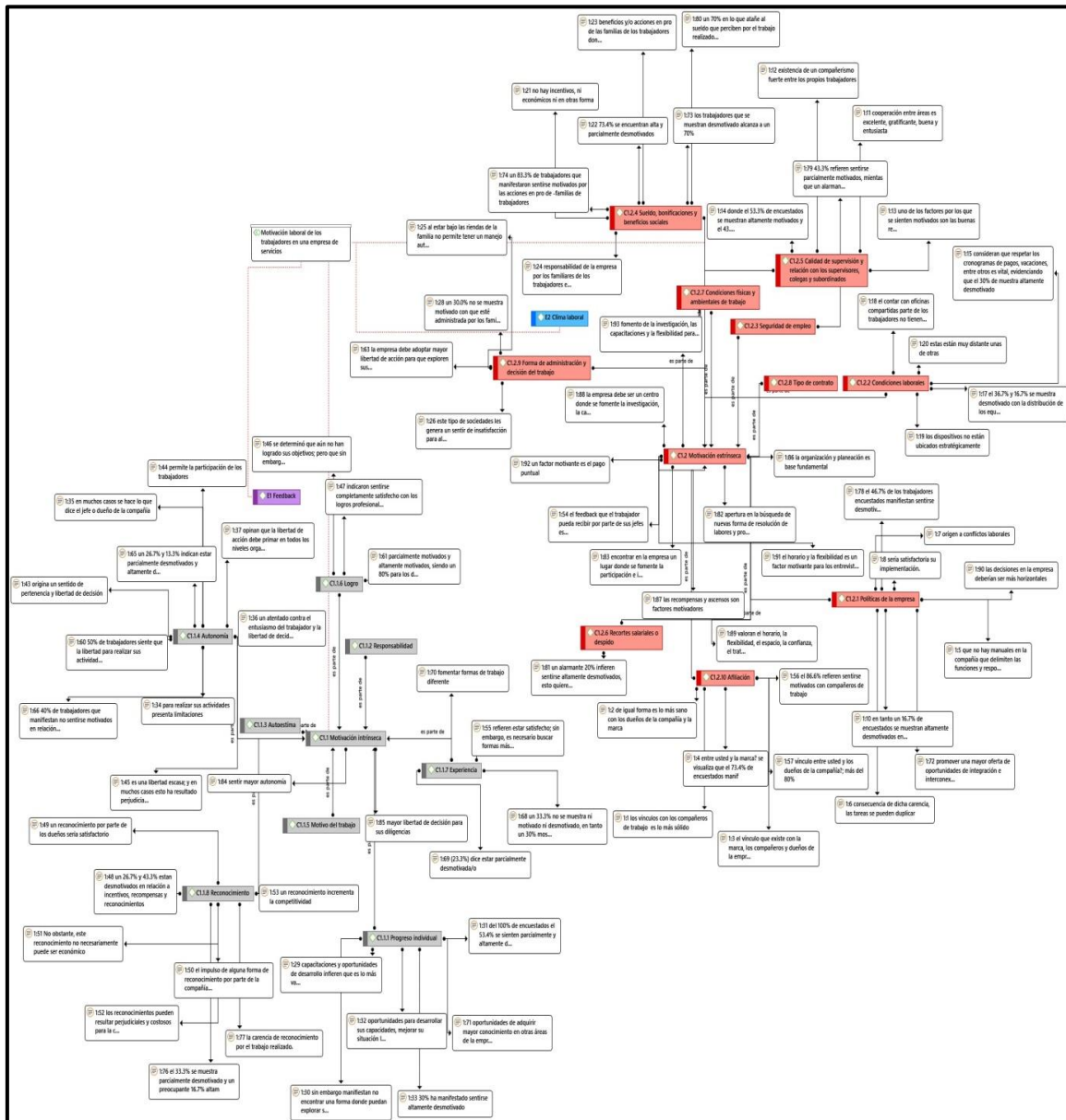


Figura 16. Análisis mixto de la categoría motivación laboral

En la figura 16, se muestra el análisis mixto de la categoría motivación laboral de los trabajadores de una empresa de servicios Lima, 2020. Es preciso recalcar que dicha categoría se ha respaldado de dos subcategorías (i) motivación laboral intrínseca (MLI) y (ii) extrínseca (MLE). Reforzando a cada subcategoría con indicadores que a continuación analizaremos los más sustanciales; producto de la triangulación cualitativa y cuantitativa de información brindada por los trabajadores y agentes informantes: Partiendo de la subcategoría MLI, se tiene como indicador al reconocimiento; se determinó que los trabajadores sienten estar insatisfechos, que existe una carencia de reconocimientos por el

trabajo realizado; esto se evidencia, puesto que el 33.3 % de encuestados se siente desmotivado y un preocupante 16.7 % altamente desmotivado. Ante ello, uno de los entrevistados; refirió que un reconocimiento por parte de los jefes/dueños de la compañía resulta motivador. No obstante, este reconocimiento no necesariamente puede ser económico; esto porque incrementa la competitividad e individualismo y pueden resultar perjudicial y costoso para la compañía. Agregando a lo anterior, el 26.7 % y 43.3 % se muestran parcial y altamente desmotivados con relación a reconocimientos, incentivos y recompensas por el trabajo realizado.

Con referencia al indicador autonomía, un 26.7 % y 13.3 % indican estar parcial y altamente desmotivados; representando a total un 40 % de trabajadores que se encuentran desmotivados. Se ratifica este resultado, puesto que en los hallazgos de los entrevistados se determinó que en muchos casos se hace lo que dice el jefe o dueño de la compañía. Dicho acto limita esa facultad para realizar sus actividades. Agregado a ello, el 50 % de trabajadores; es decir, 15 trabajadores sienten no tener libertad para decidir cómo hacer sus tareas. Consecuencia de ello, en muchos casos ha resultado perjudicial para la compañía y sobre todo para el cliente. Por lo que opinan que la libertad de acción debe primar en todos los niveles organizativos; dado que genera un sentido de pertenencia y libertad de decisión. Asimismo, permite la participación de los trabajadores. Por lo que, desean mayor autonomía y libertad de decisión, no hacerlo sería un atentado contra el entusiasmo del trabajador.

La motivación laboral de los trabajadores se ve promovida por factores tanto internos como externos, por ello se requiere el fomento de la participación de los trabajadores en las decisiones de la compañía y se les faculta autonomía para realizar su trabajo (Bernal & Sierra, 2013). En ese sentido, es evidente que los directivos de la compañía centren su atención en factores como la delegación de responsabilidad. Además del promover un estilo de dirección participativa e inclusiva.

Agregado a los indicadores anteriores tenemos al progreso individual, los trabajadores manifestaron no encontrar en la empresa una forma donde puedan explorar sus habilidades; y más aún, si las capacitaciones y oportunidades de desarrollo son lo que según los entrevistados, más valoran. Ante ello, se determinó con respecto a las

oportunidades para desarrollar sus capacidades que el 53.4 % se encuentran altamente y parcialmente desmotivados y un agobiante 30 % altamente desmotivado respecto al fomento de capacitaciones por parte de la empresa. Con relación al indicador logro, los trabajadores indicaron sentirse completamente satisfechos con los logros profesionales; esto se evidencia, puesto que el 80 % manifiesta estar motivado respecto a logro, éxitos y experiencia en la compañía.

Según Herzberg (1950) citado por Machuca (2009), para proporcionar motivación laboral continua (MLC) se debe enriquecer las tareas ofreciendo al trabajador condiciones de satisfacción y desafío profesional, para que mediante este mecanismo el trabajador pueda continuar con su crecimiento individual. Citado el enfoque y comparando los resultados; se deduce que la empresa no está enfocando sus lineamientos en esa línea por ello, más del 50 % de ellos se encuentran desmotivados. Atendiendo a estas carencias, los empleados manifiestan que la empresa debe ser un centro donde encuentren espacios para el desarrollo de sus habilidades, recomendando la creación de contextos donde desarrollen y exploren sus capacidades.

Por lo que se refiere a la motivación laboral extrínseca, la misma que se apoya en indicadores como: sueldo, bonificaciones y beneficios sociales; respecto a este determinante, un 70 % atañe que se encuentra motivado en mención al sueldo que perciben por el trabajo realizado. En tanto 73.4 % se muestra desmotivado por los bonos de incentivos y recompensas adicionalmente al salario, esto se refuerza dado que en las entrevistas se determinó que no hay incentivos; ni recompensas en ninguna modalidad. Sin embargo, rescatan la responsabilidad de la empresa en beneficio y/o acciones por las familias de los trabajadores; donde un 83.3 % de un total de 100 % manifiestan estar motivados. Por otra parte, el indicador afiliación, un sólido 86.6 % indica sentirse motivados con el vínculo existente con los compañeros de trabajo, con la marca 73.4 % y con los dueños más del 80 %; reforzamos estas apreciaciones, puesto que los entrevistados refieren que ese lazo existente entre ellos es lo más fuerte y sano y les gustaría que se preserve.

Para enriquecer el contexto del anterior indicador, McClelland citado por Bernal & Sierra (2013), nos dicen que la afiliación como necesidad que motiva a los seres

humanos en adelante los trabajadores, se manifiesta en el anhelo de los trabajadores por conservar y crear amistades evitando conflictos; por ello prefieren situaciones de colaboración sobre las individuales o competitivo. Resulta lógica esta idea, puesto que los trabajadores han manifestado la existencia de una excelente y entusiasta cooperación entre departamentos de trabajo. Asimismo, manifiestan evitar la competitividad e individualismo. Es preciso indicar también que este enfoque, está conexo al indicador calidad de supervisión, relación con los supervisores, colegas y subordinados que se encuentra líneas más adelante.

Siguiendo los indicadores de la MLE tenemos a las políticas de la compañía, donde un 16.7% se encuentran altamente desmotivados y un agobiante 53.3% parcialmente desmotivado en relación con los procedimientos y normas en la compañía. Asimismo refieren que existe una carencia de manuales que delimiten las funciones y responsabilidades. Consecuentemente puede generar una duplicación de actividades y en otros casos puede dar origen a conflictos laborales. Por lo que los entrevistados aducen satisfactoriamente su implementación. Aunado a ello, manifiestan una mayor oferta de oportunidades de integración e interconexión; puesto que el 46.7% se encuentra parcialmente desmotivado con la participación en decisiones en la empresa. Respecto al indicador calidad de supervisión, relación con los supervisores, colegas y subordinados, se determinó que el 96.6% se encuentra parcial y altamente motivado; se consolida este resultado, puesto que los entrevistados mencionaron que uno de los factores por lo que se sienten motivados son las buenas relaciones laborales, la existencia de un compañerismo fuerte y la cooperación entre áreas es excelente, gratificante, buena y entusiasta.

En relación con el indicador forma de administración y decisión del trabajo: los entrevistados manifestaron que al estar administrada por la familia le genera insatisfacción, en tanto otro de ellos refirió que al estar bajo las riendas de la familia no permite tener un manejo auténtico, puro de la compañía; se tiende a combinar las gestiones empresa-familia, esto se evidencia, puesto que el 30 % se muestra parcialmente desmotivado. Agregando que las políticas deben ir en un sentido de integración adoptando mayor libertad de acción para que los trabajadores exploren sus habilidades. En tanto, en el indicador condiciones laborales: uno de los entrevistados refirió que el tener oficinas compartidas afectan su privacidad y divulgación de información, por lo que un 36.7 % y 16.7 % se mostró parcial

y altamente desmotivado. Además, agregan que la distribución de los equipos y áreas no están ubicadas estratégicamente, estando estas muy distantes unas de otras.

Finalmente, se determinó que un 30 % se encuentra altamente desmotivado respecto a las condiciones organizativas; dado que los entrevistados sugieren mayor consideración en lo que respecta a los cronogramas de pagos, vacaciones, entre otros. Agregando que la organización y planeación es fundamental. En lo referente a la categoría emergente, la retroalimentación que pueda recibir por parte de su empleador o jefe es un factor motivador; la apertura en la búsqueda de nuevas formas de resolución de labores y el pago puntual. También valoran el horario, la flexibilidad, el espacio, la confianza, el trato. Asimismo, el fomento de la investigación, las capacitaciones e incluso consideran que la empresa debe ser un centro donde se fomente la investigación y participación. Concluyendo que las recompensas y ascensos son factores motivadores.

Para Ibáñez (2011), en su libro “Gestión del Talento Humano en la Empresa”, el proporcionar retroalimentación (retroalimentación) al trabajador de su rendimiento, de su área y de la misma forma de la empresa, es una regla de motivación por el jefe. Por ello, es importante mantener al trabajador informado acerca de su desempeño. Independientemente de que el resultado sea negativo o positivo, el autor considera que hasta en la peor de las situaciones se puede sacar algo positivo.

Agregando al diagnóstico final, es oportuno referir de forma específica a los resultados del Pareto donde se aplicó el criterio 20/80, se determinó que los ítems 24, 14 y 32 requieren ser considerados, es decir, bonos de incentivos y recompensas adicionales al sueldo, recompensas, incentivos y/o reconocimientos por su trabajo y normas, procedimientos, autonomía y acciones para motivar a los trabajadores.

## **3.8 Propuesta**

### **3.8.1 Priorización de los problemas**

Después de haber analizado e interpretado la información de 3 entrevistados y 30 encuestados, mediante el software Atlas.ti 8 y triangulación mixta, se listó 18 problemas que inciden en la motivación laboral de los trabajadores; de los cuales, en contraste con los resultados de Pareto y aplicando el criterio 20/80, se priorizaron 3 elementos que requieren su atención para reforzar la motivación laboral y obtener elevados índices de productividad, incrementar el desempeño, encaminar la motivación laboral hacia niveles deseados, mejorar la calidad del servicio al cliente y el conglomerado de resultados positivos que genera contar con trabajadores altamente motivados.

Por un lado, como primer problema determinamos la falta de autonomía; esto porque según los precedentes, es un factor determinante en la motivación laboral; y en la empresa investigada; los trabajadores no sienten un grado de libertad para elegir sus propios mecanismos de solución de problemas, lo cual está en contra de su entusiasmo. Por otro lado, como segundo problema, la falta de oportunidades de desarrollo profesional, esto por la falta de un enfoque orientado al entrenamiento, crecimiento y desarrollo de capacidades de los empleados; indispensables en un sector donde se requiere a profesionales permanentemente capacitados. Finalmente, como tercer problema se tiene a: la falta de reconocimientos, incentivos y recompensas adicionales al salario. Puesto que, la motivación en el trabajo va más allá de lo económico, que la afirmación y el reconocimiento hacia los trabajadores genera un compromiso de lealtad y responsabilidad en la realización de sus funciones.

### **3.8.2 Consolidación del problema**

La motivación laboral es de gran relevancia en el conglomerado empresarial, puesto que estas están constituidas por un conjunto de recursos; y uno de ellos es el recurso humano. Por ende, el problema central de la motivación laboral en la empresa de servicios se consolida por la falta de autonomía y libertad de acción para tomar decisiones, puesto que solamente el 26.6 % de trabajadores sienten tener un grado de autonomía, reconocimientos 13.3 % y oportunidades de desarrollo y capacitación 26.6 %, índices que denotan una falta de motivación laboral en gran segmento de trabajadores en los interiores de la empresa.

Por lo anterior, es responsabilidad del área de recursos humanos hacer hincapié en cubrir dichas carencias y mantener la conducta del trabajador en un estado de satisfacción de necesidades personales y profesionales. Así como también, su estabilidad emocional que permite un desenvolvimiento óptimo para desarrollar sus funciones y obligaciones, más aún, sabiendo que un trabajador es el recurso más importante y fundamental para el logro de objetivos empresariales, para el incremento de la productividad, la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, lealtad e identificación de los colaboradores, para la consecución y logro de objetivos planificados. También, por su repercusión en la creación de una ventaja competitiva, otorgando rasgos distintos a la organización.

### **3.8.3 Fundamentos de la propuesta**

La propuesta Gestión Estratégica del Talento Humano, tiene como objetivos: buscar los mejores beneficios, optimizar la experiencia laboral y promover una gestión basada en la participación, para reforzar la motivación laboral de los trabajadores en una empresa de servicios Lima, 2020. Para ello, nos apoyamos con estrategias de administración de beneficios, gestión del conocimiento y delegación de responsabilidad; indispensables para seguir alcanzando índices óptimos de motivación laboral, metas y servir mejor al cliente. La propuesta relevante para la empresa, puesto que genera ganancias, reducción de costos, disminución de la carga laboral, incremento de la rentabilidad, y no solo eso, sino que hace a la empresa más competitiva, eficiente y por ende productiva.

La propuesta de gestionar estratégicamente el talento humano se fundamenta en tres enfoques teóricos que dan soporte científico a lo que verdaderamente motiva al ser humano. Primero, el modelo motivacional de Herzberg quien postula que la motivación en el trabajo responde a dos tipos de factores, a) factores externos o higiene y b) factores internos o motivacionales que inciden en la conducta del trabajador para el logro de objetivos. Si bien, los factores externos no motivan, solo eliminan la insatisfacción, se requiere que estos estén atendidos y cubiertos; si se pretende contar con trabajadores altamente motivados.

Por otro lado, el enfoque de Daniel Pink; esta teoría enfatiza que se debe motivar a las personas desde la perspectiva del propósito, la maestría y la autonomía; basándose

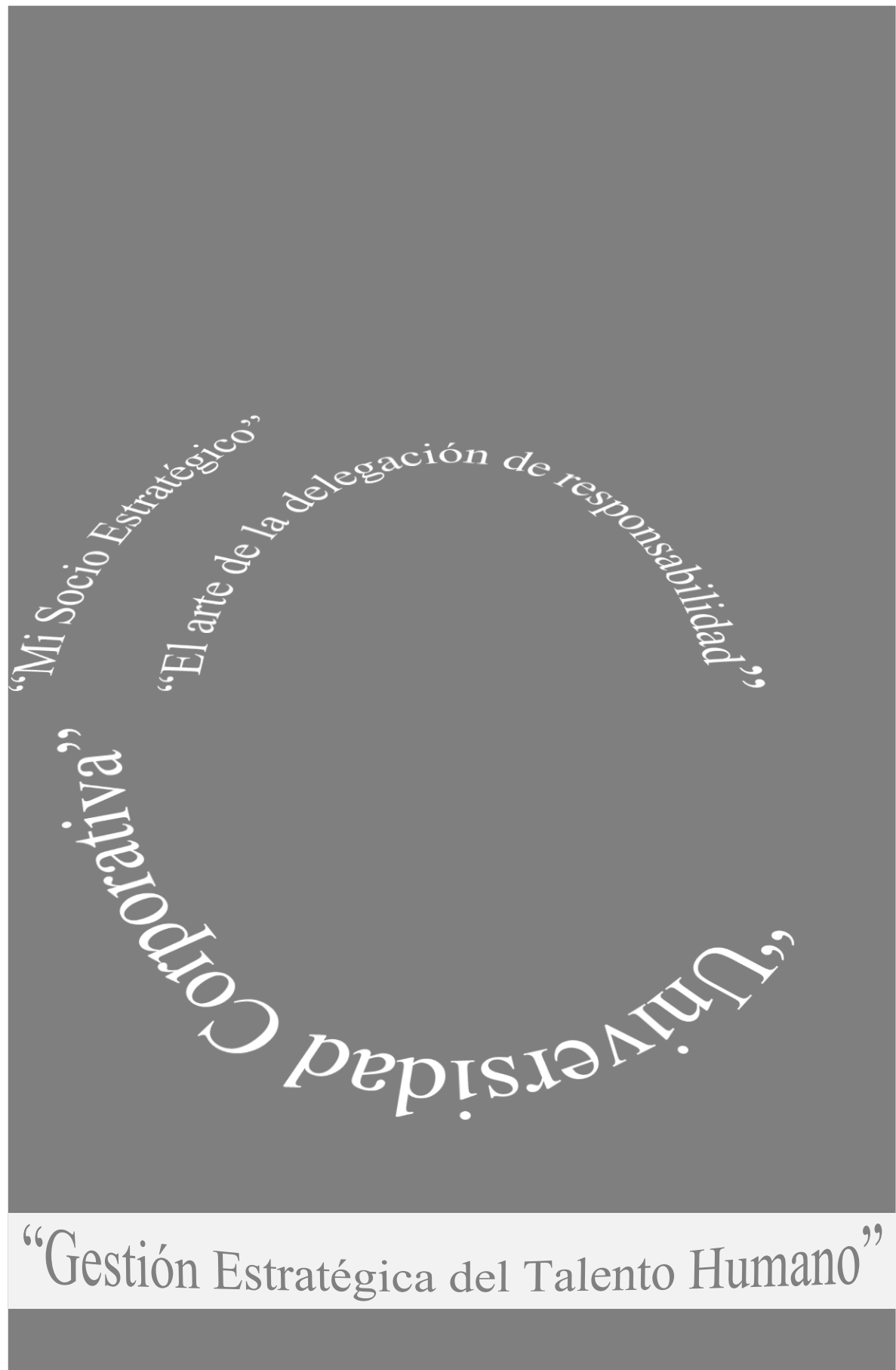


que la motivación intrínseca responde entre otros, a sentir un grado de libertad para tomar decisiones, lo cual, coincide primero con la teoría de la autodeterminación, luego con la teoría del empowerment; donde refiere que, cuando se faculta al trabajador tomar decisiones relativas a su desempeño y escoger la forma de realizar su trabajo, sienten motivación para llevarlo a cabo de la mejor forma y ser altamente productivos.

Finalmente, el enfoque de motivación de McClelland; quien plantea que la motivación responde a tres necesidades básicas: logro, poder y afiliación. Matizando que, el individuo se siente motivado entre otros, por sentir afiliación a algo o a alguien. Desde esa perspectiva y dado los resultados de la investigación se evidenciaron un vínculo sólido con la marca, los compañeros de trabajo y dueños de la compañía, representando una fortaleza que deben aprovechar los directivos para atender carencias de otros factores motivadores.

En ese sentido, estamos proponiendo una propuesta para reforzar la motivación laboral con estrategias alineadas a las necesidades de los trabajadores y realidad de la empresa, con el fin de lograr niveles óptimos de motivación laboral, integrar el conocimiento, potenciar las capacidades, desarrollar sus competencias, mejorar la calidad del servicio y satisfacción de los trabajadores y clientes.

### 3.8.3.1 Desarrollo de la Propuesta



## PRESENTACIÓN

De mi mayor consideración,

Tengo el agrado de dirigirme a su representada con el propósito de presentarle la propuesta de solución denominada “Gestión Estratégica del Talento Humano”, la cual se originó producto del análisis profundo de los elementos que inciden en la motivación laboral de sus trabajadores y que requieren ser atendidos, resultando significativo su aplicación para proporcionar las capacidades necesarias y generar excelentes resultados para sus clientes. La misión principal es reforzar la motivación laboral de sus trabajadores y lograr incrementar la rentabilidad, reducción de costos, disminución de la carga laboral, contar con trabajadores más talentosos; ampliamente capacitados y buscar excelencia en el servicio al cliente. En consecuencia, lograr que su representada resulte más competitiva, eficiente y por ende productiva. De este modo,

El desarrollo de la propuesta consta de alcance y tres partes,

**Parte 3:** Denominado “El Arte de la Delegación de Responsabilidad” contiene el objetivo, actividades que sigue, ejecución de la delegación de responsabilidad al nivel operativo, ejemplo de modelo de delegación, lista de actividades comparativa de las tareas que sigue el proceso de la propuesta, modelo de formulario plano de la propuesta, medición de la propuesta, solución técnica, indicadores de medición, flujograma del proceso actual y flujograma de la propuesta. Asimismo, un anexo con el detalle de los recursos y presupuesto aproximado del total de la propuesta.

**Parte 2:** Denominado “Universidad Corporativa” contiene el objetivo, la descripción de actividades, los modelos de los foros para optimizar la experiencia laboral y promover espacios para el desarrollo de habilidades de los trabajadores, ejecución del reconocimiento emocional y solución técnica.

**Parte 1:** denominado “Mi Socio Estratégico” contiene el objetivo, procesos para lograr el objetivo, solución técnica, resumen de los beneficios para los trabajadores,

beneficios flexibles en tres modalidades, ejecución del incentivo predeterminado y ratios para su medición.

Es mi deseo que la propuesta planteada tenga un impacto económico y positivo para su representada y sobre todo encaminar la motivación laboral hacia niveles deseados de su talento humano, el cual es el recurso más importante y único capaz de darle un matiz diferenciador a su corporación.

Agradecemos la ocasión de entrar en contacto, a efectos de una reunión en la ciudad que usted considere ventajosa.

Sin otro particular, quedamos a la espera de su amable respuesta, le saluda,

Muy atentamente,  
Elvis B. Cieza

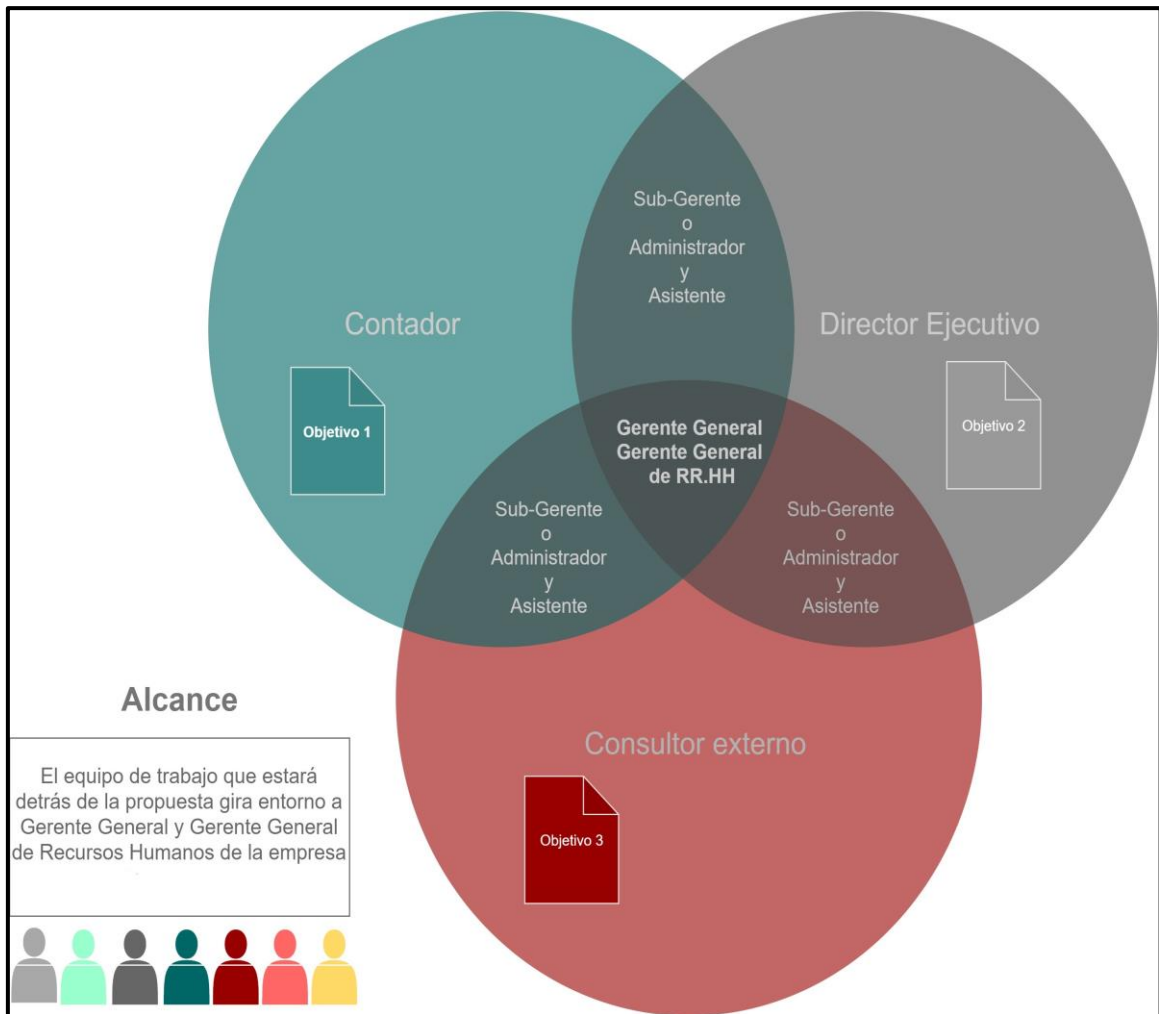
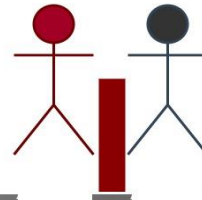
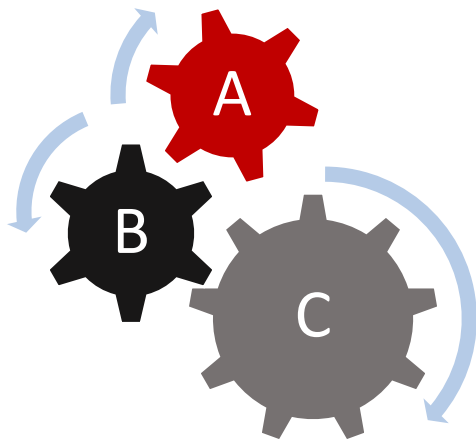


Figura 17. Alcance de la propuesta.

En la figura 17, con respecto al alcance de la propuesta, se muestra que gira en torno a siete de los principales ejecutivos de la compañía de servicios, excepto el consultor externo. Resultando como principales responsables el gerente general y gerente general de recursos humanos.

**Objetivo 1: Buscar los mejores beneficios para reforzar la motivación laboral de los trabajadores**

*“Mi Socio Estratégico”*



**1 Elección del socio estratégico**  
Se elegirá a una entidad bancaria como aliado estratégico

**2 Requerimiento**  
De beneficios exclusivamente para los trabajadores y para la empresa.

**3 Análisis y elección**  
De beneficios en 3 modalidades a) beneficios predeterminado + salario, b) beneficios determinado por el trabajador + salario y c) paquete de beneficios + salario.

**4 Reunión y comunicación**  
Presentación de los beneficios a los trabajadores

**5 Ejecución del incentivo predeterminado**

**6 Medición y control**  
Del nivel de uso y satisfacción.

**7 Ajustes o cambios**  
Para incrementar la tasa de uso y motivación laboral de los trabajadores o redireccionar la estrategia.

## Solución técnica

Efectuadas las actividades, la empresa de servicios tendrá que desembolsar un monto aproximado de S/ 14, 338.70 soles en caso de un adelanto de sueldo como elemento para reforzar la motivación del talento humano (ver detalle en anexo 7).

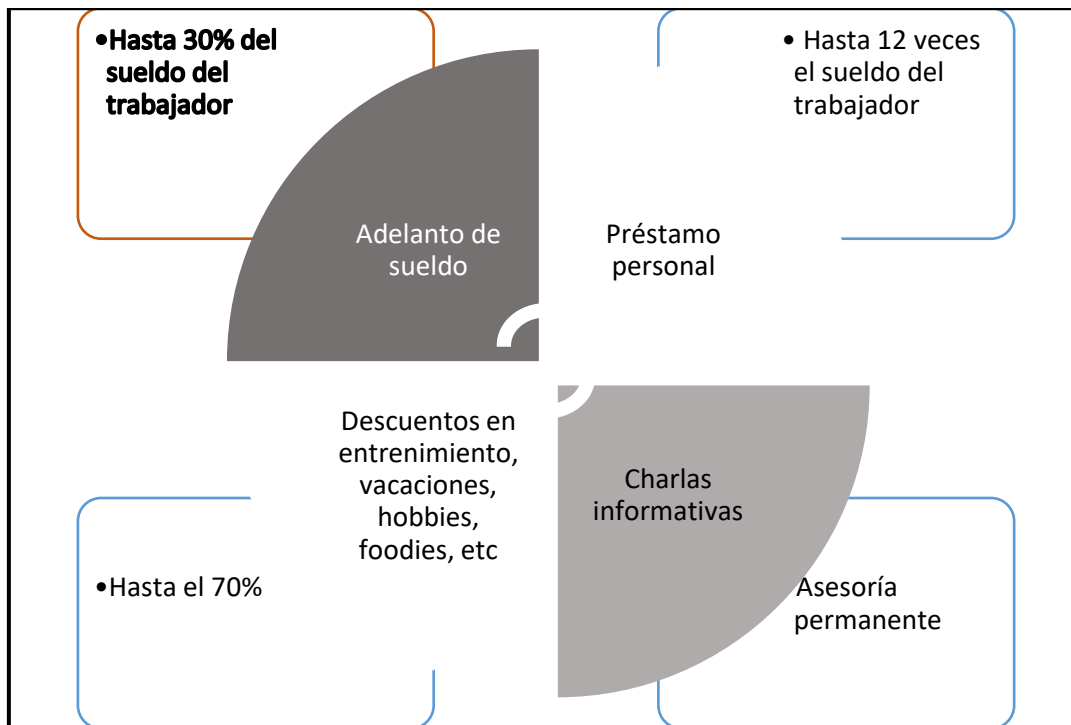


Figura 18. Resumen de beneficios del socio estratégico para los trabajadores.

En la figura 18, se presenta un resumen de los beneficios para los trabajadores en caso la empresa y los trabajadores opten por aperturas de cuenta sueldo para los trabajadores producto de la alianza estratégica con una entidad financiera; esto a fin de darles simplicidad y practicidad a los gerentes para la ejecución de un incentivo, recompensa o reconocimiento adicional al salario. Es oportuno indicar que los gastos que genere el trabajador por la elección de dichos beneficios serán cubiertos por la empresa en especial las alternativas que generen intereses a corto o largo plazo. Asimismo, es preciso indicar que el paquete de beneficios que el trabajador puede elegir estará sujeto a limitaciones por parte del empleador.



## Beneficios flexibles para trabajadores de la empresa de servicios

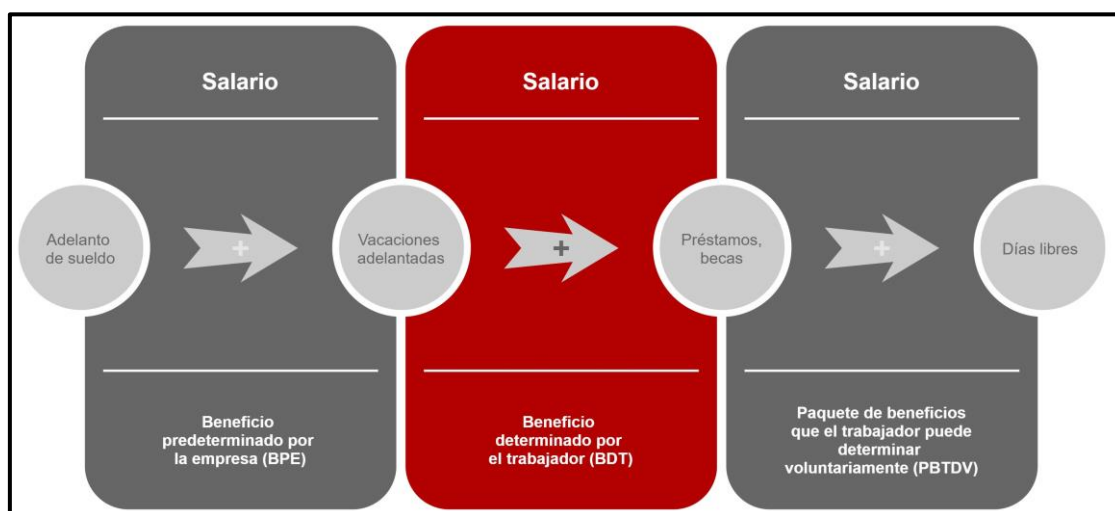


Figura 19. Beneficios flexibles a favor del trabajador.

En la figura 19 muestra las tres modalidades de incentivos adicionales al salario para reforzar la motivación laboral de los trabajadores.

## Ejecución del incentivo predeterminado

Empresa de Servicios S.A.

Planilla de sueldo 2021

t/c 3.40

Nombre del trabajador	Salarios (USD)	Julio	Salarios Julio (S/)	Adelanto (30%)
Trabajador 1	\$2,000.00		S/ 6,800.00	S/ 2,040.00
Trabajador 2	\$2,000.00		S/ 6,800.00	S/ 2,040.00
Trabajador 3	\$2,000.00		S/ 6,800.00	S/ 2,040.00
Trabajador 4	\$2,000.00		S/ 6,800.00	S/ 2,040.00
Trabajador 5			S/ 5,000.00	S/ 1,500.00
Trabajador 6			S/ 6,000.00	S/ 1,800.00
Trabajador 7			S/ 1,500.00	S/ 450.00
Trabajador 8			S/ 1,600.00	S/ 480.00
Trabajador 9			S/ 1,700.00	S/ 510.00
Trabajador 10			S/ 1,200.00	S/ 360.00
Trabajador 11			S/ 1,200.00	S/ 360.00
<b>Total</b>	<b>\$8,000.00</b>		<b>S/ 45,400.00</b>	<b>S/ 13,620.00</b>

Cuadro 2. Planilla de sueldos 2021

En el cuadro 2, facilitamos un modelo de la planilla de sueldo, por honorarios y el importe total que la empresa tendría que desembolsar en caso el empleador opte como beneficio predeterminado un adelanto de sueldo de 30%; y en caso no cuente con activo corriente de dicho importe; el trabajador puede solicitarlo en el socio estratégico que elegirá la compañía y los intereses que se genere serán cubiertas en su totalidad por la compañía.

### **Ratios (KPI)**

**Alternativa 1** Tasa de uso de beneficio

**Alternativa 2** Retroalimentación de los empleados (encuesta)

**Objetivo 2: Optimizar la experiencia laboral de los trabajadores para reforzar la motivación laboral**

*“Universidad Corporativa”*

Se efectuará “el aprendizaje continuo” mediante la gestión del conocimiento, buscando promover oportunidades de desarrollo profesional para reforzar la motivación en el trabajo, potenciar las capacidades de los trabajadores y optimizar su experiencia laboral, todo bajo la esencia de libre elección del tema e integrantes para las escenas de juicios simulados ante una entidad de justicia.

Se desarrollarán 4 foros al año, por lo que el trabajador estará en su libertad de elegir al cliente que representará e integrará a los aliados (compañeros) estratégicos para el desarrollo de cada foro.

Para ello el administrador y gerente general realizarán el requerimiento de la sala de capacitación 5 días antes del inicio del FORO 1, 2, 3 y 4.

.....

En el desarrollo de cada foro, el Director dará por iniciado y finalizado los foros; previo reconocimiento y retroalimentación, invitando a su vez a los colaboradores su participación. Finalmente emitirá las resoluciones, una para el equipo ganador y otra para la publicación en el periódico mural de la empresa.

.....

**Solución técnica**

Para lograr el objetivo N.º 2 la empresa de servicios tendrá que desembolsar un monto aproximado de S/ 5, 871.00 soles (véase detalle en anexo 7).

**KPI**

Modelo de compromiso de AON Hewitt

Feedback de los empleados (encuesta)

# FORO I

## Agenda

Solicitud de requerimiento de sala de capacitación

Solicitud del formulario con los integrantes de cada equipo, cliente al que representarán y el tema. Ejemplo:

- ✚ Derecho corporativo
- ✚ Privacidad global y ciberseguridad
- ✚ Otros

Eligen al moderador en caso no esté el director, quien presentará el tema, regulará la discusión, optimizará el tiempo. Luego se dará por iniciado el debate

El director y participantes al finalizar realizarán el reconocimiento y retroalimentación a los integrantes del equipo.

Finalmente se hará un compartir e impresión de la resolución del equipo más destacado.

## Agenda

**El mecanismo será idéntico al foro 1**

**Ejemplo para los temas del para el foro II**

- ✚ Propiedad intelectual
- ✚ Renuncia de gerente general
- ✚ Nombramiento de nuevo gerente general



# FORO II

# FORO III

## Agenda

Seguirá la misma metodología del Foro 1

### Ejemplo para los temas

- ✚ Actualización tributaria
- ✚ Constitución de empresa
- ✚ Renovación de poderes contractuales



## Agenda

Se desarrollará en semejanza a los foros anteriores

### Ejemplo de los temas para el foro IV

- ✚ Litigios y resolución de disputas
- ✚ Transferencia de participaciones y renuncia a derechos de adquisición preferente



# FORO IV

## Ejecución del reconocimiento emocional

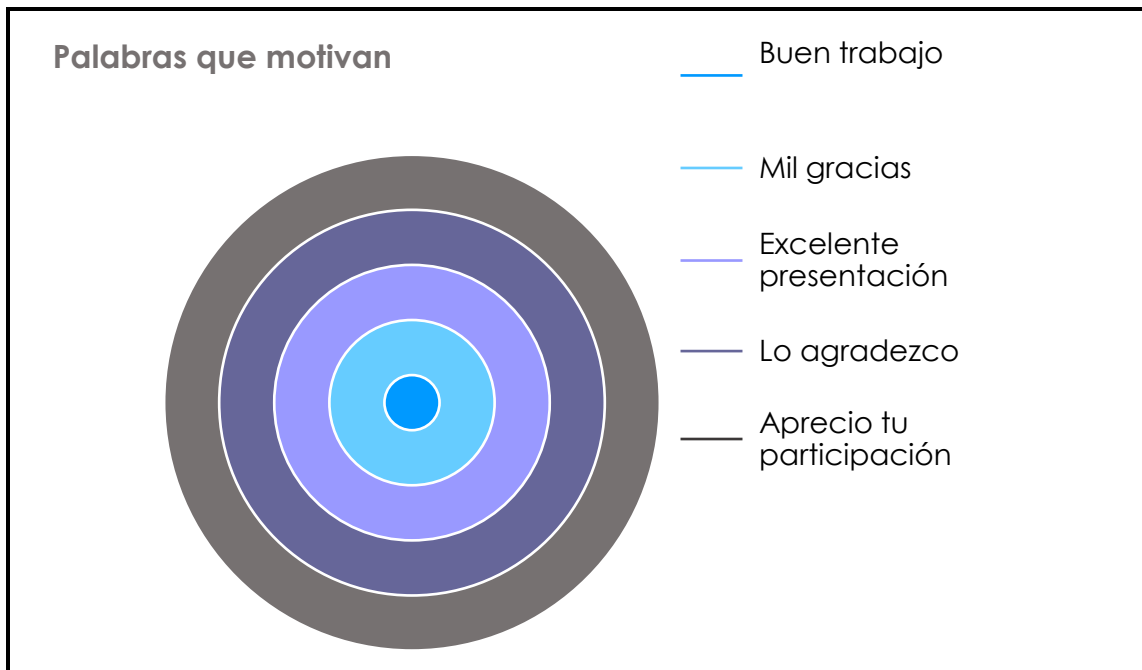


Figura 20. Palabras de aprecio significativo

Deysi, muchas gracias por tu esfuerzo adicional en la última semana con la organización del foro 1 para la capacitación y entrenamiento de nuestro talento humano. Aprecio tu predisposición y enfoque al programa y creo que tus compañeros lo apreciarán igual.

Saludos,

Deysi

Cuadro 3. Nota de agradecimiento escrita a mano

Hola, Alejandro

Apreciaría mucho si pudieras postergar el Foro de capacitación de esta semana. Algunas reuniones se movieron y queremos tener tiempo suficiente para la retroalimentación para que todos estemos en la misma frecuencia el día del debate. Avísame si puedo ayudarte o si necesitas mover algo más de tu agenda para acomodar esto.

Gracias, Alejandro

Cuadro 4. Correo de agradecimiento

**Objetivo 3: Promover una gestión basada en la participación para mejorar la motivación laboral**

*“El arte de la delegación de responsabilidad”*



# DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDAD

para reforzar la motivación laboral

## 1 SE INICIARÁ CON LA IDENTIFICACIÓN DE TRABAJADORES EN LOS 3 NIVELES JERÁQUICOS DE LA EMPRESA

Top management, middle management, employees



## 2 REUNIÓN CON GERENTE GENERAL, ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL JERÁRQUICO PARA DELEGAR AUTONOMÍA Y LIBERTAD DE ACCIÓN

Realizar un análisis de las tareas de cada trabajador.



## 3 SE ESTABLECERÁ LAS PRIORIDADES, ENUMERACIÓN Y ELECCIÓN DE TAREAS

Según su importancia y se elegirá al trabajador más idóneo para la ejecución.



## 4 EJECUCIÓN, MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

De la eficiencia y eficacia, y se aumentará la responsabilidad según la confianza, capacidad y si obtuvo los resultados esperados.



## 5 INTEGRACIÓN DEL NUEVO PROCESO

Especialmente los procesos de significativa relevancia para el trabajador y para la compañía



Promover una gestión basada en la participación, autonomía y libertad de acción

## Ejecución de delegación de responsabilidad al nivel operativo

- ✚ Como sub-actividad a la ejecución se elegirá a las áreas de contabilidad, administración y asociados por ser departamentos que por lo general en la compañía de servicios se encuentran las tareas de nivel operativo (auxiliar de contabilidad, asistente de sub gerente, practicantes, auxiliar de oficina, entre otros)

## Ejemplo modelo de delegación

Ricardo Gerente General de la corporación delega responsabilidad a la Srta. Karla para que en total libertad y autonomía elija el mecanismo de pago de sueldos del mes de julio 2020.

No antes el Gerente General le comunica que tiene a su disposición la plataforma electrónica habilitada para el pago de haberes e incluso le otorga la clave token personal; dejando a libertad de la Srta. Karla para que elija el proceso tradicional o por medio de la plataforma que tiene habilitada la compañía con el socio estratégico (banco).

## Lista de actividades de un proceso de pago de haberes

### PLATAFORMA DIGITAL

#### Lista de actividades

- ✚ Inicio
- ✚ Elabora la panilla de sueldos y pago por honorarios (1 h)
- ✚ Accede a la plataforma digital (telebanking) (5 min)
- ✚ Ingresa el número de convenio, usuario y clave. (3 min)
- ✚ Elige la opción operaciones, pagos, pagos masivos (1 mini)
- ✚ Elige la opción pagos a través de un archivo plano (Ms Excel) (1 min)
- ✚ Clic a la opción tipo de orden: haberes (1 min)
- ✚ Elige la moneda de la operación (1 min)
- ✚ Adjuntar el archivo de texto con Clic en crear orden (1 min)
- ✚ Se mostrará los resultados para su validación, en caso haya errores corrige, si no prosigue (15 min)
- ✚ Clic en programar orden (1 min)
- ✚ Elige la fecha de proceso y la cuenta de cargo (1 mi)
- ✚ La orden quedará lista para ser enviada a los firmantes (en este caso se tiene la habilitación) (1 min)
- ✚ En el menú principal selecciona la opción ordenes telebanking (5 min)
- ✚ Enviar ordenes (2 min)
- ✚ Telebanking enviará una notificación vía app o web (1 min)
- ✚ El firmante selecciona y autoriza solo con ingresar su clave token (10 min)
- ✚ Procesar orden (2 min)
- ✚ Telebanking informará a los usuarios vía web o app del resultado de sus órdenes (2 min)
- ✚ Fin
- ✚ la información (3 min)

### MECANISMO TRADICIONAL

#### Lista de actividades

- ✚ Inicio
- ✚ Contador ordena a auxiliar la elabora la panilla de sueldos y pago por honorarios.(2 min)
- ✚ Auxiliar imprime las órdenes y traslada al contador (1.30 h)
- ✚ Contador verifica, si es correcto traslada documento a gerente general para su aprobación. Si gerente aprueba ordena al contador la emisión de un cheque por el importe total en moneda nacional y en caso de honorarios en moneda americana. En caso haya observaciones contador levanta las observaciones y prosigue lo antes indicado (30 min)
- ✚ Contador endosa el cheque a nombre de Gerente General o mandatario y traslada a gerente general para la toma de firmas y endoso (5 min)
- ✚ Gerente general firma y devuelve a contador para colocar sello de representante (10 min)
- ✚ Luego contador coordina con auxiliar de oficina y entrega el cheque para cobro en agencia (5 min)
- ✚ Auxiliar de oficina recibe el cheque e informa a gerente general de dicha diligencia (5 min)
- ✚ Auxiliar va a agencia, endosa el cheque y cobra (2 h)
- ✚ Gerente general llama a contador para que realice el conteo (5 min)
- ✚ Contador general realiza el fraccionamiento según importe a pagar y entrega a gerente general (1 h)
- ✚ Gerente general recibe las boletas de pago y los recibos por honorarios y llama a cada trabajador a su oficina para realizar el pago correspondiente y toma de firma en los documentos correspondientes (2 h)
- ✚ Fin

**Ejemplo modelo de formulario plano (MS Excel) para elaboración de la planilla sueldo y honorarios de la empresa de servicios.**

**Nombre de la empresa de Servicios S.A.A.**

Honorarios en dólares – julio 2021

Nombre del trabajador	Honorarios (USD)
	Julio
Trabajador 1 (GG)	\$ 4,000.00
Trabajador 2	\$ 2,300.00
Trabajador 3	\$ 1,900.00
Trabajador 4	\$ 1,900.00
<b>Total honorarios moneda extranjera</b>	<b>\$ 10,100.00</b>

**Planilla sueldos – julio 2020**

Nombre del trabajador	Sueldo (S/)
Trabajador 5 (Contador)	S/ 5,000.00
Trabajador 6	S/ 6,000.00
Trabajador 7	S/ 1,500.00
Trabajador 8 (A.O)	S/ 1,600.00
Trabajador 9 (A.C)	S/ 1,700.00
Trabajador 10	S/ 1,200.00
Trabajador 11	S/1,200.00
<b>Total planilla moneda nacional</b>	<b>S/ 18,200.00</b>

**Resumen:**

	<b>USD</b>	<b>S/</b>
Honorarios – Empresa de servicios S.A.	\$ 10,100.00	
Planilla sueldos		S/ 18,200.00
<b>Total por pagar</b>	<b>\$ 10,100.00</b>	<b>S/ 18,200.00</b>

Tipo de cambio (31/07/2020) – 3.40

Agentes involucrados en el proceso (pago de haberes mecanismo tradicional)	Sueldo del trabajador involucrado en el proceso de pago de haberes y según tiempo y tipo de contrato									
	Mensual	Deducción ONP (13%)	Anual	D	H	1/2h	15min	7min	Tiempo	Total
Gerente general (HONORARIOS)	13600	13600	163200	453.33	56.67	28.33	14.17	7.08	135min	13654
Contador (Honorarios)	5000	5000	60000	166.67	20.83	10.42	5.21	2.60	112min	4160
Auxiliar contable (ONP)	1700	221	23800	66.11	8.26	4.13	2.07	1.03	90min	1324
Asistente de oficina (ONP)	1600	208	22400	62.22	7.78	3.89	1.94	0.97	145min	2009
Total por gestión										21148
Total por gestiones al año (14)										S/. 3,100.72
<b>Agentes involucrados en el proceso (pago de haberes mediante plataforma digital)</b>										
Auxiliar contable (ONP)	1700	221	23800	66.11	8.26	4.13	2.07	1.03	116min	1707
Total por gestión										1707
Total por gestiones al año (14)										S/. 238.98

Cuadro 5. Medición de la propuesta, pago de haberes

En el cuadro 5 se evidencia el resultado comparativo del proceso de pago de haberes tradicional y mediante plataforma digital; donde se determinó el significativo ahorro que la compañía lograría al año (S/ 2861.74) solo en un proceso, es decir en el proceso de pago de haberes por plataforma digital. Esto porque al delegar autonomía o responsabilidad a la fuerza laboral del nivel operativo; liberaría a recursos humanos de otros niveles jerárquicos a fin de que estos se involucren en objetivos de mayor relevancia para la organización.

### Solución técnica

Para lograr el objetivo 3 la empresa de servicios tendrá que desembolsar un monto aproximado de S/ 3, 172.99 soles (véase detalle en anexo 7)

### KPI

Promedio de tiempo para alcanzar objetivos

Resultados



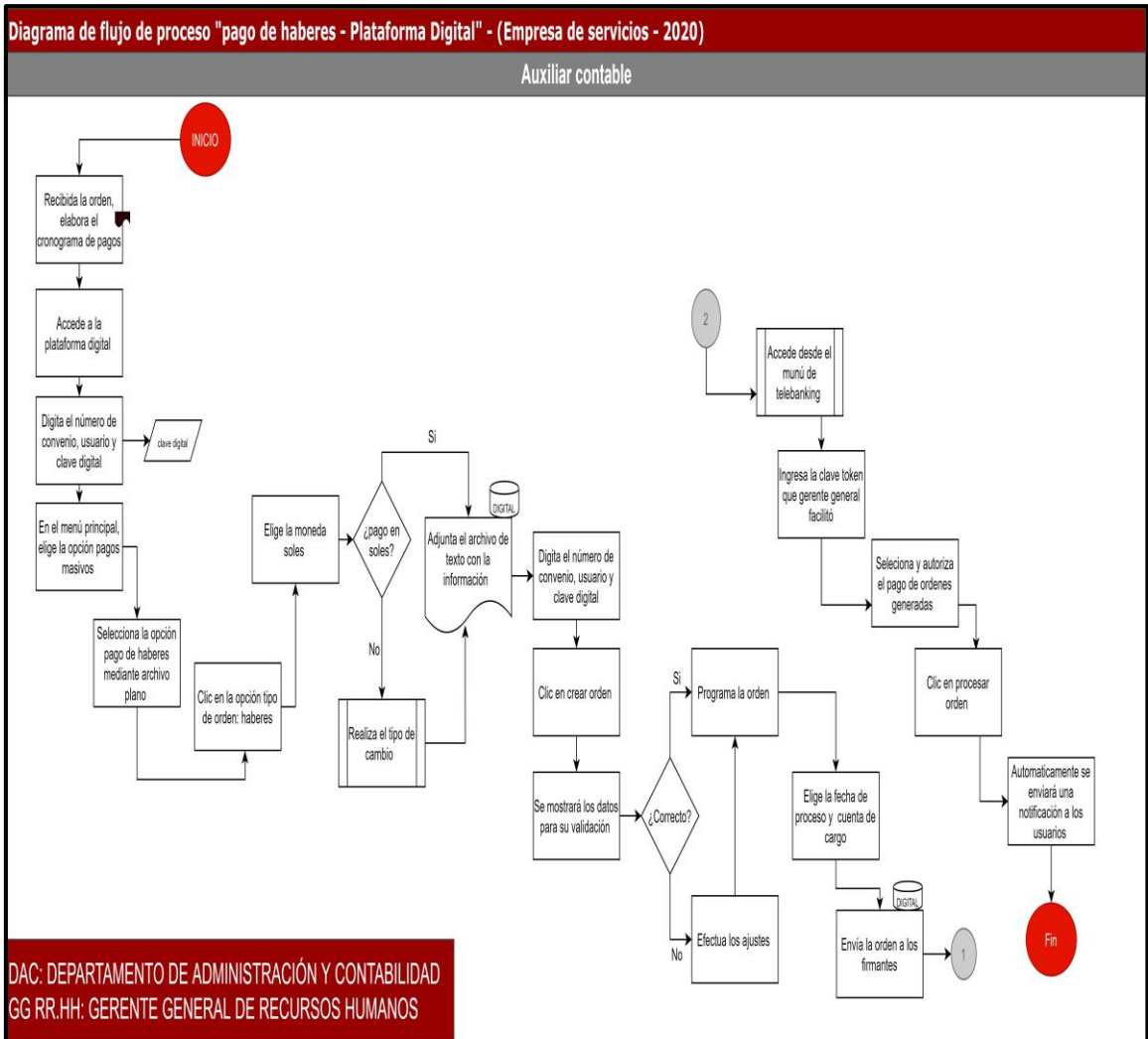


Figura 22. Flujograma del proceso de pago de la propuesta

En la figura 22, se muestra el flujograma del proceso de pago de la propuesta que la compañía tendrá que incluir en su manual de procedimientos en caso de implementar la alternativa de solución: Gestión Estratégica del Talento Humano cimentada en tres objetivos que busca sobre todo reforzar la motivación laboral de los trabajadores. Como se muestra, el delegar responsabilidd al nivel operartivo, solo involucraría a un agente, es decir a un trabajador, en consecuencia liberaría la carga laboral a trabajadores del nivel estratégico, a fin de que estos se ocupen de actividades orientadas al crecimeitno del negocio.

### **3.8.4 Categoría solución**

Después de haber priorizado los problemas, apoyados en la matriz de solución, se hallaron 4 alternativas de solución, de las cuales, la Gestión Estratégica del Talento Humano o Gestión Humana resultó de acuerdo a la evaluación por criterios de: costo, tiempo, impacto económico e impacto social; la categoría solución para reforzar la motivación en los trabajadores en una empresa de servicios. En ese marco según Solarte (2009) la gestión del talento humano es definida como las actividades estratégicas y los procesos que guían y dan soporte a la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objetivo de motivar, alcanzar, formar, compensar y desarrollar al talento humano pretendido para potencializar la organización.

Además, debe señalarse que en la gestión estratégica del talento humano, es trascendental reconocer los esfuerzos de los trabajadores, considerados piezas fundamentales en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Cabe considerar, por otra parte que la categoría solución no solo tienen como objetivo atraer, reclutar, organizar, entre otras a los trabajadores, sino dotarlos de equipamiento motivacional, que permita contribuir al éxito en la organización, en la medida en que sea capaz de motivar a los empleados, crear canales de comunicación óptimos, estimular el trabajo en equipo por medio de la participación, la confianza y recompensas; ayudar a crear un clima tal que favorezca la creación de capacidades organizativas.

En efecto, con la categoría solución gestión estratégica del talento humano que planteamos en la propuesta; no solo buscamos encaminar la motivación laboral hacia niveles deseados de los trabajadores y el empleador, sino también potenciar sus capacidades y mejorar su desempeño en la organización para fructificar el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales planteados por los directivos. Además, por tener un matiz característico de formar a los trabajadores como un equipo y empoderar en la medida en que cumplan los objetivos, puesto que se debe empoderar a la gente para acrecentar su potencial mediante su propio mecanismo de trabajo. Porque como directivos se puede dar directrices, estrategias, pero a la hora del partido los resultados lo determinan los mismos trabajadores como lo refiere (Sjöstedt, 2020).



Así como también, establecer una cultura basada en la autonomía, el reconocimiento y el aprendizaje continuo, elementales para que los trabajadores obtengan las mejores habilidades y competencias que demanda su cargo. Consolidamos esta propuesta además, porque queremos evitar el incentivo individualizado, puesto que esto socava el compromiso tanto del individuo como de la empresa (Goffee, y otros, 2004).

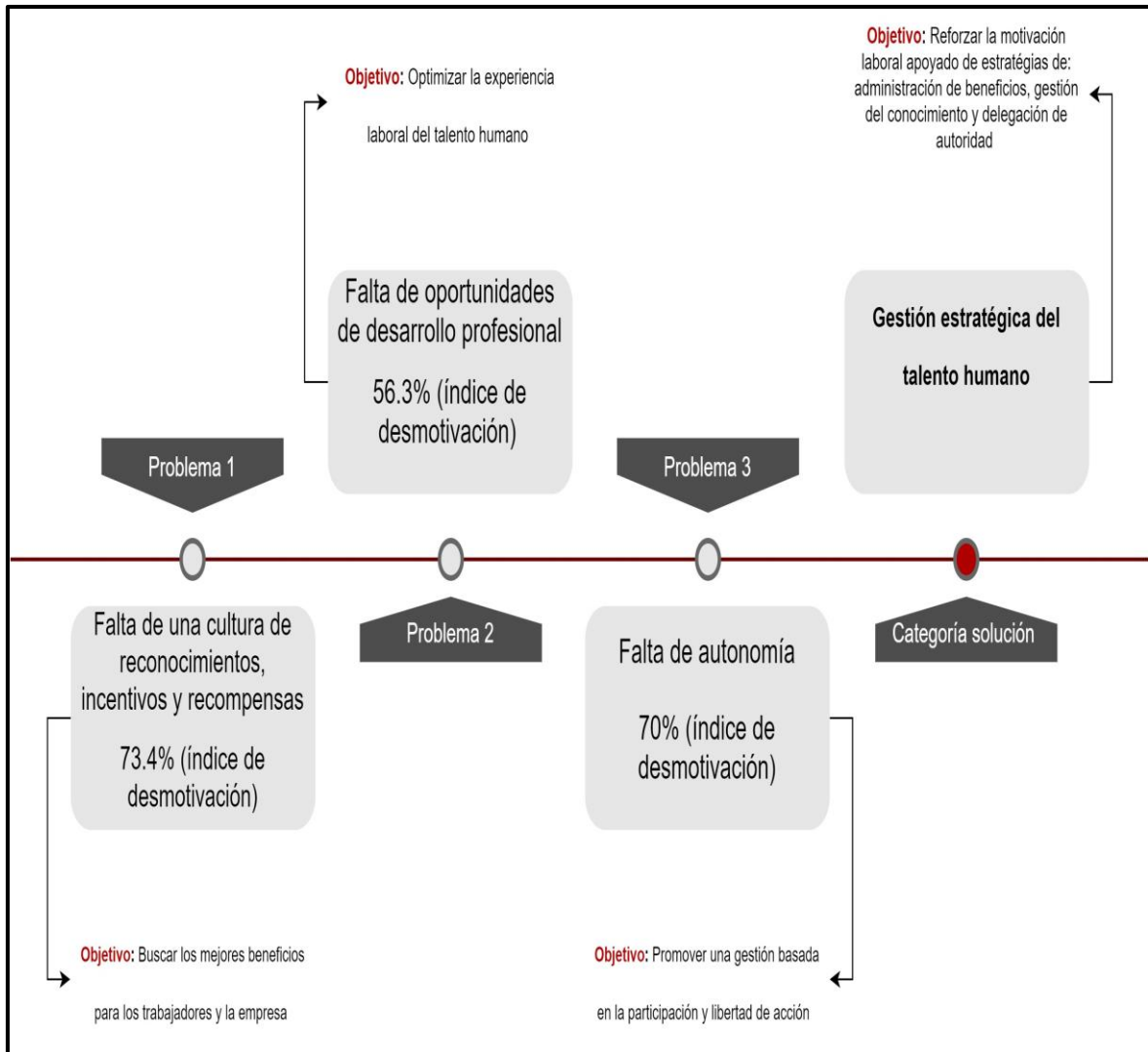


Figura 23. Problemas, objetivos y categoría solución

En la figura 23, se muestra un resumen de los tres problemas más álgidos de la motivación laboral, los resultados cuantitativos en porcentajes y la categoría solución propuesta para reforzar la motivación laboral de los trabajadores en una empresa de servicios Lima, 2020.

### 3.8.5 Direccionalidad de la propuesta

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>KPI</b>
Objetivo 1. Buscar los mejores beneficios para reforzar la motivación laboral de los trabajadores en una empresa de servicios, Lima 2020	Estrategia 1. Administración de beneficios	Táctica 1. Establecer alianzas estratégicas con entidades financieras	KPI 1. Tasa de uso de beneficios o encuesta (véase anexo 3)
		Táctica 2. Reforzamiento positivo	KPI 2. Retroalimentación de los empleados (ver anexo 3)
Objetivo 2. Optimizar la experiencia laboral para reforzar la motivación laboral de los trabajadores de una empresa de servicios, Lima 2020	Estrategia 2. Gestión del conocimiento	Táctica 3. Formación in situ	KPI 3. Feedback de los empleados (el detalle en anexo 3)
		Táctica 4. Aprendizaje continuo	KPI 4. Encuesta (ver ficha de retroalimentación en anexo 3)
Objetivo 3. Promover una gestión basada en la participación para mejorar la motivación laboral de los trabajadores en una empresa de servicios, Lima 2020	Estrategia 3. Delegación de responsabilidad	Táctica 5. Contraste de corto a largo plazo	KPI 5. Promedio de tiempo para alcanzar objetivos o encuesta (véase anexo 39)
		Táctica 6. Resultados	KPI 6. Resultados o retroalimentación de los trabajadores (ver anexo 3)

Cuadro 6. *Matriz de direccionalidad de la propuesta*

En el cuadro 6, podemos observar los tres objetivos y estrategias adoptadas en la propuesta, es decir qué y cómo vamos a lograr reforzar la motivación laboral de los

trabajadores. Asimismo, se evidencia las tácticas e indicadores respectivos para su medición. No obstante, es oportuno indicar que dado las características de subjetividad de la propuesta se desarrolló una ficha de retroalimentación como medida de contingencia para medir en su conjunto las tres partes de la propuesta (véase anexo 3).

### 3.8.6 Actividades y cronograma

Táctica	KPI	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	Evidencia
Establecer alianzas estratégicas con entidades financieras.	KPI 1. Tasa de uso de beneficios o encuesta (véase anexo 3).	A1. Buscar un socio estratégico y contactar con el sectorista o asesor de banca empresa.	15/01/2020	2	17/01/2020	a. Investigador	56	Se ha tomado como evidencia los mails de dos funcionarios del banco Scotiabank perteneciente (i) a la Srta. De la Cruz y (ii) a la Srta. Guiffo Erika; quienes de forma independiente remisionaron la presentación detallada de los Beneficios para la empresa y trabajadores en caso de afiliarse a la cuenta sueldo. Sumado a ello, la ejecución del incentivo predeterminado por la empresa. Además, se muestra como evidencia la presentación de beneficios flexibles en tres modalidades.
		A2. Solicitar la presentación de beneficios en físico.	17/01/2020	2	19/01/2020	a. Investigador b. Funcionaria del banco	140	
		A3. Análisis de los beneficios tanto para los trabajadores y la empresa (análisis).	19/01/2020	4	23/01/2020	a. Investigador b. Gerente general	24.9	
Reforzamiento positivo.	KPI 2. Retroalimentación de los empleados (ver anexo 3).	A4. Reunión con gerente general para elección de beneficios flexibles o predeterminados.	23/01/2020	3	26/01/2020	a. Investigador I b. Gerente General	130	
		A5. Apertura de las cuentas sueldo.	28/01/2020	5	31/01/2020	a. Investigador b. Contadora	87	
		A6. Ejecución el incentivo predeterminado, luego su medición y control. Finalmente, se realizará los ajustes o mejoras.	31/01/2020	5	5/02/2020	a. Investigador b. Gerente general c. Contadora	13900.8	
Formación in situ.	KPI 3. Feedback de los empleados (el detalle en anexo 3).	A7. Requerimiento de espacios para foros de capacitación.	5/02/2020	10	15/02/2020	a. Investigador b. Proveedor	35	
		A8. Foro libre1 y retroalimentación.	15/02/2020	20	6/03/2020	a. Abogado senior b. Administrador c. Gerente general	1337	
		A9. Foro libre2 y retroalimentación.	6/03/2020	20	26/03/2020	a. Abogado senior b. Administrador c. Gerente general	1337	
Aprendizaje continuo.	KPI 4. Retroalimentación de los empleados (véase anexo 3).	A10. Foro libre3 y retroalimentación.	26/03/2020	20	15/04/2020	a. Abogado senior b. Administrador c. Gerente general	1337	
		A11. Foro libre4 y retroalimentación.	15/04/2020	20	5/05/2020	a. Abogado senior b. Administrador c. Gerente general	1337	
		A12. Publicación y reconocimiento al ganador del foro 1, 2, 3 y 4.	5/05/2020	1	6/05/2020	a. Investigador b. Administrador	488	
Contraste de corto a largo plazo.	KPI 5. Promedio de tiempo para alcanzar objetivos o encuesta (ver al anexo 3).	A13. Identificar a los trabajadores según nivel jerárquico.	6/05/2020	5	11/05/2020	a. Investigador b. Gerente general	288.8	La evidencia para este segmento corresponde a: la solicitud de requerimiento y la devolución de llamada de un representante de las oficinas de Regus Business Centre en Av. El Derby, el número es: +1 512-642-9285 perteneciente a la Srta. Andrea. Asimismo, la lista y mapa comparativo de las actividades que normalmente la empresa realiza y las posibles actividades que realizarían los trabajadores, además de la medición y comparación tanto en precio, tiempo y agentes involucrados. Sumado a ello, un modelo de formulario plano para el pago de haberes. Finalmente, un flujoograma de proceso actualizado.
		A14. Programar y solicitar sala de reunión para realizar el análisis de las tareas de cada trabajador.	11/05/2020	2	13/05/2020	a. Investigador b. Gerente general	304	
		A15. Identificar a los colaboradores para delegar mayor autonomía y responsabilidad.	13/05/2020	5	18/05/2020	a. Investigador b. Gerente general	107.3	
Resultados.	KPI 6. Resultados o retroalimentación de los trabajadores (véase anexo 3).	A16. Establecer las prioridades y enumeración de procesos.	18/05/2020	10	28/05/2020	a. Investigador b. Gerente general	146.5	La evidencia para este segmento corresponde a: la solicitud de requerimiento y la devolución de llamada de un representante de las oficinas de Regus Business Centre en Av. El Derby, el número es: +1 512-642-9285 perteneciente a la Srta. Andrea. Asimismo, la lista y mapa comparativo de las actividades que normalmente la empresa realiza y las posibles actividades que realizarían los trabajadores, además de la medición y comparación tanto en precio, tiempo y agentes involucrados. Sumado a ello, un modelo de formulario plano para el pago de haberes. Finalmente, un flujoograma de proceso actualizado.
		A17. Evaluar la eficiencia y eficacia del proceso.	28/05/2020	1	29/05/2020	a. Investigador b. Gerente general	195.2	
		A18. Integrar las mecanismos más relevantes a la cultura de trabajo.	29/05/2020	15	13/06/2020	a. Investigador b. Gerente general	2131.19	

Cuadro 7. Matriz de tácticas, responsable/s y evidencias



## **IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Discusión**

La motivación laboral como referente clave para estimular la intensidad del esfuerzo de los trabajadores en la organización, responde a elementos tanto internos como externos a la persona para lograr a cabalidad sus objetivos. Para fundamentar tales afirmaciones, Herzberg (2007) y Pink (2009) manifiestan que la motivación laboral responde a factores inherentes al reconocimiento, progreso profesional y necesidad de sentir un grado de libertad de acción y autonomía en el trabajo. En ese sentido, los resultados de la investigación tienden a coincidir por lo fundamentado, puesto que los trabajadores refirieron sentirse motivados por las oportunidades de desarrollo, autonomía, reconocimientos entre otros, que en gran medida no están siendo atendidos; lo cual está en contra de su entusiasmo.

De forma similar, los resultados tienden a coincidir con lo fundamentado por Barzola (2019) puesto que, la motivación laboral no es la óptima, entre otros por la falta de reconocimientos; no obstante, difiere con respecto a la relación distante con los trabajadores; puesto que, en la presente investigación la motivación laboral responde a una excelente relación con los compañeros, dueños de la compañía y una cultura de cooperación entre departamentos de trabajo, vital para preservar una cultura laboral sostenible y seguir alcanzando metas organizacionales.

Por otro lado, de acuerdo a Rivas (2018), los trabajadores no sienten que su esfuerzo resulte valorado económicamente, lo cual difiere significativamente con los resultados, puesto que los trabajadores manifestaron sentirse satisfechos con la compensación económica en la empresa. Asimismo, es relevante tomar en importancia a Lagos (2015), quien postuló que para lograr que los trabajadores se sientan motivados, es necesario apostar por programas de capacitación, estimular la participación activa e implantar formas de trabajo donde las opiniones de los trabajadores sean tomadas en cuenta, conciliando en cierto grado con los resultados del presente estudio; en donde los investigados refirieron una falta de oportunidades de desarrollo profesional, espacios

donde puedan explorar sus habilidades y considerarlo en toma de decisiones importantes, puesto que repercute en su entusiasmo, lealtad, predisposición y compromiso por el trabajo.

También es oportuno referir que los resultados armonizan con los estudios de Díaz y Morales (2014), puesto que según las percepciones de los trabajadores, promover línea de carrera resulta motivador y positivo en los índices de motivación y compromiso. Desde otra perspectiva, los resultados de Sánchez, Sánchez, Cruz, & Sánchez (2014) refieren la existencia de una relación muy estrecha de la motivación con elementos extrínsecos de la motivación laboral, lo cual en gran medida han coincidido con lo planteado y analizado. Asimismo, los hallazgos demuestran un nivel de motivación media. No obstante, es necesario cubrir factores elementales de la motivación y reforzar para evitar desmotivación en el entorno laboral, esto coincide considerablemente con lo argumentado por (Murillo, 2017).

Es importante acotar que la planeación y organización repercuten en la motivación laboral los cuales según los resultados se determinó trascendental en la motivación, esto coincide con el estudio de Palomino (2017) al postular que la gestión administrativa y sus fases repercuten positivamente en la motivación, productividad y clima laboral. En otra línea, coincide con lo fundamentado por Fernández (2018), al referir que la motivación laboral es baja, consecuencia de una falta de reconocimiento, incentivos y recompensas, esto porque en los resultados del presente estudio los trabajadores manifestaron sentirse desmotivados por la falta de reconocimientos adicionales al salario. Coincidiendo en gran medida también con los hallazgos de Ayala & Pajuelo (2018), dado que los empleados refirieron desmotivación por falta de reconocimiento, equipos y oportunidades para ascender.

Finalmente, se determinó que la capacitación y el entrenamiento resultan factores relevantes en la motivación laboral, lo cual conjuga con lo fundamentado por Chávez, Carhuancho, Nolazco, Venturo, & Miranda (2020), puesto que en su estudio determinaron que la preparación es lo que más valoran los trabajadores y cualquier acción que limite el acceso repercutirá directamente en su motivación y predisposición para brindar el mejor servicio al cliente.

## 4.1 Conclusiones

**Primera:** A partir de la realidad problemática, constatada a través de los resultados, se presentó el desarrollo de la propuesta denominada: Gestión Estratégica del Talento Humano para reforzar la motivación laboral de los trabajadores. Para ello, en la primera parte denominada “Mi Socio Estratégico” se creó una alianza estratégica con una entidad financiera, que permita el acceso a múltiples beneficios (véase figura 19). Aunado a ello, en la parte denominada “Universidad Corporativa” se implementó una forma de aprendizaje continuo (foros); la idea es estimular el reconocimiento al trabajador y potencializar las capacidades. Y, finalmente en el “El Arte de la Delegación de Responsabilidad” se fomentó una gestión basada en la delegación de responsabilidad y autonomía de los trabajadores, dado que son elementos trascendentales en la motivación laboral que no han sido atendidos por la empresa.

**Segunda:** Se determinó que dentro de los factores relevantes que inciden en la motivación laboral intrínseca son: el reconocimiento adicional al salario, la autonomía y libertad de acción, como factores motivadores que deben primar en todos los niveles, no están siendo atendidos en gran porcentaje de trabajadores. Además, los factores que inciden en la motivación laboral extrínseca involucran a: incentivos y recompensas adicionales al sueldo, las oportunidades de desarrollo, el fomento constante de capacitación, entre otros que no han sido atendidos por los directivos.

**Tercera:** Los factores de mayor relevancia que afectan la motivación laboral de los trabajadores son: la falta de autonomía y libertad de acción, la falta de oportunidades de desarrollo, falta de reconocimiento, incentivos y beneficios adicionales al salario.

## 4.2 Recomendaciones

- Primera:** En función de los resultados, se sugiere a la empresa crear alianzas estratégicas con las diferentes instituciones, a fin de brindar acceso a múltiples beneficios flexibles, adicionales al salario. Además, fomentar mecanismos concretos que estimulen el reconocimiento y predisposición de los trabajadores. También, promover una gestión cimentada en la delegación de responsabilidad y autonomía. Finalmente, la implementación de la propuesta denominada: Gestión estratégica del Talento Humano.
- Segunda:** Sugerimos a la empresa implantar una cultura del reconocimiento aceptando lo valioso que es cada uno de los trabajadores. Además, centrar su atención en el aprendizaje continuo, a fin de contar con talento humano motivado, competente y preparado para adaptarse a cualquier cambio en el mercado laboral. Además, crear espacios o mecanismos de capacitación y aprendizaje in house para potencializar las capacidades.
- Tercera:** Se sugiere a los ejecutivos de la empresa buscar una gestión efectiva de los mejores beneficios para sus trabajadores, con la idea de cubrir necesidades que no han sido atendidas, y que son trascendentales en el entusiasmo de los trabajadores. Además, se recomienda delegar responsabilidad a sus empleados de forma progresiva a medida en que se cumplan eficientemente los objetivos y centrar su atención en la apertura y búsqueda de nuevas formas de resolver problemas laborales.



## REFERENCIAS

- ATLAS.ti. (s.f.). *Qualitative Data Analysis*. Obtenido de <https://atlasti.com/product/v8-windows/>
- Ayala, T., & Pajuelo, S. (2018). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de los juzgados en subespecialidad comercial de la Corte Suprema de Lima, 2018*. (Tesis de Licenciatura). Lima: Universidad Tecnológica del Perú. Obtenido de [http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/2304/1/Tania%20Ayala\\_Silvia%20Pajuelo\\_Tesis\\_Titulo%20Profesional\\_2018.pdf](http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/2304/1/Tania%20Ayala_Silvia%20Pajuelo_Tesis_Titulo%20Profesional_2018.pdf).
- Barzola, G. (2019). *Acciones para minimizar el efecto de los factores que inciden en la motivación laboral de los empleados de la empresa Contortut S.A., de la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2019*. (Tesis de licenciatura). Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, Ecuador.
- Bermúdez, F. (11 de 9 de 2017). La motivación dentro de la gestión administrativa de las pequeñas empresas. *Quipukamayoc*, 25(47), 37-44.
- Bernal, A. (2010). *Metodología para la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (2da ed.). Colombia: Pearson.
- Campos, S. (2008). *Manual de Gestión de Recursos Humanos*. Lima: Gaceta Jurídica.
- Cano, E. (2014). Analysis of research on feedback: contributions for improvement within the EHEA. *Bardón*, 66(4).
- Carhuancho Mendoza, I. M. (17 de febrero de 2020). *Tarea de Texto argumentativo*. Obtenido de Archivo de video: Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=djKbD473UCA>
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Gerrero, M., & Casana, K. (agosto de 2019). *Metodología para la investigación holística*. Obtenido de

<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog%20par%20a%20la%20investigaci%20n%20hol%20adstica.pdf>

- Carrasquero, A. (2014). Holistic research and instructional development in understanding written discourse in students average education. (J. Félix Blaco, Ed.) *Revista de Investigación*, 81(38), 68-88.
- Casana, K., & Carhuacho, I. (2019). Análisis de la gestión del talento humano en una institución pública, en Perú. *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais/Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales*, 3, 120-125.
- Casas, J., Repullo, J., & Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamientos estadísticos de los datos (I). *Journal & Books*, 8(31), 143-538.
- Chávez, F., Carhuacho, I., Nolazco, F., Venturo, C., & Miranda, B. (2020). Motivation of public service in a municipality in Peru. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 211-219.
- Cubillos, B., Camilo, F., & Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Somos de Negocios*, 5(10), 69-73.
- Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y el conocimiento*. Colombia: Macro.
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas*. México: Thomson.
- Daniel, P. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates Us*. España: Planeta.
- De la Luz, A. (2007). *Recursos humanos en la empresa*. Puerto Rico: Puertorriqueñas.
- Deloitte. (2019). *The Deloitte Global Millennial Survey 2019. Social discord and technological transformation create a "generation disrupted"*. España.
- Diagrams. (s.f.). *Draw.io - Diagrams.net*. Obtenido de <https://app.diagrams.net/>
- Díaz, J., & Morales, S. (2014). Motivación laboral en los trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 7(1), 59-79.

- Esan, C. (2019). *Motivación laboral: Nuevas tendencias globales*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/09/motivacion-laboral-nuevas-tendencias-globales/>
- Fernández, A. (2018). *Estrategias para mejorar la motivación laboral en un instituto técnico superior*. (Tesis de licenciatura). Lima: Universidad Norbert Wiener, Lima. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/2483/TESIS%20Fernandez%20Augusto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Gallup. (2018). *Top 5 trends to inspire your employess*. Estados Unidos.
- García, J. (2005). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Perú: Universidad del Pacífico.
- Gestión. (17 de mayo de 2018). *El origen de la motivación*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/origen-motivacion-233791-noticia/>.
- Goffee, R., Sterling, J., Pfeffer, J., Argyris, C., Thomas, D., Ely, R., . . . Conger, J. (2004). *Harvard Business Review. Dirigir personas en la empresa*. DEUSTO.
- Hardavella, G., Gaagnat, A., Saad, N., Roulosvaba, I., & Sreter, K. (2017). How to give and receive feedback effectively. *Breathe*, 13(24), 227-333.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: McGraw-Hill Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2004). *Cómo formular objetivos de investigación*. Bogotá, Colombia : Cooperativa Editorial Magisterio.
- Ibáñez, M. (2011). *Gestión del talento humano en la empresa*. Perú: San Marcos.
- Info Capital Humano. (2018). *Perú es el tercer país con mayor rotación de personal en Latam*.
- Kadioglu, H., & Yilmaz, P. (2018). Investigation of the work motivation levels of primary school teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 184-196.

- Kooij, D., & Kanfer, R. (2019). Lifespan perspectives on work motivation. 475-793. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/330340414\\_Lifespan\\_Perspectives\\_on\\_Work\\_Motivation](https://www.researchgate.net/publication/330340414_Lifespan_Perspectives_on_Work_Motivation)
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGrawHill.
- Lagos, V. (2015). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas Copelec*. (Tesis de licenciatura). Chile: Universidad del Bío Bío, Chile.
- Machuca, A. (2009). *Las organizaciones del siglo XXI. Apuntes de Administración General*. Perú: San Marco.
- Mayor, L. (2016). 360-degree feedback effectiveness to develop competences in college students. *Ciencias Humanas y Sociales*(10), 225-243.
- Menges, J., Tussing, D., Wihler, A., & Grant, A. (2017). When job performance is all relative: How family motivation energizes effort and compensates for intrinsic motivation. *Academy of Management Journal*, 60(2), 695-719.
- Murillo, T. (2017). *Relación entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores del Colegio de Abogados del Santa, 2017*. (Tesis de maestría). Lima: Universidad César Vallejo.
- OCDE. (2017). *Perspectivas económicas de América Latina 2017. Juventud, competencias y emprendimiento, 2017*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos & Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2016). *Estrategia de competencias de la OCDE. Reporte Diagnóstico: Perú, 2016*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Fundación Española para la Ciencia y Tecnología & Ministerio Español de Ciencia Innovación y Universidades. (2018). Manual de Frascati, 2015. Guía para la recopilación y perspectivas sobre la investigación y el desarrollo experimental. Medición de las

actividades científicas, tecnológicas y de innovación. España: Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología.

- Palomino, Z. (2017). *Gestión administrativa y motivación laboral según personal administrativo de la sede central de la Corte Superior de Justicia de Lima Norte-2016*. (Tesis de maestría). Lima: Universidad César Vallejo.
- Pizarro, J., Fredes, D., Inostroza, C., & Torreblanca, E. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajos de salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87).
- Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales. *International Journal of Good Conscience*, 143-185.
- Rivas, A. (2018). *La motivación laboral como detonante para el mejor desempeño en las pequeñas empresas de la ciudad de Puebla*. (Tesis de maestría). México: Universidad Autónoma de Puebla, México.
- Rivera, D., Hernández, J., Forgiony, J., Bonilla, N., & Rozo, A. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Espacios*, 39(16), 17.
- Rivera, D., Rincón, J., & Flórez, S. (2018). Percepciones del clima organizacional: Un análisis desde los macroprocesos de una ESE. *Espacios*, 39(19), 5.
- Rivera, N. (2019). *Relación entre motivación laboral y retención de empleados del área de operaciones de una empresa aseguradora de Lima 2018*. (Tesis de Licenciatura). Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *EAN*, 82, 179-200.
- Sánchez, L., & Manrique, S. (2019). La retroalimentación más allá de la evaluación. *Latinoamericana de Educación Comparada*, 89-104.
- Sánchez, M., Sánchez, P., Cruz, M., & Sánchez, F. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *RAE-Revista de Administración de Empresas*, 54(5), 537-547.

- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). La influencia del liderazgo en el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125.
- Singh, R. (2016). The impact of intrinsic and extrinsic motivators on employees engagement in information organizations. *Journal of Education for Library and Information Science*, 197-206.
- Sjöstedt, J. (25 de mayo de 2020). "En una empresa y en el fútbol se tiene que empoderar a la gente". (A. Agurto, Entrevistador).
- Sodexo. (2019). *Tendencias en motivación laboral para el 2019*. Francia.
- Solarte, M. (diciembre de 2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*(27), 162-200.
- Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011). Does pay satisfaction affect motivation and job satisfaction?. . *Qualitative Research in Accounting & Management*.
- Technologist, H. (2019). *3 HR transformation trends for 2019*. San Francisco, California.
- Universidad ORT Uruguay. (25 de febrero de 2016). *Claves para la motivación en el trabajo: cómo inspirar a las personas*. Obtenido de Archivo de video: Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=RSqISrY5ON0>
- Vara, A. (2012). Desde la idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un Método efectivo para las ciencias empresariales. (3ra ed.). Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Wiley, J., & Inc, S. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de los significados*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- William, B., & Keith, D. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas*. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de investigación

**Título:** “Gestión Estratégica del Talento Humano para reforzar la Motivación Laboral de los Trabajadores en una empresa de servicios Lima, 2020”

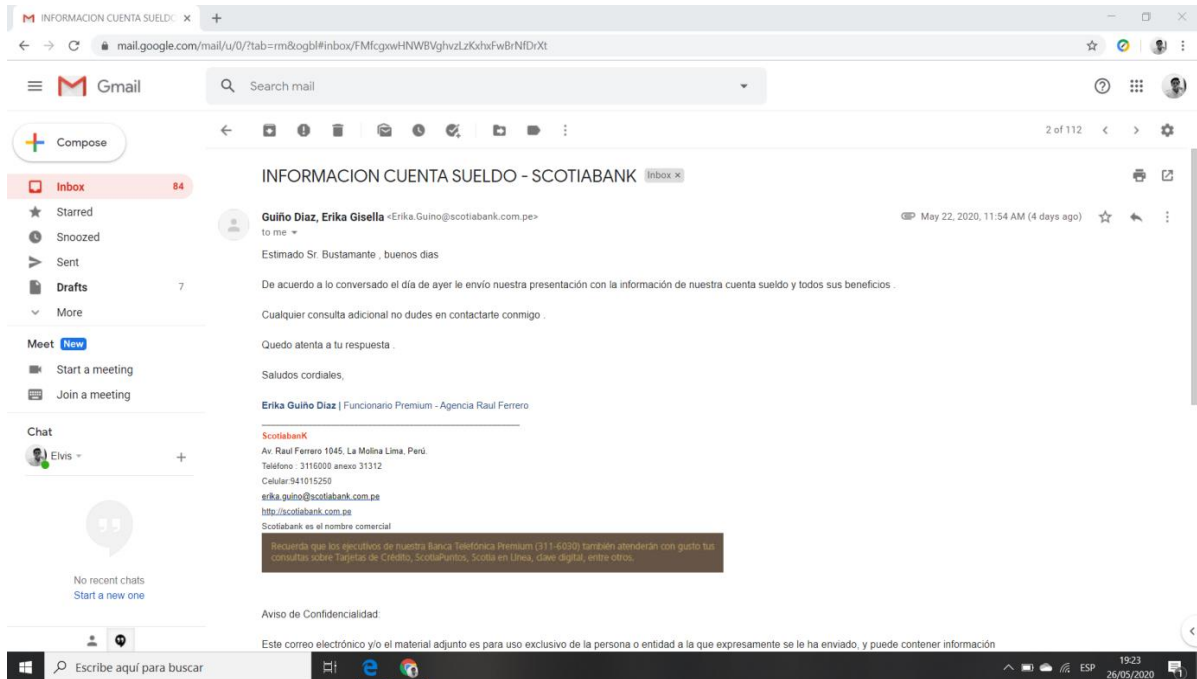
Problema general	Objetivo general	Categoría 1 problema:				
		Sub categorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿Cómo reforzar la motivación laboral de los trabajadores en una empresa de servicios Lima, 2020?	Presentar el desarrollo de una propuesta de solución para reforzar la motivación laboral de los trabajadores en una empresa de servicios Lima, 2020	Motivación laboral intrínseca	1. Progreso	1 – 2	Likert	medio
			2. Responsabilidad	3 – 4	Likert	alta
			3. Autoestima	5 – 6	Likert	alto
			4. Autonomía	7 – 9	Likert	bajo
			5. Motivo del trabajo	10	Likert	alto
			6. Logro	11	Likert	alto
			7. Experiencia	12 – 13	Likert	alto
			8. Reconocimiento	14 – 15	Likert	bajo
		Motivación laboral extrínseca	9. Procedimientos y políticas de la empresa	16 – 18	Likert	bajo
			10. Condiciones laborales	19 – 21	Likert	medio
			11. Seguridad de empleo	22	Likert	medio
			12. Sueldo, bonificaciones y beneficios sociales	23 – 25	Likert	bajo
			13. Calidad de supervisión y relación de los supervisores, colegas	26 – 27		alto

			o subordinados		Likert	
			14. Recortes salariales o despido	28	Likert	medio
			15. Condiciones físicas y ambientales de trabajo	29	Likert	medio
			16. Tipo de contrato	30	Likert	alto
			17. Forma de administración y decisión del trabajo	31 - 34	Likert	bajo
			18. Afiliación	35 - 37	Likert	alto
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Categoría 2 solución: Gestión Estratégica del Talento humano</b>				
¿Cuál es la situación de los factores que inciden en la motivación laboral de los trabajadores en una empresa de servicios Lima, 2020?	Diagnosticar la situación de los factores que inciden en la motivación laboral de los trabajadores en una empresa de servicios Lima, 2020	<b>Categorías emergentes</b>				
¿Cuáles son los factores de mayor relevancia que inciden en la motivación laboral de los trabajadores en una empresa de servicios Lima, 2020?.	Determinar los factores de mayor relevancia que afectan la motivación laboral de los trabajadores en una empresa de servicios Lima, 2020.	1. Clima laboral				
		2. Retroalimentación				
<b>Tipo, nivel y método</b>		<b>Población, muestra y unidad informante</b>		<b>Técnicas e instrumentos</b>		<b>Procedimiento y análisis de datos</b>
Enfoque: Mixto Sintagma: Holístico Tipo: Proyectiva Nivel: Comprensivo Método: Inductivo – deductivo		Población: 30 Muestra: Unidad informante: Administración, contabilidad y asociados		Técnicas: Encuesta, entrevista, observación Instrumentos: Cuestionario, guía de entrevista		Procedimiento: 1° validación, 2° encuesta, 3° entrevista y observación Análisis de datos: Atlas.ti 8 y Ms Excel

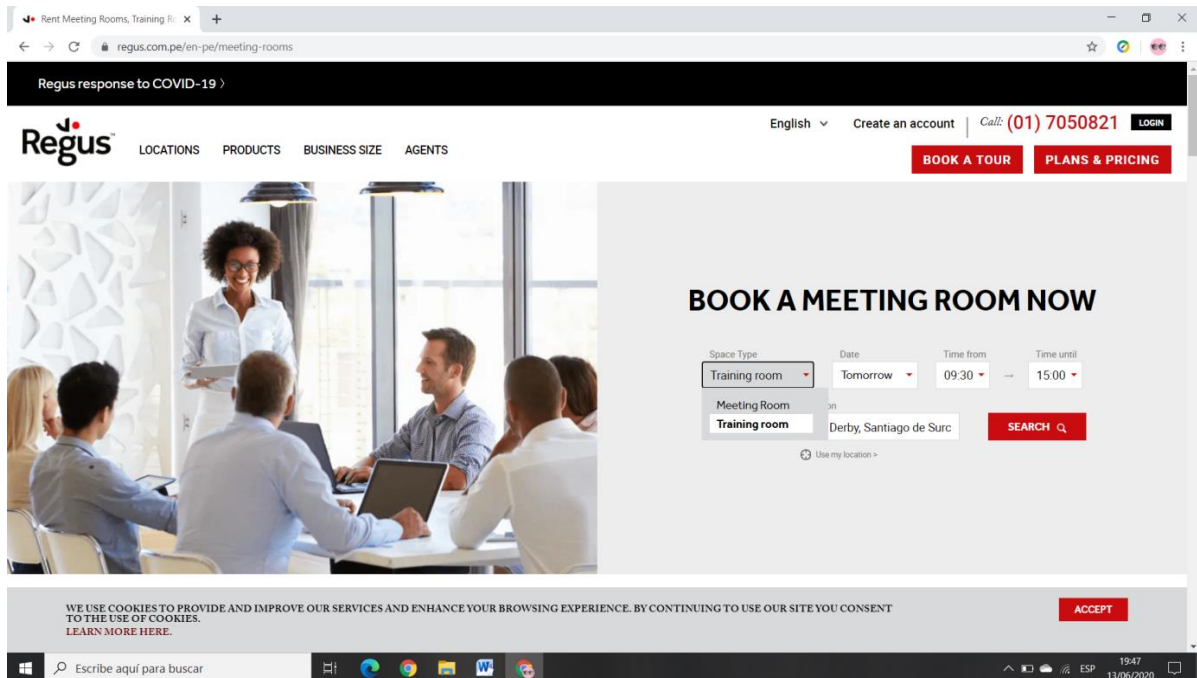


## Anexo 2: Evidencias de la propuesta

### Evidencia de reunión y requerimiento de información



### Evidencia de solicitud de requerimiento de sala de capacitación





**Anexo 3: Ficha de retroalimentación de la propuesta**

**FICHA DE RETROALIMENTACIÓN N°001**

*Departamento de Recursos Humanos*

Cargo o puesto en que se desempeña	.....
Apellidos y nombres	.....
Área donde labora	.....
Nombre del jefe inmediato	.....
Fecha	.....

**Datos generales**

I. Aspectos Generales y específicos		Alto	Bajo
<b>Reconocimiento</b>			
1	La cultura de reconocimiento que se fomenta en la empresa	.....	.....
2	Los incentivos y recompensas que la empresa pone a su disposición	.....	.....
<b>Autonomía y libertad de acción</b>			
3	Participación en la decisión de cómo hacer su trabajo	.....	.....
4	La delegación de responsabilidad que se fomenta en su área	.....	.....
5	La autonomía y libertad que posee para realizar sus actividades	.....	.....
6	Las estrategias y acciones para motivar a los trabajadores	.....	.....
<b>Potencialidades</b>			
7	Las condiciones que la empresa promueve para su desarrollo personal y laboral	.....	.....
8	La cultura de aprendizaje en el trabajo	.....	.....

**Recomendaciones:**  
 .....

**Anexo 4: Presupuesto de la propuesta**

Egresos				
	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
A1	Llamada telefónica a sectorista de la cuenta	2	5	10
	Movilidad hacia agencia de banco Scotiabank	2	23	46
A2	Movilidad a banco Scotiabank - Agencia La Molina	2	35	70
	Movilidad a banco Scotiabank - Agencia Surco	2	35	70
A3	Impresiones	0.2	20	4
	Compra de papel bond A-4	10.9	1	10.9
	Identificación de los mejores beneficios para los colaboradores	10	1	10
A4	Servicios públicos (teléfono) - requerimiento de sala reunión	5	2	10
	Almuerzo	1	120	120
A5	Impresiones	0.2	10	2
	Servicios públicos-teléfono	5	1	5
	Movilidad hacia agencia Scotiabank	35	2	70
	Escaneo de formulario con datos de la empresa y trabajadores	10	1	10
A6	Requerimiento de sala de reunión	278.8	1	278.8
	Impresiones	0.2	10	2
	En caso de un 30% de adelanto de sueldo	13620.00	1	13425.47
Objetivo 1	Su-total			14,338.7
A7	Movilidad hacia oficina de RBC	25	1	25
	Llamada telefónica a representantes de salas de capacitación	5	2	10
A8	Servicio público - teléfono	2	5	10
	Pago por alquiler de sala de capacitación	1	1115.2	1115.2
	Pedido de bagles, tiples & piqueos	128	1	128
	Pedido de Sándwiches	83.8	1	83.8
A9	Servicio público - teléfono	2	5	10
	Pago por alquiler de sala de capacitación	1	1115.2	1115.2
	Pedido de bagles, tiples & piqueos	128	1	128
	Pedido de Sándwiches	83.8	1	83.8
A10	Servicio públicos - teléfono	2	5	10
	Pago por alquiler de sala de capacitación	1	1115.2	1115.2
	Pedido de bagles, tiples y piqueos	128	1	128
	Pedido de Sándwiches	83.8	1	83.8
A11	Servicio público - teléfono	2	5	10
	Pago por alquiler de sala de capacitación	1	1115.2	1115.2
	Pedido de bagles, tiples y piqueos	128	1	128
	Pedido de sándwiches	83.8	1	83.8
A12	Publicación en el mural de la institución	120	4	480
	Emisión de resolución de reconocimiento a	2	4	8

	cada ganador			
Objetivo 2	Sub-total			5, 871.00
A13	Servicios públicos (teléfono) - requerimiento de sala reunión	5	2	10
	Pago por alquiler de sala reunión	1	278.8	278.8
A14	Llamada telefónica	10	2	20
	Impresiones	30	0.2	6
	Alquiler de sala	278	1	278
A15	Pedido de sándwiches variados	101.3	1	101.3
	Impresiones	0.2	30	6
A16	Movilidad	35	1	35
	Papel bond A-4	10.2	1	10.2
	Pedido de sándwiches variados	101.3	1	101.3
A17	Elaboración de las encuestas y procesamiento	185	1	185
	Papel bond más impresiones	10.2	1	10.2
A18	Pedido de Sándwiches y piqueos	131.19	1	131.19
	Consultor externo	2000	1	2000
Objetivo 3	Sub-total			3,172.99
<b>Total</b>				<b>S/23,382.69</b>

**Resumen:**

Ingresos	S/	0.00
Egresos	<u>S/</u>	<u>23, 382.69</u>
<b>Utilidad-pérdida</b>	<b>(S/</b>	<b>23, 382.69)</b>

**Anexo 5: Instrumento cuantitativo, cuestionario**

CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN LABORAL

**Estimado/a trabajador/a**, la encuesta tiene como objetivo compilar datos sobre la motivación laboral. La encuesta es anónima y garantizamos la confidencialidad de la información.

**Indicaciones:** En el cuestionario, se relaciona una serie de enunciados. Por favor, apelamos a su honestidad y señale (con una "X") la opción que concuerda con su experiencia según la siguiente escala (LIKERT), en donde:

Altamente motivado (a)	Parcialmente motivado (a)	Indiferente	Parcialmente desmotivado (a)	Altamente desmotivado (a)
5	4	3	2	1

Sexo : M ( ) F ( )

Rango de edad (años) : 18 - 30 ( ) 31 - 43 ( ) 44 – a más ( )

Ítems	Indicadores y enunciados <i>Cómo se siente usted con...</i>	VALORACIÓN				
		OPCIONES				
<b>SUB CATEGORÍA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA</b>						
<b>i1</b>	<b>Progreso</b>					
1	Las oportunidades para desarrollar sus capacidades y mejorar su situación laboral y profesional en la empresa	5	4	3	2	1
2	El fomento de capacitaciones para mejorar el desarrollo de sus habilidades, aptitudes y actualización de conocimiento	5	4	3	2	1
<b>i2</b>	<b>Responsabilidad</b>					
3	El interés que tiene la empresa por el bienestar de los trabajadores	5	4	3	2	1
4	La responsabilidad dada por el cargo, el rol y el puesto de trabajo en el Manual de Organización y Funciones	5	4	3	2	1
<b>i3</b>	<b>Autoestima</b>					
5	Sus logros, éxitos, experiencias en la compañía	5	4	3	2	1
6	Formar parte de una empresa de servicios	5	4	3	2	1
<b>i4</b>	<b>Autonomía</b>					
7	Las estrategias y acciones para motivar a los trabajadores	5	4	3	2	1
8	La oportunidad de participar en la toma de decisiones importantes para la empresa	5	4	3	2	1
9	La autonomía que posee para realizar sus actividades	5	4	3	2	1
<b>i5</b>	<b>Motivo del trabajo</b>					
10	La misión, visión y objetivos de su puesto en la empresa	5	4	3	2	1
<b>i6</b>	<b>Logro</b>					
11	La necesidad de ascender y/o alcanzar sus metas personales y profesionales en la empresa	5	4	3	2	1
<b>i7</b>	<b>Experiencia</b>					
12	En relación con el trabajo rutinario o monótono de su puesto	5	4	3	2	1
13	Las oportunidades de adquirir mayor conocimiento de otras áreas de la compañía	5	4	3	2	1
<b>i8</b>	<b>Reconocimiento</b>					
14	Los reconocimientos por su trabajo adicionales al sueldo (carta de felicitación, beca de capacitación, etc.)	5	4	3	2	1
15	El reconocimiento que recibe por su trabajo por parte de sus superiores/jefes/dueños de la empresa	5	4	3	2	1
<b>SUB CATEGORÍA MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA</b>						
<b>i9</b>	<b>Procedimientos y políticas de la empresa</b>					
16	La información que recibe por parte de los directivos sobre las expectativas que la empresa espera de Ud.	5	4	3	2	1

17	La participación para fijar los objetivos, la visión y misión de la empresa	5	4	3	2	1
18	La claridad de sus funciones y responsabilidades según el MOF/ROF	5	4	3	2	1
<b>i10</b>	<b>Condiciones laborales</b>					
19	Las condiciones físicas (estructura, temperatura, iluminación, tipo de computadora, entre otros)	5	4	3	2	1
20	Las condiciones organizativas (duración de la jornada laboral, periodo vacacional, celebridades y cronogramas de pagos)	5	4	3	2	1
21	La distribución física de los equipos (impresora, fotocopidora, entre otros) y áreas de trabajo (marketing, contabilidad, ventas, entre otros)	5	4	3	2	1
<b>i11</b>	<b>Seguridad de empleo</b>					
22	La estabilidad laboral en la empresa	5	4	3	2	1
<b>i12</b>	<b>Sueldo, bonificaciones y beneficios sociales</b>					
23	El sueldo que recibe por el trabajo realizado	5	4	3	2	1
24	Los incentivos y recompensas adicionalmente al sueldo por sus labores en la empresa.	5	4	3	2	1
25	Los beneficios y/o acciones en pro de las familias de los trabajadores	5	4	3	2	1
<b>i13</b>	<b>Calidad de supervisión y relación de los supervisores, colegas y subordinados</b>					
26	La cooperación/coordinación entre unidades o departamentos y sobre la relación con sus supervisores, compañeros y subordinados	5	4	3	2	1
27	El ambiente de confianza en su entorno para trabajar y compartir información en la empresa	5	4	3	2	1
<b>i14</b>	<b>Recortes salariales o despido</b>					
28	Las formas de despido y descuentos salariales	5	4	3	2	1
<b>i15</b>	<b>Condiciones físicas y ambientales de trabajo</b>					
29	Las condiciones físicas y ambientales donde trabaja (espacio para trabajar, mobiliario, etc.)	5	4	3	2	1
<b>i16</b>	<b>Tipo de contrato</b>					
30	El contrato (a plazo fijo, por honorarios, part time, etc.) con el que usted cuenta en la empresa	5	4	3	2	1
<b>i17</b>	<b>Forma de administración y decisión del trabajo</b>					
31	La administración de la sociedad por los familiares, socios miembros de la familia, terceros y toma de decisiones en el trabajo	5	4	3	2	1
32	La autonomía y libertad de acción para tomar decisiones cómo hacer su trabajo	5	4	3	2	1
33	La libertad para desarrollar sus actividades y participación en el establecimiento de metas	5	4	3	2	1
34	La preocupación por parte de los directivos para que las personas sientan motivación por su trabajo	5	4	3	2	1
<b>i18</b>	<b>Afiliación</b>					
35	El vínculo entre usted y los dueños de la compañía	5	4	3	2	1
36	El vínculo entre usted y los trabajadores de la empresa	5	4	3	2	1
37	El vínculo entre usted y la marca de la entidad	5	4	3	2	1

## Anexo 6: Evidencia de encuesta online

## Anexo 9: Instrumento cualitativo, ficha de unidades informantes



### Entrevista

Concepto de entrevista	“Es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre el entrevistador (es) y entrevistado (s), el cual (...) responde a preguntas previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretende estudiar (Buendía, Colás y Hernández, 2001 citado por Bernal, 2010. P. 256)	
<b>Entrevistados</b>		
<b>Entrevistado/a (Entv.1)</b>	<b>Entrevistado/a (Entv.2)</b>	<b>Entrevistado/a (Entv.3)</b>
Representante de Administración: VAA	Representante de Contabilidad: N.V.A	Representante de asociados: C. G. M

### Categoría problema:

Motivación Laboral



## Anexo 10: Instrumento cualitativo, guía de entrevista

### Guía de entrevista 1

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado 1 (Entv.1)
Fecha	.....
Lugar de la entrevista	

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿En qué medida las capacitaciones y oportunidades de desarrollo que brinda la compañía favorecen o en su defecto, altera su estado de ánimo por el trabajo?
2	Explíquenos ¿Cómo se siente Ud. con las condiciones <b>físicas</b> cómo: la temperatura...; <b>organizativas</b> como: cronograma de pago...la <b>distribución</b> de las áreas y equipos? Y qué recomendaría para que usted esté motivado
3	¿Cómo valora a la autonomía, la oportunidad de tomar decisiones importantes para mejorar algún área o proceso y la libertad de decidir cómo hacer su trabajo?
4	¿Cómo se siente en relación a la posibilidad de ascender y el logro de sus objetivos personales y profesionales? y, en relación a los incentivos y recompensas o reconocimiento por su trabajo por parte de los superiores y/o dueños de la compañía.
5	¿Cómo valora la seguridad laboral que usted siente en la empresa? y, si es participe en la fijación de objetivos empresariales. Así como también si considera que existe una claridad en sus funciones y responsabilidades según el MOF/ROF
6	En su entorno laboral ¿Qué factores o aspectos del entorno laboral considera fundamental dentro de la compañía para que usted esté motivado y/o en su defecto desmotivado? Por ejemplo: sueldo, bonificaciones, pertenecer a una compañía de prestigio, relación con los compañeros, etc. Explíquenos
7	¿Cómo evalúa a la cooperación entre áreas de trabajo, las formas de despido, las condiciones ambientales como el espacio, inmuebles, espacios compartidos?
8	¿Cuáles son los mecanismos que los directivos fomentan para que usted esté satisfecha o motivada de trabajar en esta compañía? Y si la forma de administración y decisión del trabajo tiene repercusión en su entusiasmo? Respecto al vínculo de afiliación que pueda existir entre usted y la marca/trabajadores/dueños de la compañía. ¿Qué nos puede decir?

Observaciones

..... .....
----------------

Anexo 11: Base de datos

		Subcategorías																																				
		Preguntas / ítems																																				
		Participantes																																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
1	2	1	1	3	4	3	2	2	3	4	4	2	3	3	1	3	2	3	3	1	2	1	3	1	5	4	4	4	3	3	3	5	2	3	3	5	5	5
2	2	2	4	3	3	3	3	2	3	4	2	3	4	1	1	3	2	1	3	3	2	4	3	2	1	5	4	4	2	3	4	2	2	4	5	5	5	5
3	2	1	4	4	4	3	2	1	4	4	3	3	2	2	2	2	3	3	1	1	1	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3
4	1	5	3	4	4	4	2	1	2	3	4	3	3	3	2	3	2	3	1	1	2	4	5	1	5	5	4	3	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4
5	2	1	4	3	4	4	2	3	2	2	5	3	2	2	2	4	2	3	3	3	3	3	4	2	5	5	5	1	4	4	4	2	2	4	5	4	5	5
6	1	5	3	5	4	5	4	2	4	2	2	4	3	2	2	3	4	2	4	4	1	4	3	2	5	5	5	2	2	3	5	1	2	5	5	5	5	
7	2	3	3	4	5	5	2	1	1	3	5	4	2	1	1	4	2	1	3	2	1	5	1	4	5	3	3	3	2	4	2	4	3	3	3	4	5	
8	1	1	3	2	3	4	1	1	1	2	4	2	1	1	1	4	2	1	1	1	1	2	4	1	4	4	5	1	2	4	2	1	2	4	5	5	4	
9	1	1	3	2	3	4	1	1	1	2	4	2	1	1	1	3	2	1	4	1	1	3	4	1	4	5	4	1	2	4	2	1	3	4	5	5	5	
10	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	2	3	2	2	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	
11	3	4	4	4	2	2	4	3	2	2	4	3	2	2	4	2	2	1	2	1	2	4	1	2	2	3	2	2	4	4	3	2	2	4	4	3	2	
12	3	3	4	3	4	4	2	2	2	3	4	4	2	2	3	3	4	5	4	3	3	2	4	1	4	5	4	1	5	4	4	2	2	3	3	4	3	
13	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	2	2	4	4	5	4	4	5	2	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
14	2	4	3	2	4	4	4	4	4	4	2	1	2	1	2	4	3	4	4	2	1	2	1	2	2	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	2	3	
15	2	3	4	3	4	5	2	3	3	2	5	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	4	4	2	4	5	4	3	3	4	4	1	2	3	4	5	4	
16	4	4	4	4	1	4	4	3	4	5	2	4	4	3	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	
17	2	3	3	3	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	2	2	3	3	4	3	2	2	4	2	4	5	4	3	4	3	4	2	2	3	4	5	4	
18	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	
19	1	2	4	3	4	5	2	1	1	1	5	4	3	1	3	4	2	3	2	2	2	2	5	1	5	5	4	2	2	4	3	2	2	2	2	5	4	
20	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	5	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	
21	4	1	4	3	5	4	2	1	3	3	2	4	3	3	2	2	3	4	4	2	3	2	4	2	4	5	5	1	4	4	3	1	1	3	5	4	4	
22	2	2	4	4	4	5	2	2	4	1	2	4	4	3	1	2	2	2	4	2	2	3	4	1	5	5	5	3	2	2	2	4	4	4	4	4	5	
23	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	3	4	2	2	2	4	2	2	3	4	1	2	4	2	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	2	4	4	5
24	3	2	1	4	4	5	4	4	4	3	2	1	3	3	3	3	3	3	4	2	3	1	1	4	5	5	1	2	1	1	1	1	1	1	1	5	1	
25	4	3	5	4	5	5	5	4	5	4	4	3	2	3	3	5	4	3	4	4	2	4	3	5	5	5	5	3	4	3	5	2	5	5	5	5	5	
26	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
27	5	5	3	2	4	4	2	3	2	4	4	4	3	3	2	1	4	5	3	2	4	4	3	1	1	4	4	2	2	1	2	4	4	5	4	5	4	
28	4	3	4	4	5	5	3	4	4	4	4	2	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	
29	4	3	4	4	4	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	
30	2	1	4	3	4	4	1	2	2	2	4	4	2	2	1	2	2	3	5	1	2	4	2	1	2	4	4	2	2	4	2	2	4	4	5	4	4	5

## Anexo 12: Transcripción de entrevistas



Universidad  
Norbert Wiener

### Ficha de entrevista 1

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Responsable del área legal
Nombres y apellidos	V.A.A
Código de la entrevista	Entrevistado 1 (Entv.1)
Fecha	23/04/2020
Lugar de la entrevista	Miraflores

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿En qué medida las capacitaciones y oportunidades de desarrollo que brinda la compañía favorecen, o en su defecto, altera su estado de ánimo por el trabajo?
2	Explíquenos. ¿Cómo se siente Ud. con las condiciones <b>físicas</b> cómo: la temperatura...; <b>organizativas</b> como; cronograma de pago...la <b>distribución</b> de las áreas y equipos? Y qué recomendaría para que usted esté motivada
3	¿Cómo valora a la autonomía, la oportunidad de tomar decisiones importantes para mejorar algún área o proceso y la libertad de decidir cómo hacer su trabajo?
4	¿Cómo se siente en relación con la posibilidad de ascender y el logro de sus objetivos personales y profesionales? y, con relación a los incentivos y recompensas o reconocimiento por su trabajo por parte de los superiores y/o dueños de la compañía.
5	¿Cómo valora la seguridad laboral que usted siente en la empresa? y, si es/ha sido participe en la fijación de objetivos empresariales. Así como también si considera que existe una claridad en sus funciones y responsabilidades según el MOF/ROF
6	En su entorno laboral ¿Qué factores o aspectos del entorno laboral considera fundamental dentro de la compañía para que usted se sienta motivada y/o en su defecto desmotivada? Por ejemplo sueldo, bonificaciones, pertenecer a una compañía de prestigio, relación con los compañeros, etc. Explíquenos.
7	¿Cómo evalúa a la cooperación entre áreas de trabajo, las formas de despido, las condiciones ambientales como el espacio, inmuebles, espacios compartidos?
8	¿Cuáles son los mecanismos que los directivos fomentan para que usted esté satisfecha o motivada de trabajar en esta compañía? Y si la forma de administración y decisión del trabajo tiene repercusión en su entusiasmo? Respecto al vínculo de afiliación que pueda existir entre usted y la marca/trabajadores/dueños de la compañía. ¿Qué nos puede decir?

Observación

<p>.....</p> <p>.....</p>
---------------------------

### Entrevistado 1 (Entv. 1)

Nr o.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿En qué medida las capacitaciones y oportunidades de desarrollo que brinda la compañía repercuten en su estado de ánimo?	Mira, para mí las capacitaciones son muy importantes esto porque te permite tener un conocimiento actualizado. Por lo que, debería existir un fomento constante de estas, es más, pienso que la empresa debe ser un centro que fomente la investigación al igual que las universidades, debe tener espacios donde se realicen simulacros ficticios de informes orales, o explicación de cualquier norma actualizada para que de forma íntegra todos estén informados, de esa manera, se estimula el desarrollo de habilidades. En la empresa no se fomenta este tipo, quizá existe un fomento de habilidades técnicas, pero uno debe poner de su parte porque la empresa de manera directa no lo hace. Te da oportunidades de redactar tus propios informes en casos reales, pero de forma independiente y en muchos casos hay errores al momento de presentarlo. Ha sucedido que dichas fallas han sido fatales para nuestro cliente. Por lo que, pienso que se debería fomentar la integración de conocimiento de todas las especialidades de forma que el resultado sea producto de un equipo multidisciplinario.
2	Explíquenos. ¿Cómo se siente Ud. con las condiciones físicas, organizativas y la distribución de las áreas y equipos de trabajo en su centro laboral?	Con decirte que la ubicación de las impresoras está a una cuadra ya es suficiente. Lo que quiero decir es que, los dispositivos no están ubicados estratégicamente, tenemos que caminar como tres pasillos para llegar a recoger las impresiones, y muchas veces no podemos imprimir porque todas las impresoras están ocupadas, esto pasa porque al ser un espacio coworking todo es compartido. Esto retrasa nuestro trabajo, y la consecuencia es para el cliente que quiere el servicio para ayer, me entiende?... En relación a las condiciones organizativas, te explico con un ejemplo, un día íbamos a celebrar el cumpleaños de una compañera de trabajo, la hora era a las 5pm y al final el organizador llegó a las siete de la noche, entonces es fácil deducir que la planeación no es la adecuada en esos aspectos, y en estos casos es de suma importancia por la consideración y respeto de los trabajadores. Otro punto importante es que no existe un cronograma de vacaciones, ni de pagos. Pienso que la organización y planeación es base fundamental para que el personal se sienta satisfecho y realice sus actividades sin ninguna dificultad.
3	¿Cómo valora la autonomía, la oportunidad de tomar decisiones importantes para mejorar algún área o	Entendiendo que la autonomía es la libertad de decidir por ti mismo, opino que esta es fraccionada en la empresa. En muchos casos se hace lo que dice el jefe o dueño de la compañía, pero muchas veces no es lo correcto, lo cual es un atentado contra mi entusiasmo y mi libertad de decidir. Entre compañeros, si opinamos libremente sobre qué áreas o procesos debería mejorar la empresa, pero nos gustaría ser escuchados por parte de los dueños y responsables directos, lo cual es difícil puesto que las

	proceso? Y, ¿la libertad de decidir cómo hacer su trabajo?	reuniones son muy escasas y casi nulas sobre estos temas. O en todo caso, un responsable que funciones como nexo entre nosotros y los dueños de la compañía y hagan llegar nuestras ideas.
4	¿Cómo se siente en relación a la posibilidad de ascender y el logro de sus objetivos personales y profesionales? Y ¿En relación a los incentivos, recompensas o reconocimiento que recibe?	En general siento que las posibilidades de ascender son limitadas por lo mismo que, es una empresa pequeña y las oportunidades son muy pocas, casi todos los puestos están copados, pero si se debería fomentar otras formas o especialidades, de modo que la empresa brinde un servicio completo. Referente al logro de mis objetivos tanto profesionales y personales, hasta el día de hoy siento que he logrado mis objetivos que me he planteado, hay otros en el ámbito profesional que están en evolución y me siento seguro de lograrlo, la empresa es un buen lugar para que crezcas fuera de sus áreas, por su horario y flexibilidad. En relación a los incentivos, pues no me siento satisfecho, esto porque ninguno de ellos se fomenta, no hay incentivos ni económicos, ni educativos, ni en otras formas; lo mismo sucede con el reconocimiento, si sería motivador para mí que la compañía impulse alguna forma de reconocimiento por el logro de metas, no necesariamente económico.
5	¿Cómo valora la seguridad laboral que Ud. siente en la empresa? Y ¿En qué forma participa en la fijación de objetivos empresariales? Seguido, ¿qué opinión tiene sobre la claridad de sus funciones y responsabilidad es según los manuales de organización y funciones en la empresa?	Los últimos años la compañía ha enfrentado muchos problemas económicos, e incluso ha tenido que rescindir de sus clientes que por años le ha dado solvencia económica, hace dos años ha perdido a uno de ellos, por lo que no he sentido estar seguro en la compañía, además que la comunicación por parte de los dueños sobre esos temas no son mencionados a los trabajadores lo que me crea incertidumbre en muchos casos. Me gustaría que la empresa fomente la participación e integración de los trabajadores, en la actualidad no hay una participación directa en el planteamiento de objetivos, eso lo corresponde a la parte estratégica de la empresa, pero opino que nuestras ideas deberían también ser consideradas. Ahora, con la claridad de mis funciones en algún manual, no existe; si sé lo que debo hacer es por conocimiento empírico, pero que haya un manual no tengo conocimiento; sería importante tenerlo porque así se tiene claridad de las responsabilidades, de lo contrario, muchas tareas se pueden duplicar e incluso puede dar origen a conflictos laborales.
6	En lo laboral. ¿Qué factores o aspectos de su entorno laboral considera	El espacio, la confianza en el centro de labores, el trato horizontal entre todos los colaboradores, el fomento de la investigación, apertura a la búsqueda de nuevas formas de resolución de labores y problemas. Creo que como representante de mi área esos serían los factores que más valor tienen al hacer un análisis. Puede que

	fundamentales dentro de la compañía para que Ud. se sienta motivada?	existan otros como, el pago puntual, si bien no es el adecuado pero debería ser indispensable, puesto que tenemos otras responsabilidades que atender.
7	¿Cómo explica la cooperación entre áreas de trabajo, las formas de despido, las condiciones ambientales como: el espacio, inmuebles, espacios compartidos?	La empresa es pequeña, las áreas son mínimas, y la cooperación entre áreas yo he visualizado que son muy unidos, cada quién hace su trabajo que le corresponde y hay un compañerismo fuerte muy característico, todos son amables y nos ayudamos mutuamente. La otra fase de la pregunta era sobre las formas de despido, aún no he tenido la experiencia y no conozco perfectamente ese mecanismo, pero por allegados trabajadores antiguos, las condiciones no han sido satisfactorias, solo puedo decirte que así como eres leal, responsable, respetuoso, puntual, y lo más importante cumples con tu trabajo la forma de despido debería ser la correcta y legal. Digo esto, porque tener un trabajador próximo a irse de la compañía, llevará una imagen de la empresa, y si la forma de despido no es la correcta el trabajador puede proyectar una imagen negativa. Bueno, según mi experiencia, los ambientes al ser oficinas coworking y todo es compartido por lo general para mí es incómodo, porque tenemos una hora y si los espacios están no habría comodidad para almorzar tranquilamente, por otro lado, nuestra oficina es compartida con otra área, en ese caso también resulta incomodidad diariamente porque, no tenemos privacidad y al manejar información de los clientes se requiere confidencialidad en muchos casos.
8	¿Cuáles son los mecanismos que los directivos fomentan para que Ud., esté satisfecha o motivada ¿Cómo las formas de administración y decisión repercute en su entusiasmo?. Finalmente, ¿Qué nos puede decir del vínculo entre Ud., la marca, compañeros de trabajo y los dueños de la compañía?	Yo creo que las relaciones que existen sobre todo con los dueños de la empresa son sólidas, la preocupación por nuestras familias es lo más rescatable, el horario y la flexibilidad es lo que me entusiasma seguir aquí. No tengo claro la existencia de otros mecanismos que fomenten los dueños para sentirnos motivados. En relación con la administración, sé que por lo general los dueños se encargan del área administrativa y la toma de decisiones, en ese sentido, al ser una empresa pequeña he visto que siempre las órdenes vienen de lo más alto, y es lógico. Sin embargo, las decisiones deberían ser más horizontales, e incluso debería promover la forma de administración descendente, es decir de abajo hacia arriba en la mayoría de operaciones porque somos nosotros los que estamos directamente con todas las gestiones y conocemos los mecanismos. De esa manera me sentiría incluido, participe de las decisiones que se puedan tomar y contribuir con nuevos aportes e ideas. Bueno, como mencioné existe una relación sólida con los dueños y los compañeros de trabajo y con la marca sé que hay otras compañías con mayor prestigio pero esta se ha ganado poco a poco por su calidad de atención y su selecto grupo de clientes, el asesorar a compañías top del mundo lo hace auténtica.

## Ficha de entrevista 2

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Responsable de Contabilidad
Nombres y apellidos	N.V.A
Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entv. 2)
Fecha	22/04/2020
Lugar de la entrevista	Lima, entrevista online

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿En qué medida las capacitaciones y oportunidades de desarrollo que brinda la compañía favorecen o en su defecto, altera su estado de ánimo por el trabajo?
2	Explíquenos ¿Cómo se siente Ud. con las condiciones <b>físicas</b> cómo: la temperatura...; <b>organizativas</b> como: cronograma de pago...la <b>distribución</b> de las áreas y equipos? Y qué recomendaría para que usted esté motivada
3	¿Cómo valora a la autonomía, la oportunidad de tomar decisiones importantes para mejorar algún área o proceso y la libertad de decidir cómo hacer su trabajo?
4	¿Cómo se siente en relación con la posibilidad de ascender y el logro de sus objetivos personales y profesionales? y, en lo que se refiere a los incentivos y recompensas o reconocimiento por su trabajo por parte de los superiores y/o dueños de la compañía.
5	¿Cómo valora la seguridad laboral que usted siente en la empresa? y, si es participe en la fijación de objetivos empresariales. Así como también si considera que existe una claridad en sus funciones y responsabilidades según el MOF/ROF
6	En su entorno laboral ¿Qué factores o aspectos del entorno laboral considera fundamental dentro de la compañía para que usted esté motivada y/o en su defecto desmotivado? Por ejemplo: sueldo, bonificaciones, pertenecer a una compañía de prestigio, relación con los compañeros, etc. Explíquenos
7	¿Cómo evalúa a la cooperación entre áreas de trabajo, las formas de despido, las condiciones ambientales como el espacio, inmuebles, espacios compartidos?
8	¿Cuáles son los mecanismos que los directivos fomentan para que usted esté satisfecha o motivada de trabajar en esta compañía? Y si la forma de administración y decisión del trabajo tiene repercusión en su entusiasmo? Respecto al vínculo de afiliación que pueda existir entre usted y la marca/trabajadores/dueños de la compañía. ¿Qué nos puede decir?

Observaciones

.....
.....

## Entrevistado 2 (Entv. 2)

N ro	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿En qué medida las capacitaciones y oportunidades de desarrollo que le brindó la compañía repercuten en su estado de ánimo?	Para mí las capacitaciones y oportunidades de desarrollo es lo más valorado, puesto que estoy en un proceso de desarrollo y tengo metas que cumplir. Si bien la empresa, es flexible en sus horarios pues no encuentro en ella una forma precisa donde pueda explorar completamente mis habilidades. Si deseas capacitarte pues debes buscar fuera, sería interesante que en la compañía se fomente estos espacios; como se hace en otros estudios. Tengo colegas por ejemplo que en horas libres se reúnen y debaten sobre un tema específico, lo cual es una nueva filosofía de aprendizaje y maestría en alguna materia.
2	Explíquenos. ¿Cómo se siente Ud. con las condiciones físicas, organizativas y la distribución de las áreas y equipos de trabajo en su centro laboral?	Las condiciones físicas, si bien los espacios tienen de todo pero el albergar a muchas compañías hacen que los espacios queden pequeños, hablo del comedor, de los baños. Ahora, en relación con la distribución pienso que no están bien ubicadas, están muy distantes de las oficinas y todo es compartido, no se puede hacer nada en ese sentido porque los dueños son los que hacen los contratos. Pero pienso que las áreas y ubicación de los equipos (impresoras sobre todo) deben estar cercanas al trabajador y evitar pérdida de tiempo en ir y recoger, etc. Respecto a las condiciones organizativas, pienso que en algunos casos los compañeros tienen todo organizado pero en otros no, creo que esto es fundamental en una organización, lo hace más eficiente, porque sabes claramente qué hacer, y, si tienes personal a cargo mucho mejor porque vas a delegar perfectamente. Con mucha más razón si una organización es como un sistema, donde todos trabajan interconectados.
3	¿Cómo valora la autonomía, la oportunidad de tomar decisiones importantes para mejorar algún área o proceso? Y, ¿la libertad de decidir cómo hacer su trabajo?	Fundamental, te da un sentido de pertenencia y libertad de acción; hace sentir que tu opinión es importante y que tu aporte es fundamental. En la empresa la autonomía presenta algunas limitaciones, más si se trata de opiniones de mejora de los procesos con los encargados directos. Tenemos libertad sí, pero es una libertad muy superficial, no nos deja explorar el potencial que tenemos y podemos aportar a la compañía, será por la cultura o filosofía de los dueños de la empresa, soy respetuoso, pero me gustaría que nos dieran mayor autonomía y buscar nuevas formas de trabajar o de realizar vuestras tareas y no hacer lo que en muchos casos nos dice el jefe, pero por norma obviamente acatamos.
4	¿Cómo se siente en relación con la posibilidad de ascender y el logro de sus objetivos personales y profesionales? Y ¿En lo que se refiere a los incentivos, recompensas o reconocimiento que	Empezando por el final, creo que un reconocimiento siempre por parte de los dueños será satisfactorio, pero esto incrementa la competitividad y puede generar entornos tensos entre trabajadores de las mismas áreas. Por lo que, pienso que estos son factores que pueden resultar perjudiciales y costosos para la compañía. Porque el trabajador no querrá el mismo reconocimiento siempre, buscará cada vez incrementar su valor. En lo personal siento que ascender en una empresa donde las oportunidades son muy pocas no ha sido exitoso para mí, pero sí estoy completamente satisfecho con los logros profesionales. Soy joven y el ascenso lo puedo lograr en compañías donde haya una línea de carrera marcada. No descarto que lo haga



	recibe?	aquí, pero sinceramente es difícil por lo mismo que ya te expliqué. Te cuento, hay un compañero de trabajo, lleva más de 20 años en la compañía y sigue en lo mismo, al otro lo ascendieron después de 10 años aproximadamente. En ellos por lo que sé primó la relación con los dueños, perdió muchas oportunidades que a veces se siente frustrado.
5	¿Cómo valora la seguridad laboral que Ud. siente en la empresa? Y ¿En qué forma participa en la fijación de objetivos empresariales? Seguido, ¿qué opinión tiene sobre la claridad de sus funciones y responsabilidades según los manuales de organización y funciones en la empresa?	Si me hablas de estabilidad pues diría que no me siento muy seguro en la compañía, lo digo por algo personal y por cómo últimamente se está desempeñando la compañía. Ahora si me hablas de seguridad en el trabajo, con mencionar que estamos más arriba del piso 10 de un rascacielos, personalmente siento que ahí no me siento seguro. Respecto a la seguridad en el interior del trabajo en lo personal todo ha estado perfecto. No hay manuales en la compañía, debería implementarlo porque un manual es importante para todos los trabajadores tanto en la inducción como en el proceso de aprendizaje de nuevas tareas o las directamente relacionadas a las áreas y puestos; evitando problemas entre los mismo trabajadores.
6	En lo laboral. ¿Qué factores o aspectos de su entorno laboral considera fundamentales dentro de la compañía para que Ud. se sienta motivada?	Pienso que las buenas relaciones interpersonales, llevarte bien con tus compañeros son saludables, más si te pasas el 95% del día en el trabajo, el pago oportuno y el respeto a tus derechos como persona y como trabajador, también valoro mucho las capacitaciones y flexibilidad para trabajar. En la compañía no se promueve, pienso que debería tener políticas direccionadas en ese pequeño constructo pero significativo y benéfico tanto para el trabajador como para el empleador y la salud de la empresa.
7	¿Cómo explica la cooperación entre áreas de trabajo, las formas de despido, las condiciones ambientales como: el espacio, inmuebles, espacios compartidos?	Es gratificante y entusiasta, tengo muy buenas relaciones con todos los compañeros y compañeras, y creo que los demás también, el ambiente que se respira en las oficinas es muy bueno. Encuentras apoyo en cualquier área, siempre se muestran disponibles. En cuanto al ambiente, inmuebles y espacios compartidos no es muy adecuado, pero nos adaptamos a lo que la empresa hace dentro de sus posibilidades para estar cómodos. Creo que compartir espacios u oficinas no es muy adecuado para nuestra área, porque manejamos información de los clientes y no hay privacidad, tienes que salir, y por los pasillos, hablar con tus supervisores y creo que eso no debería.
8	¿Cuáles son los mecanismos que los directivos fomentan para que Ud., esté satisfecha o motivada? Y ¿Cómo las formas de administración y decisión repercuten en su entusiasmo? Finalmente, ¿Qué nos puede decir del vínculo entre Ud., la marca, compañeros de trabajo y los dueños de la compañía?	Creo que son súper inteligentes y muy reservados con ello, quizá nunca me puse analizar porque utilizan otros distractores que apaciguan nuestra insatisfacción. Por ejemplo, si llegas tarde a la oficina, nadie te dice nada, lo toman como algo normal, si pides permiso el día que requieres, la compañía se adapta a tu necesidad y te apoya, entre otras acciones en beneficio del trabajador. Por eso digo que tratan de bloquear de forma intelectual otros factores como por ejemplo (la falta de pago, las vacaciones, entre otros). Respecto a la administración, se tiene claro que está bajo los dueños, lo difícil de esta forma de empresa es que se mezclan actividades de la compañía con actividades familiares, lo que no permite tener un manejo auténtico puramente de la compañía. Se tiende mucho a realizar un desbalance entre empresa y familia, pienso que las gestiones deben ser de manera independiente. Las relaciones con los dueños son lo más sano y fuerte en mi caso; con la marca es relativa y con los compañeros es excelente.

### Ficha de entrevista 3

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Ex responsable del grupo de asociados
Nombres y apellidos	C. G. M
Código de la entrevista	Entrevistado 3 (Entv.3)
Fecha	23/04/2020
Lugar de la entrevista	San Martín de Porras

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿En qué medida las capacitaciones y oportunidades de desarrollo que brinda la compañía favorecen o en su defecto, altera su estado de ánimo por el trabajo?
2	Explíquenos ¿Cómo se siente Ud. con las condiciones <b>físicas</b> cómo: la temperatura...; <b>organizativas</b> como: cronograma de pago...la <b>distribución</b> de las áreas y equipos? Y qué recomendaría para que usted esté motivado
3	¿Cómo valora a la autonomía, la oportunidad de tomar decisiones importantes para mejorar algún área o proceso y la libertad de decidir cómo hacer su trabajo?
4	¿Cómo se siente en relación con la posibilidad de ascender y el logro de sus objetivos personales y profesionales? y, en relación con los incentivos y recompensas o reconocimiento por su trabajo por parte de los superiores y/o dueños de la compañía.
5	¿Cómo valora la seguridad laboral que usted siente en la empresa? y, si es participe en la fijación de objetivos empresariales. Así como también si considera que existe una claridad en sus funciones y responsabilidades según el MOF/ROF
6	En su entorno laboral ¿Qué factores o aspectos del entorno laboral considera fundamental dentro de la compañía para que usted esté motivado y/o en su defecto desmotivado? Por ejemplo: sueldo, bonificaciones, pertenecer a una compañía de prestigio, relación con los compañeros, etc. Explíquenos
7	¿Cómo evalúa a la cooperación entre áreas de trabajo, las formas de despido, las condiciones ambientales como el espacio, inmuebles, espacios compartidos?
8	¿Cuáles son los mecanismos que los directivos fomentan para que usted esté satisfecho o motivado de trabajar en esta compañía? Y si la forma de administración y decisión del trabajo tiene repercusión en su entusiasmo? Respecto al vínculo de afiliación que pueda existir entre usted y la marca/trabajadores/dueños de la compañía. ¿Qué nos puede decir?

Observaciones

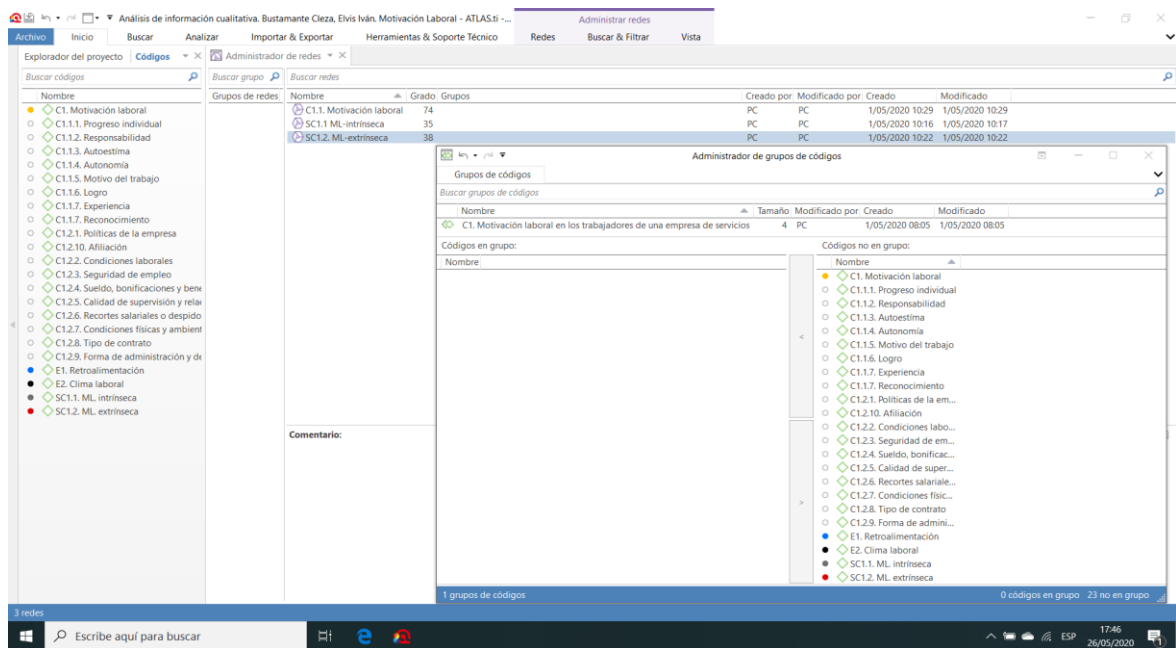
<p>.....</p> <p>.....</p>
---------------------------

### Entrevistado 3 (Entv. 3)

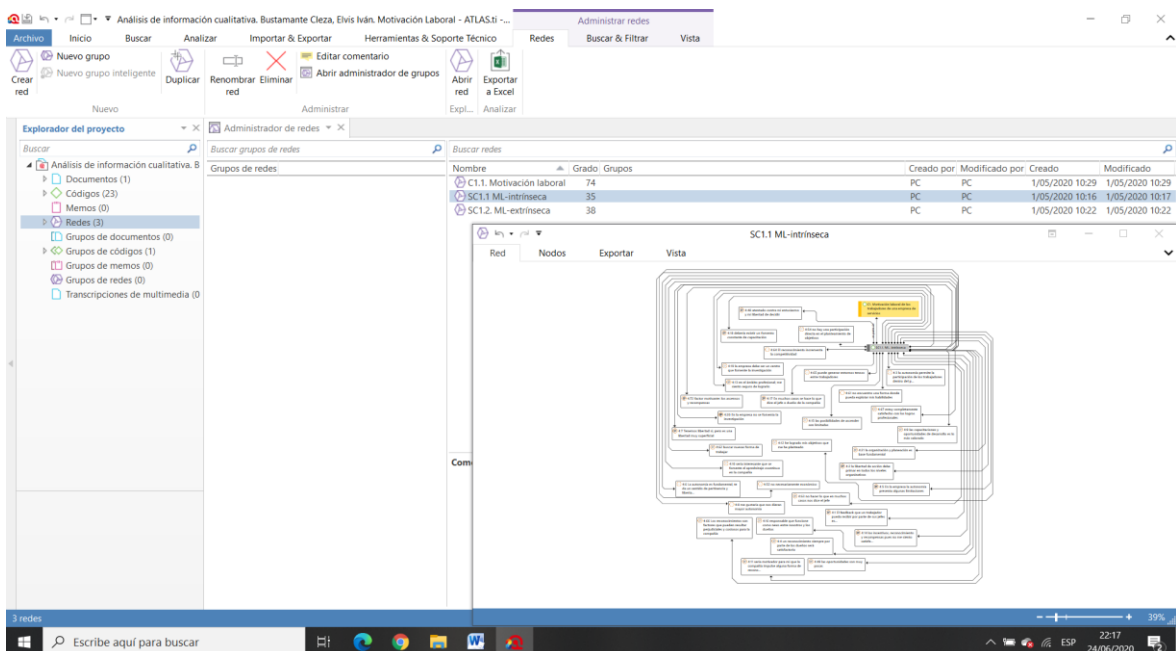
Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿En qué medida las capacitaciones y oportunidades de desarrollo que le brindó la compañía repercutieron en su estado de ánimo?	No lo recibí, sin embargo pienso que favorecen bastante, debido a que impartir capacitaciones permite no perder la realidad de la actividad que se desarrolla en tu entorno y sobre todo en la actividad que se desarrolla en el trabajo; además que enriquece la relación entre el trabajador y el empleador.
2	Explíquenos. ¿Cómo se sintió usted con las condiciones físicas, organizativas y la distribución de las áreas y equipos de trabajo en su centro laboral?	En su momento considero que no estaban consolidadas. Pero pienso, específicamente respecto a las condiciones físicas es bueno mantener los “servicios básicos” por así decirlos, un ambiente ventilado, temperatura adecuada, muebles en un buen estado forman parte de un ambiente laboral sano; respecto de las condiciones organizativas, cumplir con los cronogramas permite mantener el ánimo de los trabajadores al no sentirse controlado. Finalmente, respecto a las condiciones de distribución, es necesario mantener un orden de los implementos del centro de trabajo y evitar demoras, evitar accidentes y reforzar la seguridad en el trabajo.
3	¿Cómo valora la autonomía, la oportunidad de tomar decisiones importantes para mejorar algún área o proceso? Y, ¿la libertad de decidir cómo hacer su trabajo?	Bastante alta, ya que permitir la participación de los trabajadores dentro del proceso de toma de decisiones genera un sentimiento de inclusión y pertenencia a la empresa y sus valores; y al ser justamente los trabajadores quienes desempeñan la actividad, conocen de primera mano los temas que deben y deberían desarrollarse y ponerse en práctica. En resumen a la pregunta, la libertad de acción debe primar en todos los niveles organizativos.
4	¿Cómo se siente en relación con la posibilidad de ascender y el logro de sus objetivos personales y profesionales? Y ¿En relación con los incentivos, recompensas o reconocimiento que recibe?	El feedback que un trabajador recibe por parte de sus jefes es vital para el desarrollo de sus actividades; los ascensos y recompensas; siendo un reconocimiento, siempre debe estar fundado en elementos objetivos (por ejemplo medir el nivel de satisfacción del cliente bajo la dirección de un miembro del grupo de trabajo, desarrollo de habilidades para con el cliente, etc.) a fin de evitar competitividad e individualismo.
5	¿Cómo valora la seguridad laboral que Ud. siente en la empresa? Y ¿En qué forma participa en la fijación de objetivos empresariales? Seguido, ¿qué opinión tiene sobre la claridad de sus funciones y responsabilidades según los manuales de organización y funciones en la empresa?	Es algo básico, no solo porque una ley lo imponga, entre mayores medidas de seguridad y salud se tomen mayor protegido se siente el trabajador. Siendo así, es importante mencionar que no debe agotarse en los reglamentos y manuales (que son de bastante ayuda para los trabajadores antiguos como nuevos), sino también en la creación de la cultura de prevención por parte de los trabajadores y empleadores.
6	En lo laboral. ¿Qué factores o aspectos de su entorno laboral considera fundamentales dentro de la compañía para que Ud. se sienta motivado?	Creo que lo más importante es mantener una buena relación empleador-trabajador, el trato horizontal dentro de la organización (a pesar de la jerarquía) y el feedback que el trabajador recibe respecto de su trabajo. Los temas económicos, si bien son importantes, no generan en el trabajador la suficiente motivación e integración al grupo.
7	¿Cómo explica la cooperación entre áreas de trabajo, las formas de despido, las condiciones ambientales como: el espacio, inmuebles, espacios compartidos?	Es vital, si bien cada área de trabajo es independiente con sus propias labores, la interconexión que debe haber es indispensable para el desarrollo de una cultura empresarial grupal. Respecto de las sanciones aplicadas por el trabajador, deben tratarse con la privacidad que el caso amerite, siendo que además cumpla con los supuestos establecidos por el reglamento de trabajo.
8	¿Cuáles son los mecanismos que los directivos fomentan para que Ud., esté satisfecho o motivado? Y ¿Cómo las formas de administración y decisión repercute en su entusiasmo?. Finalmente, ¿Qué nos puede decir del vínculo entre Ud., la marca, compañeros de trabajo y los dueños de la compañía?	Generalmente, la comunicación es el mejor mecanismo para hacer sentir satisfecho a un trabajador; esta comunicación de calidad a fin de que tampoco se desarrolle un falso sentido de interés por parte de los trabajadores hacia los empleadores. Los vínculos entre trabajadores y jefes deben ser altos, con valores como respeto y entendimiento.

## Anexo 13: Evidencia de procesamiento de datos

### Evidencia del procesamiento de datos en el Atlas. Ti 8



### Evidencia de la creación de redes en el Atlas.ti 8



## Anexo 14: Validación de propuesta



**Universidad  
Norbert Wiener**

# CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

**Título de la investigación:** “Gestión Estratégica del Talento Humano para reforzar la Motivación Laboral de los trabajadores en una empresa de servicios Lima, 2020”

**Nombre de la propuesta:** Gestión Estratégica del Talento Humano

Yo, Victoria Gardi Melgarejo identificada con DNI Nro. 04066364 Especialista en Asesoría de tesis Actualmente laboro en La Universidad Norberd Wiener. Ubicado en Av. Salaverry Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

Nº	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			

<b>7</b>	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			
<b>8</b>	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
<b>9</b>	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
<b>10</b>	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. La investigación tiene todas las especificaciones mencionadas anteriormente.....
2. ....
3. ....

Es todo cuanto informo;



Victoria Gardi Melgarejo

04066364

## Anexo 15: Matrices de trabajo

### Matriz planteamiento del problema

	<b>Informe mundial #1</b>	<b>Esencia del problema</b>	<b>Consolidación del problema</b>
<b>Problema de investigación a nivel internacional</b>	La motivación laboral	Los constantes cambios en la economía mundial, el desarrollo tecnológico ha hecho que la calidad de vida se vea afectada. Un estudio realizado por Gallup detalla que el 15% de los colaboradores se siente entusiasmado por el futuro de sus compañías, cifras que reflejan la falta de motivación laboral dentro de una empresa. Estos cambios conllevan a las empresas abordar nuevas estrategias para que los trabajadores se sientan motivados y comprometidos con los proyectos y planes empresariales. Estructurar programas de reconocimiento y trabajar en el balance entre vida profesional y personal es fundamental especialmente para los que ingresan al mercado laboral dado que este segmento seguirá dominado posiciones importantes dentro de la empresa, incluyendo roles de toma de decisiones (Sodexo, 2019; HR Technologist, 2019)	Internacional
	<b>Título del informe</b>		El avance tecnológico, la alteración constante en la economía mundial ha hecho que la calidad de vida (CV) se vea afectada. Esto se muestra dado que el 15% de los trabajadores se siente entusiasmado, cifra que refleja la falta de motivación laboral dentro de una empresa. El desafío más importante es abordar nuevas estrategias para motivar al personal. Estructurar programas de reconocimiento, y trabajar en el balance vida laboral y personal es fundamental más aún en aquellos que ingresan al mercado laboral dado que las nuevas generaciones seguirán dominando posiciones importantes incluyendo roles de toma de decisiones dentro de la empresa. (Conexionesan. 2019; Gallup. 2019; Sodexo. 2018 y HR Technologist.2019)
	Motivación laboral: Nuevas tendencias globales.		
	<b>Referencia</b>		
	Conexión Esan. (2019). <i>Motivación laboral: Nuevas tendencias globales, 2019.</i> Gallup. (2018). <i>Top 5 Trends To Inspire Your Employees In 2018.</i> Sodexo. (2019). <i>Tendencias en motivación laboral para el 2019.</i> HR Technologist. (2019). <i>3 HR Transformation Trends for 2019.</i>		

<p><b>Informe mundial #2</b></p>	<p><b>Esencia del problema</b></p>	<p>De acuerdo a una encuesta a nivel mundial realizada por Deloitte, se evidencia que las nuevas generaciones han ido ganando espacio en el mundo laboral, pues retener el talento es cada vez más volátil, esto se evidencia comparando los índices del año 2018 y 2019 donde los jóvenes que reconocían cambiar de trabajo en dos años se incrementó un 15%. Y, jóvenes que aseguraron querer permanecer en sus trabajos más de cinco años descendió en un 14%. Esto representa un problema para los líderes empresariales, ya que están preocupados para atraerlos y poder contar con este talento en un mercado cada vez más competitivo. Impulsar el incremento de sus capacidades y de experiencia a la vez que reforzamos la mejor convivencia entre los nuevos y antiguos trabajadores (Deloitte.2019).</p>
<p>Tendencias en el mercado laboral</p>	<p>Según la Encuesta Global Millennials 2019 elaborado por Deloitte, Los millennials (nacidos entre 1983 y 1994) y la Generación Z (nacidos entre 1995 y 2002) han ido ganando espacio en el mundo laboral dado que en la encuesta del año 2018 el 39% de los jóvenes españoles reconocía estar dispuesto a cambiar de trabajo en dos años, en el 2019 la cifra ha cambiado alcanzando un 55%. Y aquellos que aseguran querer permanecer en su empresa más de cinco años caen del 37% al 23%. Es por ello que, los líderes empresariales debemos seguir preocupándonos por las preocupaciones de estas dos generaciones. Para atraerlos y poder seguir contando con este talento en un mercado cada vez más competitivo. Fomentar el desarrollo de sus capacidades y de experiencias a la vez que potenciamos la mejor convivencia con el resto de las generaciones</p>	
<p><b>Título del informe</b></p>		
<p>The Deloitte Global Millennial Survey 2019 Societal discord and technological transformation create a “generation disrupted” (España)</p>		
<p><b>Referencia</b></p>		
<p>Deloitte. (2019). <i>The Deloitte Global Millennial Survey 2019. Social discord and technological transformation create a “generation disrupted”</i>. España.</p>		



<b>Informe mundial #3</b>	<b>Esencia del problema</b>		
Motivación interna y externa.	En las pequeñas empresas de la provincia de Manabí ubicadas en el país de Ecuador, dentro de los hallazgos se obtuvo que los trabajadores con mayor nivel educativo y mayor cantidad de años dentro de sus labores, representan un alto riesgo de deserción para la empresa debido a la disminución periódica de la motivación que mantienen para el desarrollo cotidiano de las funciones que poseen. Por otro lado, de los encuestados el 81.5% considera que el entorno laboral es un factor motivacional importante. Esto conlleva a las empresas a poner énfasis en los factores tanto internos como externos que motivan al trabajador para lograr altos índices de productividad.	De acuerdo a una investigación realizada en la provincia de Manabí ubicado en el país del Ecuador, dentro de los hallazgos significativos se evidencio que en las pequeñas empresas los trabajadores con mayor nivel educativo y mayor cantidad de años dentro de sus labores, representan un alto riesgo de deserción para la empresa, esto debido a la disminución periódica de la motivación que mantienen para el desarrollo cotidiano de las funciones que tienen como trabajadores. Por otro lado, de los encuestados el 81.5% considera que el entorno laboral es un factor motivacional importante. Esto conlleva a las empresas a poner énfasis en los factores tanto internos como externos que motivan al trabajador para lograr altos índices de productividad. (Bermúdez, 2017)	
<b>Título del informe</b>			
La motivación dentro de la gestión administrativa de las pequeñas empresas			
<b>Referencia</b>			
Bermúdez, F. (2017). La motivación dentro de la gestión administrativa de las pequeñas empresas. <i>Quipukamayoc</i> . Manabí. Ecuador.			

<b>Problema de investigación a nivel nacional</b>	<b>Informe nacional #1</b>	<b>Esencia del problema</b>	<b>Consolidación del problema</b>
	Globalización de la fuerza laboral	<p>En el futuro el hombre seguirá desarrollando competencias genuinamente humanas. De modo que, la fuerza laboral seguirá desarrollando muchas de las tareas existentes y emergentes en las que tiene una “ventaja competitiva” con respecto a las máquinas (<i>The Economist, 2014</i>). Por lo que el principal desafío al que se enfrentan las empresas e instituciones en el Perú es desarrollar las competencias laborales, esto implica integrar a los trabajadores a las tres tendencias que está configurando el mundo del trabajo es el envejecimiento, la globalización y el cambio tecnológico. Y en el Perú no se está haciendo un uso óptimo de las competencias de su fuerza laboral y la capacitación (40% de los trabajadores). Lo que implica que la manera en la que el trabajo está organizado, el trabajo en equipo, autonomía, asignación de tareas, supervisión y aplicación de nuevos aprendizajes influye en el grado de flexibilidad interna para adaptar las tareas laborales a las competencias de los trabajadores. Por lo que el principal desafío para las prácticas gerenciales es hacer un uso efectivo de las competencias en el trabajo reforzando con incentivos a los trabajadores como: bonificaciones, oportunidades de capacitación y flexibilidad en el horario de trabajo que en suma se consideran factores motivacionales. Dado que, en el Perú, no se establecen procedimientos adecuados para alinear los objetivos de capacitación con los objetivos gerenciales de la organización. Los trabajadores no se comunican lo suficiente y solo poseen un pequeño grado de autonomía.</p>	Nacional
	<b>Título del informe</b>		El talento humano a diferencia de las máquinas genera conocimiento. Por lo expuesto el hombre seguirá desarrollando competencias genuinamente humanas. Y, en el Perú no se está haciendo un uso óptimo de las competencias laborales. El principal desafío que enfrenta es integrar a los trabajadores a las tres tendencias que está configurando el nuevo mercado: el envejecimiento, la globalización y el cambio tecnológico. Y, dado los bajos índices de capacitación de los trabajadores siendo un 40% para las MYPES representa un problema para la fuerza laboral por lo que las prácticas gerenciales tienen como tarea continúa reforzar las competencias con incentivos como: bonificaciones, oportunidades de capacitación y flexibilidad de horario que en suma se consideran factores motivacionales. Asimismo, alinear sus objetivos de capacitación con los objetivos gerenciales; ya que en el Perú no se establecen procedimientos adecuados para estos casos y el pequeño grado de autonomía dificulta la comunicación trabajadores –
	Gestión de la diversidad. El reto millennial en un grupo de organizaciones: ¿quiénes son, qué los motiva y cómo retenerlos?		
	<b>Referencia</b>		

		empleador (OCDE.2017; OCD y MTPE. 2016)
OCDE. (2017), <i>Perspectivas económicas de América Latina 2017. Juventud, competencias y emprendimiento, 2017.</i>		
OCDE.; Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo-MTPE (2016), <i>Estrategia de competencias de la OCDE. Reporte Diagnóstico: Perú, 2016</i>		
<b>Informe nacional #2</b> Retos del departamento de RR.HH	<b>Esencia del problema</b> Está comprobado que un trabajador motivado es más productivo, asiste a su trabajo, está más contento, aprovecha mejor el tiempo, así como los recursos que se le asigne. Ante ello, lo común es encontrar organizaciones que centran su factor motivacional en la parte económica. Sin embargo, la motivación va más allá de lo económico por lo que el principal desafío de los empresarios es buscar otro tipo de satisfactores para asegurar la eficiencia y la eficacia de los empleados e incrementar su compromiso y lealtad. Más aún en esta sociedad moderna, donde la motivación es escasa y hace falta mejorar las relaciones interpersonales.	
<b>Título del informe</b>		
El origen de la motivación		
<b>Referencia</b>		Aquel trabajador que se siente motivado es más productivo, está más contento, asiste a su trabajo y aprovecha el tiempo y los recursos que se le asigne. A nivel nacional lo común es encontrar empresas que enfocan sus lineamientos motivacionales en la parte económica, lo cual ante una nueva sociedad los trabajadores no se sienten satisfechos dado que la motivación va más allá de lo económico. Ante ello, el problema con los recursos humanos es la escasa motivación. Por lo que, los lineamientos de los empresarios peruanos es buscar otro tipo de satisfactores para asegurar la eficiencia y la eficacia de los trabajadores para incrementar su compromiso y la lealtad. (Gestión. 2018.; Casana, & Carhuancho, 2019)
Gestión. (2018). <i>El origen de la motivación.</i>		
Casana, K.; Carhuancho, I. (2019). Análisis de la gestión del talento humano en una institución pública, en Perú.		

	<b>Informe nacional #3</b>	<b>Esencia del problema</b>	
	Retos de los líderes en la empresa.	En el Perú es evidente los problemas sobre la retención del talento dado que según IPSOS (2016) la rotación de personal es alta siendo para el sector servicios 20 % el índice de rotación, lo normal es 8%. Más aún si el Perú está entre los tres países de Latinoamérica con mayor rotación de personal.	Más aún, si se tiene indicadores de alta rotación de personal, siendo un 20% IPSOS (2016) en el sector servicios, lo normal es 8%, se agudiza aún más la situación dado que el Perú se ubica entre los tres países de América Latina con mayor rotación de personal. Consecuencia de ello, los líderes de las empresas tienen el gran reto de preocuparse, escuchar, establecer lineamientos de comunicación, de orientar y verificar el trabajo de sus empleados haciendo que estos se sientan importantes y puedan mejorar sus resultados dentro de la empresa. (Rivera, 2019; Info Capital Humano, 2018)
	<b>Título del informe</b>	Por lo expuesto, referimos que los jefes como líderes de las organizaciones tienen el gran reto de escuchar, de preocuparse, de establecer lineamientos de comunicación, de orientar y verificar el trabajo de sus trabajadores de modo que los trabajadores se sientan importantes y que puedan mejorar sus resultados dentro de la empresa.	
	Relación entre motivación laboral y retención de empleados del área de operaciones de una empresa aseguradora de Lima 2018		
	<b>Referencia</b>		
	Rivera, N. (2019). <i>Relación entre motivación laboral y retención de empleados del área de operaciones de una empresa aseguradora de lima. Año 2018</i> . Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.		
	Info Capital Humano. (2018). <i>Perú es el tercer país con la mayor rotación de personal en Latam</i> .		

### Matriz causa y efecto

Causa	Sub causa	¿Por qué?	Consolidación parcial del problema	Consolidación del problema Local
C1. Personal	1. Falta de capacitación	1. Porque no hay personal capacitado	Pero sus estrategias de motivación al personal son deficientes, se agudiza aún el problema dada la inexistencia de capacitación, falta de desarrollo profesional, ausentismo, falta de	A nivel local se tiene que los trabajadores en el interior de la empresa de servicios, carecen de reconocimiento, capacitación, oportunidades de desarrollo profesional y programas de motivación laboral. Aunado a la situación, el ausentismo y la falta de talento humano clave han originado un problema a solucionar.
	2. Falta de oportunidades de desarrollo profesional	2. Estancamiento de carreras		
		3. No hay línea de carrera		
		4. Falta de formación / especialización		
	3. Falta de talento	5. Desconfianza de los		

	humano clave	dueños accionistas de la compañía para contratar	reconocimiento. En consecuencia, no hay personal capacitado por la misma carencia de programas de capacitación. Además se evidenció falta de línea de carrera, falta de autonomía, incentivos, tomas de decisiones centralizada.	Siguiendo la búsqueda de evidencias se ha observado que, los equipos y materiales mediante los cuales se valen los trabajadores para desarrollar sus actividades, presentan averías frecuentes y es más, estos al igual que los ambientes como por ejemplo, el comedor; cuyos espacios son compartidos en general por todos los trabajadores de las compañías cuyas oficinas están en el mismo piso. En consecuencia, la incomodidad de los trabajadores de la compañía e insatisfacción, se muestra a diario. Siguiendo la problemática local y en ese mismo orden, los equipos cuyos activos están depreciados y falta de recursos tecnológicos propios repercuten en los procesos. Se agudiza la problemática si los equipos (impresoras y fotocopiadoras) son compartidos y no están ubicados estratégicamente, mala distribución de los departamentos y carencia de un manual que delimite las tareas y funciones han puesto en peligro la permanencia de la compañía en el sector, puesto que el personal se muestra con bajo entusiasmo. Y si a ello lo agregamos la falta de incentivos, pagos retrasados; en la administración, no se evidencia lineamientos claros sobre qué es lo que quiere lograr la compañía, una toma de decisiones centralizada, intenso uso de la
		6. No hay estrategias para fidelizar al trabajador		
	4. Ausentismo	7. No hay un control de horario		
	5. Falta de reconocimiento	8. Trabajo monótono 9. Falta de autonomía 10. No hay incentivos		
	6. Carencia de motivación	11. No hay una filosofía de integración 12. Toma de decisiones es centralizada 13. Falta de empoderamiento		
C2. Equipos	7. Activos depreciados	14. No hay un cronograma de altas y bajas de los equipos	Aunado a ello, la falta de recursos tecnológicos, activos depreciados y con averías técnicas ha generado que los trabajadores se sientan poco entusiasmados con el futuro de la compañía. Consecuentemente la insatisfacción ha originado una deficiente motivación laboral. Más aún, si tiene que los departamentos y equipos no están ubicados de forma estratégica.	
	8. Falta de recursos tecnológicos	15. No hay una cultura de innovación		
		16. Todos son compartidos		
	9. Averías técnicas frecuentes	17. No hay un cronograma de mantenimiento		

C3. Procesos	10. No hay delimitación de tareas y funciones	18. No hay un documento que acredite las funciones y responsabilidades de cada trabajador.	Esto dado que en el entorno en que el trabajador desempeña sus funciones se ha visto comprometido por que los equipos tecnológicos están mal ubicados al igual que la distribución de los departamentos o áreas y la falta de un manual que delimite las funciones y responsabilidades han representan un importante problema a atender.	mano de obra (MO) y un deficiente control de la gestión económica y financiera incide en la motivación de sus trabajadores. Dichas observaciones lo sostengo porque se evidenció carencia de estrategias para fidelizar al trabajador, no hay un control de horario, carencia de una filosofía de integración, trabajo monótono, poca iniciativa de innovación, falta de empoderamiento. Complementado a ello, no hay un cronograma sólido del control de ingresos y gastos. Sobre la base del conglomerado de problemas, la motivación laboral (ML) ha logrado representar el problema materia de investigación. Puesto que, la tendencia laboral y contextos ha cambiado, obligando a las empresas a poner énfasis en su fuerza laboral e implementar nuevas propuestas y/o estrategias de motivación que incidan en altos índices de productividad y retener el talento humano.
		19.		
	11. Equipos tecnológicos mal ubicados	20. No hay una cultura de basado en la innovación		
		21.		
	12. Mala distribución de los departamentos	22. Departamentos muy lejanos unos de otros		
C4. Retribución	13. No hay incentivos laborales	23. No hay un cronograma de facturación ordenado	En otro contexto, en la retribución y administración no se evidencia lineamientos claros sobre qué es lo que quiere la compañía, deficiente control en la gestión y control financiero y económico. En consecuencia, carece de incentivos laborales y pagos retrasados.	
		24. No hay un control sólido del flujo de costo y gastos		
	14. Pagos retrasados	25. Retraso en los pagos de meses anteriores		
		26.		
C5. Administración	15. Toma de decisiones centralizada	27. No toman en cuenta la opinión del trabajador		
	16. No hay un control de la gestión económica y	28. Autoritarismo		
		29. No hay un control sólido de los ingresos y egresos		

	financiera 17. Intenso uso de mano de obra	30. No aprovechan las ventajas de la tecnología		
--	---	---	--	--

### Matriz de antecedentes

<b>Datos del antecedente internacional: 1-4</b>			
Título	Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá.	Metodología	
Autor	Julián Díaz Olaya & María Paula Díaz Mercado	Tipo	Correlacional
Año	2014	Enfoque	
Objetivo	Conocer si existen diferencias significativas entre 385 trabajadores que al momento del estudio estuvieran laborando para empresas Bogotanas.		
Resultados	Las empresas que cuentan con trabajadores formales en sus áreas de trabajo no muestran una evidencia significativa ni por edad, ni por tipo de contrato, excepto en por, sexo ya que el 54.54% del sexo femenino se muestra más motivado en relación con la su-variable afiliación – intimidad. En tanto, a la sub-variable motivación intrínseca, auto competencia, no se hallaron evidencias significativas. Dicho con otras palabras, los trabajadores formales que trabajan en empresas de Bogotá no se encontraron su-variables motivacionales predominantes, e invoca a realizar más indagaciones sobre acciones para aumentar la motivación en el trabajo	Método	
		Población	385
		Muestra	38
		Técnicas	Encuesta
Conclusiones	En las empresas formales que tienen trabajadores formales en sus áreas de trabajo, se encontró que ninguna de ellas tiene una variable motivacional predominante. Ante ello, el autor enfatiza que, acorde a los resultados se puede buscar acciones que promuevan la motivación de las mujeres, tener un plan de carrera, dada su rápida adaptación a los cambios pero que sin embargo, no se adaptan a cambios en los procesos consecuencia de que sus actividades son producto de una gran preparación y no de improvisación.	Instrumentos	Motivación Laboral con 59 ítems distribuida en dos grandes variables: motivación intrínseca y auto competencia

		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis	Díaz & Morales (2014) en su artículo <i>Motivación laboral en los trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá</i> , la investigación fue de tipo correlacional, aplicaron una encuesta a 38 de un total de 385 trabajadores. Asimismo, se consideró en el cuestionario 59 ítems para recabar información sobre motivación intrínseca y extrínseca. Los principales hallazgos muestran que ninguna de las variables tiene una consideración significativa, pero que sin embargo muestran una evidencia significativa acorde al sexo dado que las mujeres se sienten más motivadas en relación con la sub-variable afiliación- intimidad. Por consiguiente, las empresas formales que cuentan con fuerza laboral formal no muestran una variable motivacional predominante, excepto la ya mencionada. Finalmente concluye que, es importante implementar acciones que promuevan la motivación en las mujeres, tener un plan de carrera, dada su rápida adaptación a los cambios.		
Redacción final al estilo artículo	Díaz & Morales (2014) manifestaron que no existe ninguna variable que tenga consideración significativa con la motivación y sus sub variables. Excepto, la evidencia significativa en donde los trabajadores del sexo femenino muestran una mayor motivación en relación con la variable afiliación – intimidad, en esa medida, los trabajadores de las empresas formales adquieren ciertos beneficios, por ello, promover acciones encaminadas a estimular la motivación laboral, es importante.		
Referencia (artículo)	Díaz, J., & Morales, S., (2014). Motivación laboral en los trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. <i>Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología</i> , vol. 7 (1), pp. 59-77.		
<b>Datos del antecedente internacional: 2-2</b>			
Título	La motivación laboral como un detonante para el mejor desempeño en las pequeñas empresas de la ciudad de Puebla.	Metodología	
Autor	Ana Ruth Rivas Gen	Tipo	Exploratorio
Año	2018	Enfoque	
Objetivo	Analizar la motivación laboral como un detonante para el mejor desempeño de las pequeñas empresas de la ciudad de Puebla, que coadyuve a la implementación de un plan motivacional que beneficie el desarrollo de estas.		
Resultados	Del análisis realizado destaca, que las empresas del sector servicios de la ciudad de Puebla no están brindando a sus empleados los beneficios acorde a ley, no sienten que su esfuerzo y trabajo sea valorado económicamente, un gran porcentaje, es decir un 27% opina que sus votos no son valorados para mejorar	Método	
		Población	Empresas del sector servicios de la ciudad de Puebla



	algún área o proceso de la compañía, ambiente de trabajo desfavorable, lo cual repercute en el trabajo como lo hace notar, en la misma investigación donde muestra que de los encuestados más de la mitad consideran positivo las relaciones personales	Muestra	229
		Técnicas	Encuesta, entrevista y observación
Conclusiones	Implementar un programa de motivación laboral en las empresas de servicios debe ser una filosofía de mejora continua, dado que como herramienta ayuda de forma efectiva al mejor desempeño de los trabajadores. Desde el punto de vista de la productividad, esta se verá incrementar al igual que el desempeño de los empleados	Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis	Riva (2018) realizó la investigación titulada <i>La motivación laboral como un detonante para el mejor desempeño en las pequeñas empresas de la ciudad de Puebla</i> , la investigación fue de tipo exploratorio, con una muestra de 229 trabajadores de empresas del sector servicios, utilizó encuestas, entrevistas y observaciones para la recopilación de información, como resultado se encontró que los beneficios que reciben los trabajadores no están acorde a Ley, no sienten que su esfuerzo sea valorado económicamente, su participación no es valorada, ambiente de trabajo desfavorable. Finalmente concluyó que, implementar lineamientos de motivación laboral (LML) en pequeñas empresas del sector servicios debe ser una filosofía de mejora continua, dado que como herramienta ayuda a mejorar el desempeño y la productividad de los trabajadores. Asimismo, la mayoría de los encuestados considera que las relaciones interpersonales son positivas.		
Redacción final al estilo artículo	Rivera (2018) conforme a sus hallazgos encontró que, los trabajadores reciben beneficios pero que esta no está acorde a la ley, lo cual incumple los derechos de los trabajadores viéndose estos vulnerados. Además y por encima de ello, no sienten que su esfuerzo sea valorado económicamente, su participación no es valorada, ambiente de trabajo desfavorable. Indicó además, que implantar lineamientos de motivación laboral (LML) en empresas de servicios resulta positivo para mejorar la productividad y el desempeño.		
Referencia (tesis)	Rivera, A. (2018). <i>“La motivación laboral como un detonante para el mejor desempeño en las pequeñas empresas de la ciudad de Puebla.</i> (Tesis de Maestría) México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.		
<b>Datos del antecedente internacional: 3-1</b>			
Título	Acciones para minimizar el efecto de los factores que inciden en la motivación laboral de los empleados de la empresa Contortut S.A., de la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2019	Metodología	
Autor	Barzola Román Gabriela Elizabeth	Tipo	Exploratorio

Año	2019	Enfoque	Cualitativo
Objetivo	Proponer acciones para minimizar el efecto de los factores que inciden en la motivación laboral de los empleados de la empresa Contortut S.A		
Resultados	Los principales resultados muestran que los trabajadores de la empresa CONTORTUT están plenamente satisfechos con el salario. Sin embargo, ninguno de ellos recibe capacitación, la comunicación interna no es la pertinente, el 35.5% refirió que no gozan de tiempo necesario de descanso, falta de reconocimiento y finalmente una falta absoluta de implementos para desempeñar sus actividades. Por otro lado, los hallazgos muestran un desconocimiento de la incidencia de la motivación en la productividad. Se ha observado escasa iniciativa, apatía, actitud tosca, relación entre colegas es distante.	Método	Descriptivo - explicativa
		Población	23
		Muestra	15
		Técnicas	Encuesta, entrevista y observación
Conclusiones	Los trabajadores de la empresa CONTORTUT S.A. se han visto afectados por, falta de capacitación, comunicación interna fracturada, horas de trabajo excesivas, reconocimiento solo para algunas personas y carencia de implementos de trabajo los cuales son factores que inciden en su desempeño.	Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis	Barzola (2019) en su tesis titulada <i>Acciones para minimizar el efecto de los factores que inciden en la motivación laboral de los empleados de la empresa Contortut S.A., de la ciudad de Guayaquil</i> , en el trabajo aplicó un enfoque cualitativo, aplicando el método descriptivo-explicativo de tipo exploratorio, con una muestra de 15 de un total de 23 empleados, utilizó encuestas, entrevistas y observaciones para la recopilación de información, dando como resultado que los trabajadores se encuentran plenamente satisfechos con el salario. No obstante, los trabajadores carecen de capacitación, falta de implementos y materiales para realizar sus actividades, la comunicación interna no es la óptima, la falta de reconocimiento, falta de tiempo dado que solo el 35.5% refirió no gozar de tiempo necesario para su descanso. Además, ha observado, falta de iniciativa, apatía, actitud tosca, relación distante entre los trabajadores y desconocimiento de la incidencia de la motivación en la productividad lo cual incide en el desempeño de los trabajadores.		
Redacción final al estilo artículo	Barzola (2019) sostuvo que el personal se encuentra satisfecho en relación con el salario. No obstante, los trabajadores carecen de capacitación, falta de implementos y materiales, la comunicación interna no es la óptima, la falta de reconocimiento, falta de tiempo para gozar de un descanso a la hora del refrigerio. Pero además, sostiene que la falta de iniciativa, apatía, actitud tosca, relación distante entre los trabajadores y desconocimiento de la incidencia de la motivación laboral en el espiral de los resultados.		

Referencia (tesis)	Barzola, G. (2019). <i>Acciones para minimizar el efecto de los factores que inciden en la motivación laboral de los empleados de la empresa Contortut S.A., de la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2019.</i> (Tesis de licenciatura) Ecuador: Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.
-----------------------	--

<b>Datos del antecedente internacional: 4-3</b>			
Título	La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas Copelec.	Metodología	
Autor	Lagos Cortés, Víctor	Tipo	Diseño - No experimental
Año	2015	Enfoque	Cualitativo
Objetivo	Analizar los factores motivacionales en empresas Copelec según la teoría motivacional e higiene de Herzberg.		
Resultados	Los principales factores que generan satisfacción e insatisfacción del personal en las empresas Copelec, se evidencia a factores motivadores a las relaciones interpersonales con los supervisores o jefes y colegas y el reconocimiento. En tanto el logro, la responsabilidad y promoción tienen entre 1 a 3% de preferencia. No obstante, los factores de higiene o insatisfacción son las condiciones de trabajo y el salario, en tanto la vida personal y seguridad en el empleo son factores con menor porcentaje de preferencia en relación con la motivación laboral.	Método	Todos los trabajadores del área administrativa (75)
		Población	75 trabajadores
		Muestra	
		Técnicas	Observación directa y entrevista
Conclusiones	El clima laboral en la empresa Copelec repercute en el comportamiento y por ende en los resultados de los trabajadores. Consecuentemente, mejora el desempeño. En otro contexto, se requiere jerarquizar las actividades e implementar un plan de capacitación y potenciar sus capacidades de los trabajadores. Incentivar la participación activa dado que se sentirán más motivados cuando implementen formas de trabajo donde sus ideas y opiniones sean consideradas.	Instrumentos	Cuestionario estructurado de Herzberg
		Método de análisis de datos	

Redacción final al estilo Tesis	Lagos (2015) en su trabajo titulado <i>La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas Copelec. Ciudad de Chillán-Chile</i> , la investigación lo desarrolló mediante un enfoque cualitativo, diseño no experimental, la población y muestra en igualdad a 75 personas del área administrativa, se valió de encuestas directas, entrevistas y un cuestionario estructurado para la recopilación de información, dando como resultado que dentro de la entidad investigada los principales factores que causan satisfacción (motivación) del personal son: Las relaciones interpersonales con los jefes o supervisores y colegas así como también el reconocimiento. En tanto, los factores que causan insatisfacción (higiene) son: las condiciones de trabajo, y el salario, a ello, se suma una falta de jerarquización de las actividades, la falta de capacitación. Por último, ha concluido que el clima laboral (CL) repercute en el comportamiento y por ende el desempeño de los trabajadores.		
Redacción final al estilo artículo	Lagos (2015) evidenció que la motivación laboral incide en el clima laboral, y este a su vez, en el comportamiento de los trabajadores de las empresas Copelec. Consecuentemente el desempeño de las personas se ve mermado. En otro contexto los hallazgos muestran que como factores que causan insatisfacción están: las condiciones de trabajo y el salario el cual no está acorde a su puesto.		
Referencia (tesis)	Lagos, V. (2015). <i>La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas Copelec</i> . (Trabajo de licenciatura) Chile: Universidad del Bío-Bío.		
<b>Datos del antecedente internacional: 5-5</b>			
Título	Características organizacionales de la satisfacción laboral en España	Metodología	
Autor	Sánchez Sellero, María Carmen; Sánchez Sellero, Pedro; Cruz Gonzales, María Montserrat; Sánchez Sellero, Francisco Javier	Tipo	
Año	2014	Enfoque	
Objetivo	Explicar el grado de satisfacción de los trabajadores en España, caracterizado por una fase de recesión económica, a partir de variables independientes, todas ellas inherentes al trabajo.		
Resultados	Las principales variables que se asocian a las características organizacionales de la satisfacción laboral en España, son: motivación, actividad, organización del trabajo, salario, jornada, supervisores, estabilidad, desarrollo personal, vacaciones, permisos y posibilidad-promociones. En ese mismo contexto los resultados muestran que ante cualquier incremento de estas variables se observa un incremento en la variable satisfacción laboral. A mayor	Método	Regresión lineal múltiple <i>stepwise</i>
		Población	100000
		Muestra	5841

	satisfacción laboral, mayor será el rendimiento laboral, y por tanto, la tendencia a incrementar el trabajo y el grado de competitividad en la empresa. Todo ello, llama a la reflexión tanto de empresas e instituciones públicas y privadas implementar políticas encaminadas a fomentar este tipo de satisfacción.	Técnicas	Encuesta
Conclusiones	La motivación es la que ejerce un peso por sobre las demás variables organizacionales en la ecuación de regresión. La calidad de vida en el trabajo (CVT) altera a la conducta personal y comportamientos significativos para la productividad, vida individual, como motivación creatividad, adaptabilidad a los cambios, en el ambiente de trabajo entre otros. En cuanto a grado de dependencia se evidencia que la satisfacción laboral depende de contextos personales, de la organización y del entorno.	Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis	Sánchez, Sánchez, Cruz & Sánchez (2014) redactaron un artículo titulado <i>Características Organizacionales de la Satisfacción Laboral en España</i> , en dicha investigación la metodología utilizada fue regresión lineal múltiple stepwise, aplicando una encuesta de calidad de vida en el trabajo a 8061 personas de los cuales solo 5841 fueron las encuestas completadas en su totalidad. Como resultados relevantes se obtuvo que ante cualquier incremento de la motivación, organización del trabajo, actividad, jornada, trabajo, salario, estabilidad, supervisores, desarrollo profesional, vacaciones, promociones y permisos mayores es la satisfacción laboral. Por consiguiente, a mayor satisfacción laboral mayor rendimiento laboral, y por tanto, mayor competitividad de la empresa. Finalmente, se deduce que la satisfacción laboral depende del entorno, de la organización y de contextos personales.		
Redacción final al estilo artículo	Sánchez, Sánchez, Cruz & Sánchez (2014) sustentan que la satisfacción laboral se torna positiva o negativa a medida que las categorías: motivación, organización del trabajo, actividad, jornada, trabajo, salario, estabilidad, supervisores, desarrollo profesional, vacaciones, promociones y permisos incrementa o disminuye. Es decir, si las variables dependientes incrementan incrementa la satisfacción laboral y por ende mayor rendimiento laboral y competitividad de la empresa.		
Referencia (tesis)	SÁNCHEZ-SELLERO, MARÍA CARMEN, & SÁNCHEZ-SELLERO, PEDRO, & CRUZ- GONZÁLEZ, MARIA MONTSERRAT, & SÁNCHEZ- SELLERO, FRANCISCO JAVIER (2014). CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN ESPAÑA. RAE - Revista de Administração de Empresas, 54(5), 537-547. [Fecha de Consulta 3 de Marzo de 2020]. ISSN: 0034-7590. Disponible en: <a href="https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1551/155131802006">https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1551/155131802006</a>		
<b>Datos del antecedente nacional: 1-4</b>			

Título	“La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de los juzgados de subespecialidad comercial de la Corte Superior de Justicia de Lima, 2018”	Metodología	
Autor	Ayala Gutiérrez Tania Marithe & Pajuelo Fernández Silvia Olimbia	Tipo	Aplicada, diseño no experimental – transversal de tipo descriptivo casual
Año	2018	Enfoque	Cuantitativo
Objetivo	Determinar la influencia que tiene la motivación sobre el desempeño laboral de los colaboradores de los juzgados de subespecialidad comercial de la Corte Superior de Justicia de Lima		
Resultados	Los principales resultados muestran que, los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Lima no tienen un nivel de motivación óptimo. No obstante, la mayoría tiene un alto nivel de cumplimiento con sus tareas, sin embargo, los trabajadores se sienten desmotivados por falta de reconocimiento por parte de sus superiores. Rescatamos dentro de los hallazgos que, las capacitaciones son fundamentales en vista que repercuten en las metas y habilidades profesionales y/o personales lo que incide en su desempeño. La falta de factores motivaciones repercute en su rendimiento, la mayoría no se siente satisfecha con el ambiente y espacio de trabajo.	Método	Hipotético - deductivo
		Población	159
		Muestra	113 trabajadores
		Técnicas	Encuesta
Conclusiones	Se aduce de la investigación que, mientras mayor resulte la motivación mayor es el desempeño. Asimismo se concluye que, la productividad y desempeño es bajo a medida que la motivación resulta en un nivel bajo y la carencia de materiales disminuye el desempeño laboral. Falta de oportunidades para ascender, y carencia de equipos y un ambiente reducido afecta su desempeño.	Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	

Redacción final al estilo Tesis	Ayala & Pajuelo (2018) realizaron la tesis titulada “ <i>La motivación y su influencia el desempeño laboral de los colaboradores de los Juzgados de Subespecialidad Comercial de la Corte Superior de Justicia de Lima</i> ”, la investigación lo realizó mediante un enfoque cuantitativo, aplicando el método hipotético - deductivo, aplicaron para la recopilación de datos una encuesta a 113 de 159 trabajadores de la institución materia de estudio, dando como resultado que los trabajadores no tienen un nivel óptimo de motivación, los trabajadores se sienten desmotivados por falta de reconocimiento, lo cual repercute en su desempeño, fundamentan esto dado que evidenciaron una relación positiva entre motivación y desempeño-productividad. Aunado a ello, en su mayoría los trabajadores no se sienten satisfechos con el ambiente y espacio de trabajo, carencia de equipos incide en su desempeño.		
Redacción final al estilo artículo	García & Pajuelo (2018) revelaron que los trabajadores no se sienten satisfechos con el ambiente y espacio de trabajo, la carencia de equipo incide en su desempeño. Aunado a ello, la carencia de un nivel óptimo de motivación, la desmotivación por faltas de reconocimiento repercute del mismo modo en su desempeño. No obstante, es también pertinente mencionar que los postulados verificaron que existe una relación positiva entre la motivación y el desempeño-productividad.		
Referencia (tesis)	Ayala, T., & Pajuelo, S. (2018). <i>La motivación laboral y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de los juzgados en subespecialidad comercial de la Corte Superior de Justicia de Lima, 2018.</i> (Tesis de licenciatura): Universidad Tecnológica del Perú.		
<b>Datos del antecedente nacional: 2-3</b>			
Título	Estrategias para mejorar la motivación laboral en un instituto superior, Lima.	Metodología	
Autor	Fernández León, Augusto Luis	Tipo	Proyectivo
Año	2018	Enfoque	Mixto
Objetivo	Proponer un programa motivacional para mejorar el desempeño en un instituto técnico superior de lima.		
Resultados	En relación con la motivación intrínseca y extrínseca de los trabajadores del SENATI como resultados importantes se encontró que solo a veces los trabajadores reciben reconocimiento, y, sólo se les reconoce cada seis meses, seguidamente, se encontró que el salario no está acorde a su trabajo, no reciben recompensas ni incentivos lo cual influye en su desempeño	Método	Inductivo-deductivo
		Población	50 trabajadores
		Muestra	30
		Técnicas	Encuesta - entrevista
Conclusiones	En la institución materia de estudio se evidencio que el plan de motivación no tenía un impacto considerable en los trabajadores. Además, los hallazgos muestran un nivel bajo de motivación por carencia de reconocimientos. Por	Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de	

	consiguiente, se propuso lineamientos para motivar al trabajador mediante incentivos cada seis meses, actividades deportivas y reconocimientos.	datos	
Redacción final al estilo Tesis	Augusto (2018) realizó la tesis titulada <i>Estrategias para mejorar la motivación laboral en un instituto técnico superior</i> , la investigación lo realizó mediante un enfoque mixto, tipo proyectivo, aplicando el método inductivo-deductivo, con una muestra de 30 trabajadores de un total de 50, utilizó encuestas y entrevistas para la recopilación de datos, dando como resultado que los trabajadores carecen de reconocimiento, y si lo hacen, este lo realizan cada seis meses, la compensación económica no está acorde a sus trabajo, falta de incentivos, el plan motivacional no tiene un impacto considerable en los trabajadores, nivel bajo de motivación, lo cual repercute en su desempeño. Consecuentemente, la motivación intrínseca y extrínseca se ha visto tocada en los trabajadores de la institución, siendo esta perjudicial para el trabajador y la empresa.		
Redacción final al estilo artículo	Augusto (2018) encontró que los trabajadores de la institución carecen de reconocimiento, la compensación económica no está acorde a su trabajo, la falta de incentivos, el plan de motivación no tiene un impacto considerable, y, que dichos hallazgos repercuten en el desempeño. Consecuentemente, la motivación intrínseca y extrínseca se ha visto alterada, lo cual resulta perjudicial tanto para el empleado como para la empresa.		
Referencia (tesis)	Fernández, A. (2018). <i>Estrategias para mejorar la motivación laboral en un instituto técnico superior</i> (Tesis de licenciatura). Universidad Norbert Wiener.		
<b>Datos del antecedente nacional: 3-5</b>			
Título	Motivation of Public Service in a Municipality in Peru	Metodología	
Autor	Chávez Mora, Fabricio Francisco, Carhuacho Mendoza, Irma Milagros, Nolazco Labajos, Fernando Alexis, Venturo Orbegoso, Carlos Oswaldo & Miranda Guevara, Bertha Gladys	Tipo	Paradigma interpretativo
Año	2020	Enfoque	Cualitativo
Objetivo	Identificar los factores que influyen en la motivación del servicio público en un municipio.		
Resultados	Teniendo en cuenta las sub-variable motivación extrínseca, dan a conocer que, los trabajadores del municipio, trabajan por vocación siendo el dinero un factor de menor relevancia al momento de permanecer en sus cargos, un ambiente de trabajo tranquilo donde prima el respeto, pero que sin embargo el logro de los objetivos se ve perjudicado dado que no existe una adecuada selección y reclutamiento de personal, en su mayoría es por recomendación. Asimismo, los espacios compartidos alteran su concentración, así como el	Método	Estudio de caso y la fenomenología
		Población	
		Muestra	8
		Técnicas	Entrevista



	retraso en el trabajo, de igual modo limita la comunicación. Finalmente los hallazgos muestran que es necesaria una nivelación de los salarios y acceso a todos los beneficios acorde a Ley. La disminución del presupuesto, influye directamente en la motivación laboral debido a que la capacitación se verá reducida lo cual es predominante para el empleado público.		
Conclusiones	En la investigación realizada, los autores postulan que existe un gran porcentaje de trabajadores cuyas funciones están muy estrechas a su vocación. Dado que, ninguno de ellos se encuentra en un régimen donde reciban por ejemplo: bonificaciones, CTS, vacaciones. En otro contexto, se evidenció que la infraestructura es una sub-variable a mejorar o provisión de insumos y recursos para mejorar el servicio al ciudadano. La capacitación representó el principal factor de motivación laboral en el municipio.	Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis	Chávez, Carhuacho, Nolzco, Venturo, & Miranda (2020) en su artículo titulado <i>Motivation of Public Service in a Municipality in Peru</i> , la investigación lo realizaron mediante un enfoque cualitativo, aplicando el paradigma interpretativo, el método aplicado fue estudio de caso y fenomenología, utilizaron la encuesta, cuyos informantes fueron a 8 trabajadores de la institución materia de estudio, como resultado se determinó que, la capacitación representó el principal factor de motivación laboral. Aunado a ello, la falta de espacio repercute en la concentración dado que el personal labora en espacios compartidos, la comunicación es limitada, brechas de desigualdad con relación al salario. En otro contexto, se determinó que los trabajadores trabajan por vocación siendo el dinero un factor de inferior relevancia, en el ambiente laboral prima el respeto.		
Redacción final al estilo artículo	Chávez, Carhuacho, Nolzco, Venturo, & Miranda (2020) sostuvieron en relación con la motivación laboral de los trabajadores del municipio que existe espacios reducidos para el desempeño de sus actividades es decir, falta de espacio, lo cual repercute en su concentración, la comunicación es limitada, brechas de desigualdad con relación al salario. En otro contexto, se halló que los trabajadores trabajan por vocación siendo el dinero un factor de inferior relevancia. Asimismo, en su entorno prima el respeto y la capacitación es el principal factor de motivación laboral, lo cual cualquier acto que limite el acceso a esta repercutirá directamente en su entusiasmo por trabajar.		
Referencia (tesis)	Chávez, F., Carhuacho, I., Nolzco, F., Venturo, C., & Miranda, B. (2020) <i>Motivation of Public Service in a Municipality in Peru</i> . (Artículo de investigación): International Journal of Scientific & Technology Research, 211-219.		

<b>Datos del antecedente nacional: 4-2</b>			
Título	Gestión administrativa y motivación laboral según personal administrativo de la sede central de la corte suprema Superior de Justicia de Lima Norte.	Metodología	
Autor	Zulma Esmeralda Palomino Rivera	Tipo	Básica, de nivel correlacional, tipo descriptiva, diseño no experimental
Año	2017	Enfoque	Cuantitativo
Objetivo	Identificar la relación entre la gestión administrativa y la motivación laboral según personal administrativo de la sede central de la Corte Suprema de Justicia de Lima Norte-2016		
Resultados	Según la investigación, los trabajadores de la Corte Suprema de Lima Norte. La autora demostró que, la planificación, organización, dirección y control con relación a la motivación laboral muestran por lo general un nivel de motivación media. Ello corrobora a los postulados a deducir la importancia de la gestión administrativa en la incidencia en la productividad, el clima, la motivación.	Método	Transversal
		Población	120
		Muestra	92
		Técnicas	Encuesta
Conclusiones	En la Corte Suprema de Lima Norte, el postulado concluye que, existe una relación significativa entre los factores del proceso administrativo y la motivación laboral. Me explico, la planificación, organización, dirección y control incide en la motivación laboral de los trabajadores.	Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis	Palomino (2017) realizó la tesis titulada <i>Gestión administrativa y motivación laboral según personal administrativo de la sede central de la corte suprema Superior de Justicia de Lima Norte</i> , la investigación lo realizó mediante un enfoque cuantitativo, de tipo básica, descriptiva, nivel correlacional, diseño no experimental, aplicando el método transversal, con una muestra de 92 trabajadores de un total de 120, utilizó encuesta para la recopilación de datos, dando como resultado que las etapas del proceso administrativo con relación a la motivación laboral por lo general es de nivel media. Asimismo, los hallazgos mostraron que existe una relación significativa entre la planeación, organización, dirección y control con la motivación laboral, por ende, una gestión administrativa eficiente trae consigo resultados en la productividad, el clima y la motivación de los trabajadores en la institución materia de estudio.		

Redacción final al estilo artículo	Palomino (2017) los hallazgos significativos de su investigación demostraron que existe una relación significativa entre las fases de la gestión administrativa con la motivación laboral, es decir la planeación, organización, dirección y control eficientes trae consigo trae resultados en la productividad, el clima y la motivación de los trabajadores en la institución materia de estudio.		
Referencia (tesis)	Palomino, Z. (2017). <i>Gestión administrativa y motivación laboral según personal administrativo de la sede central de la Corte Superior de Justicia de Lima Norte-2016</i> . (Tesis de maestría): Universidad César Vallejo.		
<b>Datos del antecedente nacional: 5-1</b>			
Título	Relación entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores del Colegio de Abogados del Santa	Metodología	
Autor	Murillo Rivera, Patricia Tatiana	Tipo	Descriptivo
Año	2017	Enfoque	Cuantitativo
Objetivo	Establecer la relación entre la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores del Colegio de Abogados del Santa.		
Resultados	Los hallazgos a destacar sobre motivación en los trabajadores del Colegio de Abogados del Santa, se tiene que en su mayoría los trabajadores muestran un nivel de motivación de nivel medio, siendo un 80% y solo el 20% muestra un nivel de motivación alta. En relación con el desempeño laboral se muestra que por lo general su desempeño está en un nivel entre regular y alto, siendo un 55% del total de los trabajadores encuestados. En cuanto a la relación entre variables motivación-desempeño laboral, calidad de vida, liderazgo, cumplimiento de metas, se ha evidenciado una relación muy significativa y positiva.	Método	Correlacional
		Población	20
		Muestra	20
		Técnicas	Encuesta
Conclusiones	Como conclusión general, en el Colegio de Abogados del Santa, se ha determinado que el nivel de motivación y variables puestas en estudio expresan un grado de relación muy fuerte y positiva. No obstante, la motivación del 80% de los trabajadores es de grado medio.	Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Estadística descriptiva

Redacción final al estilo Tesis	Murillo (2017) en su tesis titulada. <i>Relación entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores del colegio de Abogados del Santa</i> . Se ayudó de una metodología de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional, como población y muestra se consideró al total de la población, es decir 20 trabajadores, para la recopilación de información se utilizó la encuesta y un cuestionario para la recolección de datos. Como resultados se determinó que: la motivación – desempeño laboral, calidad de vida laboral (CVL), liderazgo, cumplimiento de metas, existe una relación muy significativa y positiva. Por otro lado, se determinó que el nivel de motivación de los trabajadores del Colegio de Abogados del Santa (CAS) encuestados, el 80% muestra un nivel de motivación medio.
Redacción final al estilo artículo	Murillo (2017) ha apreciado que la motivación y desempeño laboral de los trabajadores tiene una relación positiva y muy significativa, y, del mismo modo, con las variables calidad de vida laboral, liderazgo, cumplimiento de metas. Asimismo, los hallazgos muestran que la motivación de los trabajadores está en un nivel medio.
Referencia (tesis)	Murillo, T. (2017). <i>Relación entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores del Colegio de Abogados del Santa, 2017</i> . (Tesis de maestría): Universidad César Vallejo.

### Matriz de teorías

<b>Teoría 1: Teoría motivacional de Herzberg</b>					
<b>Autor/es de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (1)</b>	<b>Aplicación en su tesis (2)</b>	<b>Redacción final (1+2+3+4)</b>
<b>Frederick Herzberg</b>	<b>1959</b>	Herzberg (citado en Dalton. Hoyle y Watts, 2007), postulan que: “existen dos condiciones que inciden en la conducta laboral. Al primer grupo lo llamó factores	Herzberg (citado en Dalton. Hoyle y Watts, 2007), señalaron que la teoría de la motivación agrupa a factores motivadores (i) es decir, crecimiento, progreso, responsabilidad, reconocimiento, logro. Y, los de higiene (ii) es	Este enfoque será ejecutado, para agrupar e identificar los factores que inciden en la satisfacción y en la motivación de los empleados de la empresa de servicios.	La teoría de los dos factores de la motivación fundamentada por Herzberg postula que la motivación del trabajador está condicionada en el ámbito laboral por dos grupos de factores: uno que se relaciona con el entorno donde el trabajador desempeña sus funciones y otro relacionado con el aspecto intrínseco de la persona. Así pues, esta teoría servirá para identificar dichos

		de higiene y al segundo factores motivacionales” (p.63).	decir, el salario, relación con los subordinados, supervisión, etc. Influyen en la conducta laboral, pero no todos son motivadores.		factores y posteriormente integrarlos dado que para que exista una verdadera motivación primero deben estar cubiertos los factores del entorno del trabajos en adelante “factores de higiene”. En efecto, contar con trabajadores altamente entusiasmados, reducción del ausentismo (Dalton, Hoyle & Watts, 2007; Machuca, 2009).
<b>Referencia:</b>	Dalton, M., Hoyle, D., Watts, M. (2007). <i>Relaciones Humanas</i> . México: Thomson				
<b>Autor/es de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>	
<b>Frederick Herzberg</b>	<b>1950</b>	Según Herzberg (citado en Machuca, 2009), “cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo”(p. 37-38).	Herzberg (citado en Machuca, 2009), sostiene que para que un trabajador este satisfecho es básico tener resuelto los factores externos “ <i>higiénicos</i> ” dado que los factores motivacionales producen satisfacción. Y como resultado aumenta la motivación y la productividad y reduce el ausentismo. Lo que equivale decir que si la empresa se	Así como también para, diagnosticar el grado de satisfacción de los trabajadores para finalmente integrar tanto factores de higiene es decir, aquellos que apaciguan la insatisfacción y los factores motivacionales, estrechamente ligados a crecimiento personal, el	

			preocupa por el entorno donde el trabajador desempeña sus labores, solo estará apaciguando la insatisfacción más no la motivación en el trabajo dado que este se relaciona con el crecimiento individual, el reconocimiento, etc.	reconocimiento, etc. para finalmente plantear lineamientos que contribuyan a mejorar las condiciones, el modo de vida y trabajo de los clientes internos.	
<b>Referencia:</b>	Machuca, A. (2009). <i>Las organizaciones del siglo XXI. Apuntes de Administración General</i> . Perú: San Marcos.				
<b>Teoría 2: Teoría motivacional de McClellan</b>					
<b>Autor/es de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (1)</b>	<b>Aplicación en su tesis (2)</b>	<b>Redacción final (1+2+3+4)</b>
<b>David McClellan</b>	<b>1961</b>	McClellan (citado en Cuesta, 2015; Ibáñez, 2011), agrupan las necesidades en el gráfico de “teorías motivacionales más relevantes centradas en la satisfacción de necesidades. En necesidad de logro o realización, de poder y de afiliación o de pertenencia” (p.	McClellan (citado en Cuesta, 2015), fundamenta que lo que nos motiva a los seres humanos es el logro, la afiliación o el poder	Esta teoría será aplicada para conocer las necesidades que motivan al trabajador y aplicar una técnica motivacional proyectiva exitosa. Aportando un beneficio tanto para la empresa como para el empleado.	La teoría de la motivación argumentada por McClellan según los postulados refieren que, conocer las necesidades que motivan al ser humano, es decir, las necesidades de (i) el logro, (ii) de poder y finalmente (iii) la necesidad de afiliación, es de suma importancia para la administración. En consecuencia, este enfoque en la investigación, permitirá identificar las necesidades que

		402; p.253).				
<b>Referencia:</b>	Cuesta, A. (2015). <i>Gestión del talento humano y el conocimiento</i> . Colombia: Macro. Ibáñez, M. (2011). <i>Gestión del talento humano en la empresa</i> . Perú: San Marcos.					
<b>Autor/es de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>		
<b>David McClellan</b>	<b>1961</b>	McClellan (citado en García, 2005), postula que estas tres necesidades se caracterizan de los siguientes rasgos de comportamiento: Necesidad de logro se caracteriza porque el trabajador prefiere aquella situación en las cuales pueda tener una mayor responsabilidad personal por los resultados, tiende a fijarse metas moderadamente elevadas y desean obtener una retroinformación a corto plazo de su	Al respecto, McClellan (citado en García, 2005), refiere que las personas que tienen una alta motivación suelen rendir más en relación con las necesidades, dado que este tres necesidades: tanto la del logro, de poder y de afiliación tienen un matiz diferenciador, lo que permite la factibilidad para diagnosticar la estructura motivacional de cualquier sujeto.	En ese mismo contexto, esta teoría será aplicada en la presente investigación para identificar el tipo de necesidades causantes de alta motivación. Ya el contar con trabajadores altamente motivados, es de suma importancia en la Administración, dada su repercusión en los resultados de desempeño. Utilización de la hora de trabajo y en la facilidad para		motivan al sujeto y posterior aplicación de una técnica motivacional proyectiva exitosa. Aunado a esto, permitirá diagnosticar y valorar las necesidades causantes de alta motivación, dado su matiz diferenciador en las tres necesidades antes mencionada. Importante, dado que contar con trabajadores altamente motivados tiene un efecto en su rendimiento, utilización del tiempo y facilidad para alcanzar objetivos (Cuesta, 2015; Ibáñez, 2011; García, 2005).

		desempeño. En tanto la necesidad de poder lo caracteriza porque la persona con alta motivación busca influir en el comportamiento de las demás. Finalmente la necesidad de afiliación caracterizada porque el sujeto busca la aprobación de los demás cambiando su actitud de manera tal que su conducta resulte aceptable a sus subordinados y, especialmente, a sus superiores (p. 152-155).		alcanzar los objetivos empresariales.	
<b>Referencia:</b>	García, J. (2005). <i>El comportamiento humano en las organizaciones</i> . Perú: Universidad del Pacifico.				
<b>Teoría 3: Enfoque de la Motivación de Pink</b>					
<b>Autor/es de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (1)</b>	<b>Aplicación en su tesis (2)</b>	<b>Redacción final (1+2+3+4)</b>
<b>Elton Mayo</b>	<b>1930</b>	Mayo (citado por Bellora, 2016), señaló que “El conflicto con el trabajador se debe más a temas	Mayo (citado por Bellora, 2016), postula que las actitudes del trabajador frente a razones	Esta afirmación servirá, para argumentar que desde 1930 ya investigadores como Elton Mayo ponían foco en las relaciones humanas, y todo lo que tiene que ver con	La teoría de la motivación de Pink pone énfasis en tres principales factores que maximizan la motivación y el rendimiento de los



		emocionales que a razones económicas”.	económicas es de inferior relevancia, afirmando que más se debe a razones emocionales del trabajador.	el lado emocional del trabajador y no tanto en el lado económico.	trabajadores: La maestría, aquella que le da al trabajador dominio en una actividad de su trabajo y repercute en la productividad, el propósito, es decir, la visión que tiene la compañía tiene que estar alineado al interés del trabajador y la autonomía, esa que poco se ve en las organizaciones pero que sin embargo, son de vital importancia en la actualidad. En tanto, Elton Mayo también hace mención en su teoría de relaciones humanas, a la autonomía del trabajador y no tanto en el lado económico. Por lo expuesto, la teoría será aplicada en la investigación para identificar estos tres factores y considerarla al momento proponer los lineamientos de mejora de la motivación laboral (ML) y cimentar una filosofía de libertad e independencia, que es lo que piden las nuevas generaciones (Pink,
<b>Referencia:</b>	Claves de la Motivación en el Trabajo, Cómo inspirar a las personas. Lic. Carolina Bellora Directora Group (2016).				
<b>Autor/es de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>	
<b>Daniel Pink</b>	<b>2009</b>	Pink (2009) afirma que la motivación 3.0 (motivación interna), para las nuevas generaciones (millennials), se debe motivar al trabajador a partir de tres elementos: “la autonomía (el deseo de dirigirse uno mismo, de contribuir decisivamente), la maestría (llegar a dominar la disciplina por la que tenemos vocación) y el propósito (la misión, la visión y los valores de una compañía)” (p. 5).	Pink (2009), afirma que para maximizar la motivación del trabajador y el rendimiento nos debemos centrar en tres factores: (i) el propósito, (ii) dejar que el trabajador realice sus funciones sobre su trabajo según su propio criterio, eligiendo cuándo, con quién, y cómo lo hacen y (iii) la maestría, es decir, dominio de una habilidad haciendo lo que me gusta lo cual repercute en la productividad, en el deseo de ser competente, se crecer. Los seres humanos buscamos motivaciones internas:	Esta teoría será aplicada en la investigación para identificar si efectivamente estos tres elementos son valorados por los trabajadores. Seguidamente servirá para considerarlo en el momento de realizar la propuesta de mejora de la motivación laboral (ML) y cimentar una filosofía de libertad e independencia, que es lo que piden las nuevas generaciones.	

			trabajar con libertad e independencia		2009; Bellora, 2016).
<b>Referencia:</b>	Pink (2009). <i>Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us</i> . Planeta: España.				

## Matriz de conceptos

Variable o categoría 1: Motivación laboral						
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final	
Jenny Pizarro, Daillet Fredes, Carolina Inostroza, Elisa Torreblanca.	2019	Galarza (2019) la motivación “en el ámbito laboral, se necesitan factores o herramientas que motiven a las personas a realizar un trabajo satisfactorio, para que las organizaciones tengan éxito, ya que muchas veces los objetivos de la empresa solo se pueden conseguir con la voluntad de los trabajadores (citado Hoyal, 2015) (p.7).	Por lo general los objetivos de las compañías se logran con la voluntad de los trabajadores. Por lo que, se requiere de herramientas y factores que entusiasmen a los sujetos para realizar una o más tareas (Pizarro, Fredes, Inostroza & Torreblanca, 2015).	Aplicar para identificar según otros autores los determinantes o factores de la motivación en el trabajo.	La motivación laboral (ML) comprende al conjunto de características tanto internas como externas positivas o negativas que influyen en el momento de realizar una actividad o tarea, es decir, que repercute en el comportamiento (altera) del trabajador en la organización. Y, a su vez, influye en la satisfacción de necesidades o en el logro de objetivos. En ese sentido, el valorar, identificar, diagnosticar y proponer soluciones de mejora es complejo dado que los trabajadores no se motivan de la misma manera o el motivo, la necesidad, el impulso, el poder que los motiva es distinto. Por lo expuesto, podemos valorar la motivación laboral desde el ámbito interno como externo o en su defecto una valoración mixta dada su importancia en el ámbito empresarial (Singh, 2016; Dalton, Hoyle & Watts, 2007; Ramírez & Abreu, 2008; Chávez, Carhuancho, Nolasco, Venturo & Miranda, 2020); Kadioglu & Yilmaz, 2018). Y, como los objetivos por lo general se logran por la voluntad	
<b>Referencia:</b>	Pizarro, J., Fredes, D., Inostroza, C. & Torreblanca, E. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de salud. Revista Venezolana de Gerencia, 24 (87).					
Rajesh Singh	2016	Singh, R. (2016) sostiene que “la motivación es un concepto muy complejo. No solo implica características extrínsecas e intrínsecas, sino que también está influenciada por la personalidad y las expectativas de cada individuo” (p. 198).	La motivación laboral engloba a lo que rodea al trabajo como a las características internas, la cual está influenciada por la manera de ser de la persona y los deseos del trabajador para alcanzar un objetivo (Singh, 2016).	Aporta para valorar la motivación laboral del trabajador (MLT) de diferentes ángulos. Ya sea en el ambiente que rodea al trabajador y/o a su desarrollo personal y aspiraciones.		
<b>Referencia:</b>	Singh, R. (2016). The impact of Intrinsic and Extrinsic Motivators on Employee Engagement in Information Organizations. Journal of Education for Library and Information Science, 197- 206.					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis		
Dalton M., Hoyle D., Watts, M.	2007	Dalton, Hoyle y Watts (2007) en lo laboral la motivación “puede ser una necesidad o impulso que activa ciertas conductas. En el trabajo es una combinación de todos los factores del entorno laboral que originan esfuerzos positivos o negativos” (p. 56).	Consiste en la combinación general de los factores del entorno laboral, que dan origen a un impulso ya sea negativo o positivo. Consecuentemente adoptar una determinada conducta (Dalton, Hoyle & Watts, 2007)	Nos permite identificar qué necesidades o motivos determinan la conducta del trabajar y valorar esta conducta sea de aceptación o rechazo.		
<b>Referencia:</b>	Dalton, M., Hoyle, D., Watts, M. (2007). <i>Relaciones Humanas</i> . México: Thomson.					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis		
Ramírez R., Abreu J. & Badii, M.	2008	Ramírez, R., Abreu, J. & Badii, M (2008) dentro del ámbito laboral “la motivación es un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados” (p.152).	En lo laboral la motivación sigue una secuencia de pasos que dinamiza, orienta y activa manteniendo un comportamiento de los trabajadores hacia la realización de una tarea o actividad (Ramírez, Abreu & Badii, 2008).	Nos indicará de donde parte la motivación laboral, o que es lo que en primera instancia mueve al sujeto.		
<b>Referencia:</b>	Ramírez, R., Abreu, J. & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales. <i>International Journal of Good Conscience</i> , 143-185.					

Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	
Chávez F., Carhuanchó I., Nolasco, A., Miranda, B.	2020	Chávez, F., Carhuanchó, I., Nolasco, A., Venturo, C., Miranda, B. (2020) "La motivación laboral abarca no solo a la necesidad de trabajar, sino desempeñarse de acuerdo con el sentido de responsabilidad y el cumplimiento de su trabajo en las condiciones mínimas" (p. 211).	La motivación laboral (ML) comprende e integra tanto a la necesidad de trabajar, al sentido de responsabilidad y al cumplimiento del trabajo en condiciones mínimas (Chávez, Carhuanchó, Nolasco, Venturo & Miranda, 2020).	Importante dado que nos ayudará en el momento de proponer lineamientos de solución y/o mejora de la motivación laboral.	de trabajador se requiere que estos tengan las herramientas y factores que los motivan (Pizarro, Fredes, Inostroza & Torreblanca, 2015)
<b>Referencia:</b>	Chávez, F., Carhuanchó, I., Nolasco, A., Venturo, C., Miranda, B. (2020). Motivation Of Public Service In A Municipality In Peru. <i>International Journal of Scientific &amp; Technology Research</i> , 211-219.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	
Kadioglu Hatice Yilma Perihan	2018	Kadioglu, H., Yilmaz, P. (2018). "La motivación laboral significa procesos psicológicos que afectan los comportamientos de un individuo" (p.185).	Cualquier proceso psicológico, sea un pensamiento, percepción, motivación en lo laboral, altera el comportamiento de un trabajador (Kadioglu & Yilmaz, 2018).	Nos ayuda a tener una visión más compleja de lo que puede alterar el comportamiento del trabajador.	
<b>Referencia:</b>	Kadioglu, H., Yilmaz, P. (2018). Investigation of the Work Motivation Levels of Primary School Teachers. <i>Journal of Education and Training Studies</i> , 184-196.				
Sub variable o Sub categoría 1: Motivación intrínseca					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Alma Machuca	2009	Para Herzberg (citado por Machuca, 2005) los factores determinantes intrínsecos que inciden en la conducta laboral "están bajo en control de individuo y están relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización; dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo" (p. 38). En tanto, Ryan y Deci, 2017 (citado por Menges, Tussing, Wihler & Grant, 2017) manifiesta que la motivación intrínseca "es el deseo de invertir esfuerzo basado en el interés en el trabajo en sí mismo"	La motivación intrínseca es el afán de volcar el trabajo en sí mismo. Y, cuyos factores como es evidente están enlazados con el reconocimiento profesional, el crecimiento, la autorrealización. Ryan & Deci, 2017 (citado por Menges, Tussing, Wihler, & Grant, 2017); Herzberg (citado por Machuca, 2009);	En el ámbito aplicativo en la presente tesis, será valorado en todo el desarrollo de la investigación, dado que es una de las sub variables a someter a indagación, análisis, y posterior diseño de mejora.	Las concepciones sobre la motivación laboral intrínseca (MLI) y los enfoques capaces de explicarla no son únicas, vale decir que existen múltiples afirmaciones. Para esta investigación, la MLI es nativo del ser humano, lo que quiere decir que no es aprendido, ni recibe refuerzo de un factor externo, dado que la persona se auto motiva y/o auto refuerza y, a su vez, está bajo en control del individuo. En ese sentido, los indicadores para su valoración son múltiples, en este caso se tomarán según lo percibido y más relevante en la investigación. Por tanto, estos son: progreso individual, condiciones laborales, responsabilidad, autoestima, autonomía, motivo de trabajo, el logro, experiencia. Conocer qué motiva al trabajador es de gran relevancia organizativa dado que repercute en la productividad, eficiencia, creatividad y felicidad del trabajador (Machuca, 2009; Menges, Tussing, Wihler & Grant, 2017; Dalton, Hoyle & Watts, 2007; García, 2005; La Luz, 2007; Cuesta, 2015 & Chaves, Carhuanchó, Nolasco & Miranda, 2020)
<b>Referencia:</b>	Machuca, A. (2009). <i>Las organizaciones del siglo XXI. Apuntes de Administración General</i> . Perú: San Marcos. Menges, J., Tussing, D., Wihler, A., & Grant, A. (2017). When job Performance is All Relative: How Family Motivation Energizes Effort and Compensates for Intrinsic Motivation. <i>Academy of Management Journal</i> , 60 (2), 695-719.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	
Dalton, Hoyle, & Watts; García	2007; 2005	Herzberg (citado por Dalton, Hoyle y Watts, 2007; García, 2005) "Los motivadores intrínsecos son: logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad, progreso y crecimiento" (p. 64; p.150).	Los autores postula que existen motivadores intrínsecos y estos están relacionados con el logro, al esfuerzo por el trabajo en sí mismo, el progreso y el crecimiento del trabajador y la responsabilidad García, 2005; Herzberg (citado por Dalton, Hoyle & Watts, 2005)	Servirá para agrupar de forma sólida los indicadores de medición tanto en la encuesta, como en la entrevista.	
<b>Referencia:</b>	Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). <i>Relaciones Humanas</i> . México: Thomson. García, J. (2005). El comportamiento humano en las organizaciones. Perú: Universidad del Pacifico.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	
Armando Cuesta	2015	Cuesta (2015) "la motivación intrínseca: disposición, orientación e intensidad de la	La motivación intrínseca de la persona en semejanza con otros autores postula que esta está representada por disposición, pauta y fuerza de la actividad de desempeño a objetivos	Este enfoque, será aplicado en el marco teórico al igual que los demás conceptos	

		actividad de desempeño a objetivos internos de la persona, tales como la personalidad, la autoestima, el desarrollo de la tarea en sí, la realización al logro” (p.396).	de la persona, tales como: la autoestima, personalidad, y el desenlace de la tarea. Así como también, la realización al logro Cuesta (2015)		
<b>Referencia:</b>	Cuesta, A. (2015). <i>Gestión del talento humano y del conocimiento</i> . Colombia: Macro.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Antonio de la Luz	2007	Cirino, 2005 (citado por La Luz, 2007) explica que “la motivación intrínseca es innata y no depende de refuerzos ni incentivos. Surge del propio individuo y no depende de refuerzos externos porque el individuo se auto refuerza. Responde a tres necesidades básicas: sentirse competente en lo que hace, sentir que tiene cierto grado de libertad en cómo hace su trabajo y, además, tener la aceptación y el apoyo de sus compañeros y supervisores” (p. 500-501).	La motivación intrínseca es aquella con la que nace la persona, y que no necesita de estimulantes ni incentivos. Y, esto lo argumenta refiriendo que el individuo se auto motiva, se auto refuerza. Asimismo responde a un triángulo de necesidades: (i) tener aceptación, (ii) sentir que tiene cierto grado de libertad y (iii) tener el apoyo de sus supervisores y compañeros (Cirino, 2005) citado en La Luz, (2007).	Este concepto será de vital aporte al momento de considerar los lineamientos y análisis de la información dado que aporta de forma relevante una idea lógica razonable.	
<b>Referencia:</b>	La Luz, (2007). <i>Recursos humanos en la empresa</i> . Puerto Rico: Publicaciones Puertorriqueñas.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Chávez, F., Carhuanchó, I., Nolasco, A. & Miranda, B.	2020	Chávez, Carhuanchó, Nolasco & Miranda (2020) “la motivación laboral intrínseca es de gran relevancia organizativa porque las personas intrínsecamente motivadas son más felices, persistentes, responsables, eficiente, productivas y creativas porque valoran su potencial de trabajo”. Y, como dimensiones se tiene a “seguridad, infraestructura, experiencia, condiciones laborales y motivo de trabajo” (pp.213-215).	La importancia de la motivación intrínseca es de vital relevancia organizativa. Contar con trabajadores y/o personas motivadas a ese nivel dan como resultado verlos más felices, responsables, persistentes, eficientes, creativos y productivos. Tiene como factores a la infraestructura, experiencia, seguridad, condiciones y motivo de trabajo (Chávez, Carhuanchó, Nolasco & Miranda, 2020).	Importante dado que permite valorar el espiral de repercusión de la motivación laboral a nivel extrínseco, es decir permite en la presente investigación a fundamentar la importancia y su impacto en el resultado de implantar lineamientos de motivación laboral.	
<b>Referencia:</b>	Chávez, F., Carhuanchó, I., Nolasco, A. & Miranda, B. (2020). Motivation of Public Service in a Municipality in Peru. <i>International Journal of Scientific &amp; Technology Research</i> , 211-219.				
<b>Sub variable o sub categoría 1: Motivación extrínseca</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
Carolynn Stringer, Jeni Didham & Paul Theivananthampillai	2011	Reyes (2011) sostiene que “la motivación extrínseca es la importancia que se otorga a las recompensas externas, como las bonificaciones y promociones, o la amenaza de recortes salariales o despido” (p. 163).	Este tipo de motivación hace énfasis en los factores externos, es decir, las bonificaciones, recompensas o en su defecto las amenazas de recorte de salario o despido (Stringer, Didham & Theivananthampillai, 2011).	Aplicar para identificar según otros autores los determinantes o factores de la motivación en el trabajo.	Acerca de la motivación laboral extrínseca (MLE), es decir, los factores del entorno laboral que influyen en la conducta del trabajador son: los procedimientos y políticas de la compañía, seguridad de empleo, sueldo bonificaciones y beneficios sociales, calidad de supervisión y relación de los supervisores, colegas y subordinados, recortes salariales o despido, condiciones físicas y ambientales de trabajo, tipo de contrato, forma de administración y decisión del trabajo. Los indicadores antes mencionados, son factores que
<b>Referencia:</b>	Stringer, C., Didham, J., Theivananthampillai, P. (2011). Does pay satisfaction affect motivation and job satisfaction?. <i>Qualitative Research in Accounting &amp; Management</i> , 2011.				
Alma Machuca	2009	Según Machuca (2009) sostiene que “los factores extrínsecos se localizan en el ambiente que rodea al trabajador y abarcan las condiciones que realizan su trabajo, cómo estas son administradas y decididas por la empresa, los cuales están fuera de control de las personas: salario, beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión, condiciones físicas y ambientales de trabajo, etc.”	Los condicionantes externos de la motivación extrínseca engloba a todo lo que rodea al trabajador, abarcando también las condiciones donde desempeñan sus labores, cómo estas son gestionadas y decididas por la empresa, y están fuera del control de los empleados: Ejemplo, beneficios, salarios, condiciones físicas del trabajo entre otras (Machuca, 2009).	Aporta para valorar la motivación laboral del trabajador (MLT) de diferentes ángulos. Ya sea en el ambiente que rodea al trabajador y/o a su desarrollo personal y aspiraciones.	

		(p. 37).				en determinadas personas motivan pero que sin embargo son básicas para mantener un cierto nivel de satisfacción o en su defecto insatisfacción en todas las personas que trabajan indistintamente del tipo, tamaño o rubro de la compañía (Stringer, Didham & Theivananthampillai, 2011; Machuca, 2009; Dalton, Hoyle & Watts, 2007; Koontz, Weihrich & Cannice, 2012; Chávez, Carhuanocho, Nolasco, Venturo & Miranda, 2020).
<b>Referencia:</b>	Machuca, A. (2009). <i>Las organizaciones del siglo XXI. Apuntes de Administración General</i> . Perú: San Marcos.					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>		
Dalton M., Hoyle D., Watts, M.	2007	Para Dalton, Hoyle y Watts (2007) los factores de higiene o también denominados extrínsecos o de mantenimiento en la teoría de Herzberg “son necesarios para conservar un nivel razonable de satisfacción”. Están dados por: “políticas y procedimientos corporativos, condiciones laborales y seguridad de empleo, sueldo y prestaciones, calidad de la supervisión y relación de los supervisores, colegas y subordinados” (p. 56).	Los denomina motivadores externos o de higiene a los factores externos, los cuales son necesarios para mantener un rango de razonable de satisfacción y hace mención al sueldo, seguridad de empleo, calidad de la supervisión y relación con los supervisores y colegas, entre otro (Dalton, Hoyle & Watts, 2007)	Nos permite identificar qué necesidades o motivos determinan la conducta del trabajador y valorar esta conducta sea de aceptación o rechazo.		
<b>Referencia:</b>	Dalton, M., Hoyle, D., Watts, M. (2007). <i>Relaciones Humanas</i> . México: Thomson.					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>		
Harold Koontz, Heinz Weihrich & Mark Cannice.	2008	Herzberg (citado por Koontz, Weihrich & Cannice, 2008) refiere que en el grupo de factores de contexto de trabajo, es decir los factores que no motivan pero que son fundamentales según Maslow están “la política y dirección de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, el estatus, la seguridad en el empleo y la vida personal” (p.393).	Los autores argumentan que los factores externos son satisfactores de necesidades pero que no necesariamente son motivadores. Sin embargo resultan fundamentales según Maslow. Para los autores estos satisfactores están arraigados en la dirección y política, de la empresa, el salario, el estatus, la seguridad en el empleo y la vida personal, entre otros (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012).	Nos indicará de donde parte la motivación laboral, o que es lo que en primera instancia mueve al sujeto.		
<b>Referencia:</b>	Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2008). <i>Administración. Una perspectiva global y empresarial</i> . México: McGraw Hill.					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>		
Chávez F., Carhuanocho I., Nolasco, A., Miranda, B.	2020	Chávez, F., Carhuanocho, I., Nolasco, A., Venturo, C., Miranda, B. (2020) afirman que los indicadores de la motivación extrínseca son: Respeto, clima laboral, logros, afiliación, reconocimiento, compromiso, y convocatorias-contratos (p. 215, figura N°. 2).	Los autores descubren en su artículo que existe aparte de los ya mencionados determinantes de la motivación extrínseca, otros como el respeto, convocatoria y contrato, afiliación, clima laboral (Chávez, Carhuanocho, Nolasco, Venturo & Miranda, 2020).	Importante dado que nos ayudará en el momento de proponer lineamientos de solución y/o mejora de la motivación laboral. Asimismo, permite considerar otros determinantes de los ya referidos en otros autores.		
<b>Referencia:</b>	Chávez, F., Carhuanocho, I., Nolasco, A., Venturo, C., Miranda, B. (2020). Motivation Of Public Service In A Municipality In Peru. <i>International Journal of Scientific &amp; Technology Research</i> , 211-219.					
<b>Variable o categoría emergente 1: Clima laboral</b>						
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>		<b>Redacción final</b>
Diego Rivera, Jesús Rincón y Sonia Flórez	2018	El clima laboral son “las percepciones que el trabajador tiene sobre las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral” (Delgado, 2006 citado por Rivera, Rincón y Flores, 2018) (p.3).	El clima laboral son las opiniones que los trabajadores perciben sobre los procesos y estructuras que suceden en el entorno laboral (Delgado, 2006 citado por Rivera, Rincón y Flores, 2018).	Para conceptualizar la categoría emergente		El clima laboral es la percepción que los trabajadores tienen de los procesos que ocurren en el entorno laboral. Por lo que en semejanza con la motivación laboral, niveles óptimos en el entorno laboral genera
<b>Referencia:</b>	Rivera, D., Rincón, J., Flores, S. (2018). Percepciones del clima organizacional: Un análisis desde los macro procesos de una ESE. <i>Espacios</i> , V. 39 N° 19.					

	<a href="http://www.revistaespacios.com/a18v39n19/a18v39n19p05.pdf">http://www.revistaespacios.com/a18v39n19/a18v39n19p05.pdf</a>					
Bibiana Cubillos, Fabián Camilo y Milena Reyes	2014	Cubillos, Camilo y Reyes (2014) sostienen que “dentro de los elementos diferenciadores que conforman el clima organizacional están ligados al reconocimiento y el apoyo de los supervisores a la labor realizada, ya que por su misma naturaleza el ser humano tiene necesidades de reconocimiento laboral”.	En el conglomerado de elementos diferenciadores que constituyen el clima organizacional están ligados al reconocimiento y el apoyo de los jefes a la labor realizada, puesto que por naturaleza la persona tiene necesidades de reconocimiento (Cubillos, Camilo y Reyes, 2014).	Su aplicación en la propuesta como medida de reconocimiento por estar ligada al clima laboral		
<b>Referencia:</b>	Cubillos, B., Camilo, F., Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. <i>Suma de negocios</i> , 69- 73. V.5 N° 10 <a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700126?via%3Dihub">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700126?via%3Dihub</a>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>		
Bill Serrano y Alexandra Portalanza	2014	Álvarez y Toro citado por Serrano y Portalanza (2014) las dimensiones del clima laboral que se consideran significativas son: valores colectivos, posibilidad de superación y desarrollo, recursos materiales y ambiente físico, retribución material y moral, estilos de liderazgo, sentimiento de pertenencia, motivación y compromiso, resolución de quejas y conflictos, relaciones humanas, relaciones jefes-subalternos, control y regulaciones, estructura organizativa y diseño de trabajo	Las dimensiones del clima laboral que se consideran significativas son: valores colectivos, posibilidad de superación y desarrollo, recursos materiales y ambiente físico, retribución material y moral, estilos de liderazgo, sentimiento de pertenencia, motivación, entre otros (Álvarez y Toro, 1992 citado por Serrano y Portalanza, 2014)	Para conocimiento de las dimensiones en caso de estudios futuros sobre clima laboral y motivación laboral y considerarlo en las sugerencias		
<b>Referencia:</b>	Serrano, B., Portalanza, A. (2014). La influencia del liderazgo en el clima organizacional. <i>Suma de Negocios</i> , v.5, N° 11 pp 117-125. <a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266</a>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>		
Diego Rivera, Juan Hernández, Jesús Forgiony, Nidia Bonilla, Astrid Rozo	2018	“La mejora del clima organizacional facilita el rendimiento del trabajador” (Herrera, Delgado & Betancurt, 2016 citado por Rivera, Hernández, Forgiony Bonilla y Rozo, 2018).	Un buen clima organizacional facilita el desempeño del trabajador (Herrera, Delgado & Betancurt, 2016 citado por Rivera, Hernández, Forgiony Bonilla y Rozo, 2018).	Para incluir dentro de las recomendaciones propuestas.		
<b>Referencia:</b>	Rivera, D., Hernández, J., Forgiony, J., Bonilla, N., Rozo, A. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. <i>Espacios</i> , vol. 39, N° 16. <a href="https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p17.pdf">https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p17.pdf</a>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>		
Diego Rivera, Juan Hernández, Jesús Forgiony, Nidia Bonilla, Astrid Rozo	2018	Para lograr un entorno laboral óptimo es necesario trabajar en las condiciones que van dirigidas a lograr el bienestar de los funcionarios, pero no solo en el sentido de un buen ambiente físico, sino también involucrando todos aquellos aspectos que orienten el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, la salud, emocional y el clima organizacional (Bustamante, Avendaño & Maza, 2015 citado por Rivera, Hernández,	Para alcanzar un entorno laboral elevado es elemental trabajar en las condiciones que van dirigidas a lograr la satisfacción de los funcionarios, abarcando no solo el ambiente físico sino también considerar los aspectos que orienten el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, la salud emocional y el clima organizacional (Bustamante, Avendaño & Maza, 2015 citado por Rivera, Hernández,	Para considerarlo como posible alternativas de solución		
						un mejor desempeño de colaboradores, esto porque dentro del conglomerado de elementos diferenciadores que constituyen el clima laboral está ligado al reconocimiento y el apoyo de los jefes a la labor realizada, dado que los trabajadores tienen necesidades de reconocimiento. Por otro lado, como indicadores entre otros abarca a la motivación, sentido de pertenencia, retribución material y moral, ambiente físico, recursos materiales, relaciones humanas. Por lo que resulta elemental hacer hincapié en el bienestar de los trabajadores y todos los elementos conexos (Delgado, 2016 citado por Rivera, Rincón, & Flores, 2018; Cubillos, Camilo y Reyes, 2014; Álvarez; Toro citado por Serrano y Portalanza, 2014; Herrera, Delgado y Betancurt, 2016 citado por Rivera, Hernández, Forgiony, Bonilla & Rozo, 2018; Bustamante, Avendaño & Maza, 2015 citado por Rivera, Hernández, Forgiony, Bonilla y Rozo, 2018).

		Forgiony Bonilla y Rozo, 2018).	Forgiony Bonilla y Rozo, 2018).		
<b>Referencia:</b>	Rivera, D., Hernández, J., Forgiony, J., Bonilla, N., Rozo, A. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. <i>Espacios</i> , vol. 39, N° 16. <a href="https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p17.pdf">https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p17.pdf</a>				
			<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
<b>Variable o categoría emergente 2: Retroalimentación</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
Georgia Hardavella, Ane Gaagnat, Neil Saad, Iona Rousalova, Katherina Sreter	2017	“La retroalimentación adecuada contribuye significativamente al desarrollo de la competencia y la confianza”(Hardavella, Gaagnat, Saad, Rousalova & Sreter, 2017)	Una retroalimentación de calidad ayuda considerablemente al desarrollo de las competencias y la confianza (Hardavella, Gaagnat, Saad, Rousalova & Sreter, 2017)	Para su inclusión en el marco conceptual de la categoría emergente.	La retroalimentación es un instrumento de esencial valor porque nos permite determinar si lo propuesto está en la dirección que se desea o en su defecto realizar una redirección. Por lo que una retroalimentación de calidad ayuda a mejorar los procesos y al desarrollo de las competencias de las personas. Su aplicación en el entorno empresarial, se ha tomado como una técnica que permite el retorno de la información positiva, entre los diferentes departamentos o unidades de trabajo, puesto que al ser una empresa como un sistema que funciona bajo ciertos criterios la retroalimentación es fundamental para enriquecer las tareas y mejorar capacidades humanas y detectar posibilidades de mejora. No obstante, también ha servido para efectuar incentivos o recompensas variables o planes de desarrollo profesional. En consecuencia fomentar la motivación y autonomía (Hardavella, Gaagnat, Saad, Rousalova & Sreter, 2017; Olabairreta y Da Silva, 1998; Mayor y Rodríguez, 2014 citado por Mayor, 2016; Sánchez & Manrique, 2019).
<b>Referencia:</b>	Hardavella, G., Gaagnat, A., Saad, N., Iona Rousalova & Sreter, K. (2017). How to give and receive feedback effectively . <i>Breathe</i> , 13 (24). 327-333 <a href="https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5709796/">https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5709796/</a>				
Georgia Hardavella, Ane Gaagnat, Neil Saad, Iona Rousalova, Katherina Sreter	2017	Para Hardavella, Gaagnat, Saad, Rousalova & Sreter, (2017) Es una herramienta valiosa para indicar si las cosas van en la dirección correcta o si se requiere una redirección.	La retroalimentación como instrumento, es de vital importancia para indicar si lo propuesto está en una dirección correcta o si se requiere un ajuste o redirección (Hardavella, Gaagnat, Saad, Rousalova & Sreter, 2017)	Para plantear una escala de medición de los factores considerados en la propuesta.	
<b>Referencia:</b>	Hardavella, G., Gaagnat, A., Saad, N., Iona Rousalova & Sreter, K. (2017). How to give and receive feedback effectively. <i>Breathe</i> , 13 (24). 327-333 <a href="https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5709796/">https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5709796/</a>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Luis Mayor	2016	En el marco empresarial, se ha tomado como una técnica que permite un feedback positivo entre superiores, compañeros y clientes, y cuyo objetivo principal ha sido desarrollar las habilidades o puntos fuertes y las posibilidades de mejora de los aspectos débiles. A veces también se emplea alineada a las políticas de retribución variable o planes de carrera (Olabairreta y Da Silva, 1998; Mayor y Rodríguez, 2014 citado por Mayor, 2016)	En el entorno empresarial, se ha tomado a la retroalimentación como una técnica que permite el retorno de la información positiva entre los diferentes grupos de interés de las empresas. El objetivo principal con la retroalimentación es llegar a desarrollar las habilidades y detectar posibilidades de mejora en los aspectos deficientes. Y, también ocasionalmente para realizar una retribución variable o planes de desarrollo profesional (Olabairreta y Da Silva, 1998; Mayor y Rodríguez, 2014 citado por Mayor, 2016)	Para direccionar la propuesta de solución	
<b>Referencia:</b>	Mayor, L. (2016). 360-degree feedback effectiveness to develop competences in college students. <i>Revista de Ciencias Humanas y Sociales</i> , 225-243. N° 10				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Loren Sánchez, Soledad Manrique	2019	Sánchez y Manrique (2019) sostienen que el feedback es el concepto central que permite entender la comunicación como el vínculo de la manifestación de una relación entre partes en un sistema – una familia, un grupo humano, etc.-, en el que cada conducta produce efectos en otras y es simultáneamente afectada por ellas.	El feedback es la definición central fomenta el entendimiento de la comunicación como la afiliación de la manifestación del vínculo entre partes de un sistema, un grupo humano, etc.-, en el que cada comportamiento genera efectos en otras y simultáneamente los afecta (Sánchez & Manrique, 2019).	Es para facilitarnos entendimientos de la retroalimentación dentro de la empresa por ser un sistema integrado por departamentos y considerarlo en los KPS de la propuesta.	
<b>Referencia:</b>	Sánchez, L., Manrique, S. (2019). La retroalimentación más allá de la evaluación. <i>Revista Latinoamericana de Educación Comparada</i> , 89-104. N.° 14				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	

Elena Cano	<b>2014</b>	Uno de los principios para la provisión del feedback es estimular la autoestima y la motivación (Cano, 2014).	Cano (2014) sostiene que dentro de las diferentes funciones para la provisión de retroalimentación es fomentar la motivación y la autoestima	En la consolidación de la propuesta de mejora	2019; Cano, 2014).
<b>Referencia:</b>	Cano, E. (2014). Analysis of research on feedback: contributions for improvement within the EHEA. <i>Bordón</i> , V.66,Nº4				



## Matriz de categorización

<b>Categoría: Motivación Laboral (ML)</b>	
<b>Subcategorías apriorísticas: Motivación laboral intrínseca (MLI)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progreso individual</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Autoestima</li> <li>• Autonomía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivo del trabajo</li> <li>• Logro</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Reconocimiento</li> </ul>
<b>Subcategoría emergente</b>	
Clima laboral	
<b>Categoría: Motivación Laboral (ML)</b>	
<b>Subcategorías apriorísticas: Motivación laboral extrínseca (MLE)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos y políticas de la compañía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recortes salariales o despidos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones laborales</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad de empleo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones físicas y ambientales de trabajo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldo, bonificaciones y beneficios sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de contrato</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de supervisión y relación de los supervisores, colegas y subordinados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de administración y decisión del trabajo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiliación</li> </ul>
<b>Subcategorías emergentes</b>	
Retroalimentación	
<b>Categoría Solución</b>	
Gestión Estratégica del Talento Humano	

## Matriz de formulación, objetivos

<b>Formulación del problema</b>	<b>Objetivo general</b>
¿Cómo reforzar la motivación laboral de los trabajadores en una empresa de servicios Lima, 2020?	Presentar el desarrollo de una alternativa de solución para reforzar la motivación laboral de los trabajadores en una empresa de servicios Lima, 2020.
	<b>Objetivos específicos</b>
	Diagnosticar la situación de los factores que inciden en la motivación laboral de los trabajadores en una empresa de servicios Lima, 2020,
Determinar los factores de mayor relevancia que afectan la motivación laboral de los trabajadores en una empresa de servicios Lima, 2020.	

## Matriz de Justificación

Justificación teórica		
Cuestiones	Respuesta	Redacción final
<p>¿Qué teorías sustentan la investigación?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teoría de motivación e higiene (Teoría de Herzberg- Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959)</li> <li>2. Teoría de los tres factores de McClelland (1951-1961)</li> <li>3. Teoría de la motivación (Teoría de Daniel Pink)</li> </ol>	<p>Son múltiples las teorías que explican o corroboran y/o sustentan el impacto de la motivación laboral en la productividad, desempeño, mejoramiento del clima laboral, rendimiento laboral, entre otros beneficios. Para esta investigación ha sido pertinente elegir tres teorías por más polémicas que resulten has sido de vital importancia a medida que las investigaciones han ido evolucionando. No obstante, su aplicación en las diferentes ramas de la medicina o ciencias empresariales han ayudado a directivos y otros a poner énfasis en la motivación laboral dada su importancia en el cumplimiento de objetivos de la compañía. Al ser teorías científicas, podemos sostener la presente investigación en dichos fundamentos. En otro contexto, como podemos apreciar, las empresas tienen trabajadores y cada uno tiene factores satisfactores y motivadores diferentes al igual que las perspectivas, por ello, la importancia de someter a análisis la opinión de las personas (trabajadores) mediante diferentes teorías, dado que cada una tiene un matiz diferenciador, pero todas razonables y lógicas.</p>	<p>Son múltiples las teorías que explican o corroboran y/o sustentan el impacto de la motivación laboral en la productividad, desempeño, mejoramiento del clima laboral, rendimiento laboral, entre otros beneficios. Para esta investigación ha sido pertinente elegir tres teorías por más polémicas que resulten has sido de vital importancia, dado que en las diferentes ramas de la medicina o ciencias empresariales. Al ser teorías científicas, podemos sostener la presente investigación en dichos fundamentos. En otro contexto, como podemos apreciar, las empresas tienen trabajadores y cada uno tiene factores satisfactores y motivadores diferentes al igual que las perspectivas, por ello, la importancia de someter a análisis la opinión de las personas (trabajadores) mediante diferentes teorías, dado que cada una tiene un matiz diferenciador, pero todas razonables y lógicas.</p>
<p>¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?</p>	<p>Dado que el concepto de la motivación es complejo, estas teorías aportan a la investigación de varias formas (i) identificar las necesidades y deseos, (ii) diagnosticar lo que realmente motiva al trabajador, (iii) valorar</p>	<p>Estas teorías aportan a la investigación de varias formas (i) identificar las necesidades y deseos, (ii) diagnosticar lo</p>

	<p>el nivel de motivación, entre otros. Seguidamente, aportará en el momento de elegir la propuesta para mejorar la motivación laboral en la empresa de servicios, esto porque nos enfocaremos en la causa y efecto de la problemática.</p>	<p>que realmente motiva al trabajador, (iii) valorar el nivel de motivación, entre otros. Seguidamente, aportará en el momento de elegir la propuesta para mejorar la motivación laboral en la empresa de servicios, esto porque nos enfocaremos en la causa y efecto de la problemática</p>
<b>Justificación práctica</b>		
<p>¿Por qué hacer el trabajo de investigación?</p>	<p>La decisión de llevar a cabo el trabajo de investigación en una empresa de servicios legales nace por los escasos antecedentes de estudios en este rubro. Además, por ser la fuerza laboral la única capaz de diferenciarse de los demás recursos por los que existe la compañía, razón por la cual conocer qué motiva a los trabajadores es de vital importancia dentro de las organizaciones, independientemente del tamaño, sector y ubicación geográfica.</p>	<p>La decisión de llevar a cabo la investigación de la motivación laboral de los trabajadores de una empresa de servicios lo argumentamos, por los atípicos casos y antecedentes diminutos que existen sobre el rubro. Además, por ser la fuerza laboral la única capaz de marcar la diferencia en relación con los otros recursos por los que está compuesta la empresa. Su utilidad radica en el aporte que puede resultar para futuras investigaciones, así como también, hacer de conocimiento al empresario de los beneficios que aporta el implantar una filosofía de motivación laboral en la compañía.</p>
<p>¿Qué espera con la investigación?</p>	<p>Que sirva de aporte para posteriores investigaciones en este rubro, así como también, hacer de conocimiento al empresario del beneficio que puede resultar mutuamente, es decir para los clientes internos y para la empresa misma el diseñar un plan de motivación laboral alineado a los objetivos de la organización.</p>	

<b>Justificación metodológica</b>		
<p>¿Por qué investiga bajo ese diseño?</p>	<p>Se indaga sobre el diseño de investigación mixta, de tipo proyectiva, por el hecho, que se integrará o fusionará la información de carácter cualitativo y cuantitativo, a fin de desarrollar un estudio a profundidad de la problemática planteada. Consecuentemente, contextualizar los resultados e identificar el nivel de motivación de los empleados, así como conocer los factores determinantes que lo motivan y seguido se concluye con una alternativa de solución para mejorar o reforzar vacíos existentes con relación a la carencia de elementos de la motivación laboral en los trabajadores de la empresa de servicios.</p>	<p>Se hace el estudio sobre el diseño de investigación mixta, de tipo proyectivo de sintagma holístico, por el hecho, que se integrará la información de carácter cualitativo y cuantitativo, a fin de desarrollar un estudio a profundidad de la problemática planteada. Consecuentemente, contextualizar los resultados e identificar el nivel de motivación de los empleados, así como conocer los factores determinantes que lo motivan y seguido se concluye con una alternativa de solución para mejorar o reforzar vacíos existentes con relación a la carencia de elementos de la motivación laboral en los trabajadores de la empresa de servicios.</p>
<p>¿El resultado de la investigación permitirá resolver algún problema?</p>	<p>El resultado contribuye como hemos mencionado en los objetivos línea anteriores es diagnosticar, identificar, conceptualizar y finalmente diseñar acciones que encaminan al mejoramiento de la motivación laboral de los trabajadores en el hecho materia de análisis. Razón por la cual, la solución al problema se basará en la causa y efecto de la problemática a investigar.</p>	<p>El resultado contribuye como hemos mencionado en los objetivos línea anteriores es diagnosticar, identificar, conceptualizar y finalmente diseñar acciones que encaminan al mejoramiento de la motivación laboral de los trabajadores en el hecho materia de análisis. Razón por la cual, la solución al problema se basará en la causa y efecto de la problemática a investigar.</p>

Ficha de trabajo. *Matriz para la justificación*

## Matriz del método

Enfoque mixto				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Redacción final
<p>Irma Milagros Carhuacho Mendoza</p> <p>Fernando Alexis Nolazco Labajos</p> <p>Luis Sicheri Monteverde</p> <p>María Auxiliadora Guerrero Bejarano</p> <p>Kelly Milagritos</p>	2019	<p>Arias, 2012; Johnson, Onwuegbuzie, &amp; Turner (2007) (citado por Carhuacho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019) definen al enfoque mixto como “La sinergia pertinente de técnicas, métodos, aproximaciones y conceptos tanto cuantitativos y cualitativos para dar respuesta al planteamiento de la investigación, abarca hacia un pluralismo metodológico que permite desarrollar una investigación a profundidad para una comprensión amplias de los objetos de estudio, a diferencia de trabajar de forma excluyente ambos enfoques”. (p.16). Asimismo, “Los métodos mixtos utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias” (Creswell, 2013; Lieber y Weisner, 2010 citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.534).</p>	<p>El enfoque mixto, es la integración de datos cuantitativos y cualitativos en una investigación, permite tener una visión amplia de los temas y/o casos en estudio. Consecuentemente, dar respuesta y/o desarrollar medidas de solución al planteamiento del problema Arias, 2012; Johnson, Onwuegbuzie, &amp; Turner, 2007 (citado por Carhuacho, Nolazco, Sicheri, Guerrero &amp; Casana, 2019), en base a la evidencia de todos los tipos de datos Creswell, 2013, Lieber &amp; Weisner, 2010 (citado por Hernández,</p>	<p>El enfoque mixto, es la integración de enfoques de investigación, me explico, cuando refiero integrar quiero decir, realizar un trabajo conjunto de los enfoques tanto cuantitativo como cualitativo en un estudio de investigación, esta fusión permite realizar una investigación a profundidad del problema para posterior diseñar una propuesta sólida consecuente, del análisis e interpretación de los resultados. Onwuegbuzie, &amp; Turner, 2017 (citado por Carhuacho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, &amp; Casana, 2019, de todo tipo. Creswell, 2013, Lieber, &amp; Weisner, 2010 (citado por Hernández, &amp; Baptista, 2014).</p> <p>Permitirá valorar el nivel de motivación laboral y las causas que repercuten positiva o negativamente en la motivación de los trabajadores, en la empresa de servicios legales, ubicado en el distrito de Surco; desarrollando una investigación de acción conjunta entre los enfoques referidos líneas arriba,</p>

Casana Jara			Fernández, & Baptista, (2014)	obteniendo información apta, concreta, para conocer los factores y necesidades que inciden en la motivación laboral.
<b>Referencia:</b>	<p>Carhuancho. I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero. M., &amp; Casana. K. (2019) <i>Metodología para la investigación holística</i> (Primera edición). Ciudad de Guayaquil, Ecuador: UÍDE. ISBN: 9789942363169.</p> <p>Hernández. R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014) <i>Metodología de la Investigación</i> (Sexta ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores. S.A. DE C.V. ISBN: 9781456223960</p>			
<b>Sintagma: Holístico</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Redacción final</b>
Irma Milagros Carhuancho Mendoza Fernando Alexis Nolazco Labajos Luis Sicheri	2019	La investigación holística lo definen como “la comprensión crítica reflexiva del entorno que permite una visión amplia del mundo y de la vida, desde una perspectiva integradora con énfasis en la trascendencia” Caruancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, (2019, p. 20).	La investigación holística tiende puentes para contextualizar situaciones concretas a partir de la complejidad del problema y aportar desde la base del análisis, teorías, autores y triangulación de la información soluciones auténticas o en su defecto innovador, atractivo capaz de repercutir de forma significativa en la gestión administrativa (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casama, 2019).	El estudio holístico contextualiza una investigación desde la complejidad del problema, es decir aporta conocimiento concreto argumentando que este resulta atractivo en planificaciones o proyectos futuros; y todo parte del análisis, de la revisión de la literatura, de la observación, exploración y de la triangulación de la información para finalmente, concluir con una propuesta capaz de repercutir de forma significativa en la gestión administrativa (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana,2019).  Al respecto, la complementación de,

Monteverde María Auxiliadora Guerrero Bejarano  Kelly Milagritos Casana Jara				datos exploratorios y descriptivos, teorías de experimentados en la masa de estudio, en adelante la Motivación Laboral (ML), en un lapso de tiempo y espacio definido, permitirá visualizar un panorama amplio de la problemática y de la propuesta de solución que pueda abarcar a la totalidad del proceso investigativo
<b>Referencia:</b>	Carhuancho. I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero. M., & Casana. K. (2019) <i>Metodología para la investigación holística</i> (Primera Ed.). Ciudad de Guayaquil, Ecuador: UÍDE. ISBN: 9789942363169.			
<b>Tipo proyectiva</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Redacción final</b>
Irma Milagros Carhuancho Mendoza  Fernando Alexis Nolazco Labajos  Luis Sicheri Monteverde  Maria Auxiliadora Guerrero Bejarano  Kelly Milagritos Casana Jara	2019	Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, (2019, p. 23), dan a conocer que el tipo proyectivo “concluye con una propuesta o alternativa de solución, basada en un diagnóstico profundo de la realidad problemática o del contexto en estudio, y que responde a una estructura factible, con fundamentos, objetivos, metas, indicadores, plan de acciones, presupuesto y opinión de expertos.”	La investigación proyectiva, busca configurar un problema a nivel profundo, pero teniendo intenciones o eventos como propuestas alternas, y estas tienen que tener un matiz futurista. Permite la identificación de las causas y posterior diseño de la propuesta solución, la cual alberga un conjunto ítems a considerar como por ejemplo: fundamentos, objetivos, plan de acciones entre otros (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)	La investigación de carácter proyectiva, en un inicio busca el estudio profundo de la investigación, y a partir de ello nace un diagnóstico, que se traduce en un modelo, un plan, una propuesta, en lineamientos de solución futura al problema en estudio. Asimismo, la identificación de las causas avala el diseño de un programa de solución con ítems a considerar como: fundamentos, objetivos, plan de acciones, viabilidad, entre otros



				(Carhuancho, Nolazco, Sicheri, guerrero, & Casana, 2019)
<b>Referencia:</b>	Carhuancho. I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero. M., & Casana. K. (2019) <i>Metodología para la investigación holística</i> (Primera Edi). Ciudad de Guayaquil, Ecuador: UÍDE. ISBN: 9789942363169.			
<b>Nivel comprensivo</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Redacción final</b>
Jacqueline Hurtado	2004	Hurtado (2004), define "El nivel comprensivo toca el campo de las explicaciones. El investigador ya no solo percibe características explícitas en el evento, o descubre aspectos menos explícitos, sino que establece conexiones entre diversos eventos, a partir de las cuales puede formular explicaciones. Las explicaciones le permiten al investigador anticipar situaciones y también planificar o desarrollar propuestas de transformación. En el nivel comprensivo se ubican los objetivos explicar, predecir y proponer". (p.37)	El nivel comprensivo, faculta al que lleva adelante un proyecto, entender o interpretar de forma lógica y razonable los contextos donde se desarrolla la investigación y los resultados del mismo, las cuales generan información importante para desarrollar acciones de planificación, proponer medidas que altere o cambie el contexto en el que se desempeña la compañía o grupos de interés con su medioambiente pero prediciendo y proponiendo soluciones posibles a un escenario dado (Hurtado, 2004)	El nivel comprensivo, faculta al que lleva adelante un proyecto o investigación, entender o interpretar de forma lógica y razonable los contextos y/o hechos donde se desarrolla la investigación. Y, como su mismo nombre lo dice, comprender, las conexiones entre diversos eventos, explicar, proponer y predecir mediante interrogantes e hipótesis, múltiples hechos; dichas respuestas o resultados de las cuestiones o hipótesis, dan como resultado lineamientos que permiten dar respuesta a la problemática y objetivos planteados. Comprendido el contexto de que dichas respuestas, este tiene con fin alterar o cambiar el posible entorno desfavorable donde se desenvuelve la compañía (Hurtado, 2004)  Ante posibles escenarios funestos, este

				nivel de investigación permite al investigador, la potestad de desarrollar sus conjeturas, respecto al problema de estudio, para posteriormente desarrollar acciones de solución posible a un escenario dado.
<b>Referencia:</b>	Hurtado J. (2004) <i>Cómo formular objetivos de investigación</i> . Bogotá, Colombia. Cooperativa Editorial Magisterio. Obtenido de: <a href="http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2015/10/Como-Formular-Objetivos-de-Investigacion-Hurtado-2005-1.pdf">http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2015/10/Como-Formular-Objetivos-de-Investigacion-Hurtado-2005-1.pdf</a>			
<b>Método: inductivo</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Redacción final</b>
Andrés Rodríguez Jiménez & Alipio Omar Pérez Jacinto	2017	Bacon (citado por Rodríguez & Pérez, 2017 y Dávila, 2006) (p.187), argumenta que “para obtener conocimiento es imprescindible observar la naturaleza, reunir datos particulares y hacer generalizaciones a partir de ellos. Sus pasos son: observación, formulación de hipótesis, verificación, tesis, ley y teoría”.	Para destinar, el sistema inductivo en una investigación, es necesario partir de la observación natural seguir con el análisis de los datos recabados, clasificación, formulación de hipótesis, es decir, postular con una explicación del suceso materia de investigación y una conclusión general a partir de alguna postura particular para dar solución al problema planteado (Bacon citado por Rodríguez, & Pérez, 2017; Dávila, 2006)	Para obtener conocimiento en función del método inductivo, es básico que esta parta desde la observación natural de los hechos, juntar la información particular y a partir de ello, realizar generalizaciones, partiendo de la observación, seguido de la formulación de hipótesis, verificación, tesis, ley y finalmente la teoría. Como se referencia, el presente método postula con una explicación del suceso materia de investigación y conclusiones generales a partir de alguna postura particular y dar solución a la casuística (Bacon citado por Rodríguez, & Pérez, 2017; Dávila, 2006).

<b>Referencia:</b>		Rodríguez, A. & Pérez, A. (2017) Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. <i>Revista EAN</i> , 82, pp. 179-200.			
<b>Método: deductivo</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Redacción final</b>	
Andrés Rodríguez Jiménez & Alipio Omar Pérez Jacinto	2017	Rodríguez & Pérez, (2017) sostienen que el método deductivo “consiste en inferir soluciones o características concretas a partir de generalizaciones, principios, leyes, o definiciones universales”. De esta manera, “se reajusta el sistema teórico, conceptual o metodológico de la propuesta de solución al problema científico.” “La deducción y la inducción se complementan mutuamente”.  (p.188)	En tanto, el método deductivo, hace uso de las bases teóricas, hasta lograr ajustar la investigación a acciones o soluciones particulares, es decir, pasa de un contexto general a uno particular. La fusión del método deductivo con el inductivo genera fundamentos globales que se traducen en explicaciones particulares, por ello, se dice que ambos se complementan mutuamente (Rodríguez & Pérez, 2017).	En contraste, el método deductivo, hace referencia al empleo de las bases teóricas y/o los fundamentos generales de los cuales se extraerá acciones o soluciones particulares, esto quiere decir que la investigación pasa de un contexto general a uno particular. Juntando ambos métodos se extraerá información general que se traducen en explicaciones concretas y viceversa, por ello es que ambos se complementan (Rodríguez, & Pérez, 2017)  El referido método guiará al investigador a navegar por las diferentes teorías, permitiendo la fundamentación de la problemática. En la misma línea, dichas teorías fundamentarán la presente investigación.	
<b>Referencia:</b>		Rodríguez, A. & Pérez, A. (2017) Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. <i>Revista EAN</i> , 82, pp. 179-200.			
<b>Población</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>

Arístides Alfaro Vara Horna	2012	Vara, 2012 define a la población como: “el conjunto de sujetos o cosas que tiene una o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo (p. 221)	La población es el íntegro o conglomerado de personas y/o cosas, que tienen semejantes características, las cuales podrán ser seleccionadas, bajo un criterio de espacio, territorio para una investigación (Vara 2012)	Para el presente estudio se valora como población a todos los trabajadores de la empresa de servicios legales, ubicados en el distrito de Surco, Lima. También es oportuno referir que al contar con una población diminuta, en total 12 trabajadores, no se determinará la muestra, es decir, que la muestra será el íntegro de la población a fin de no mantener la autenticidad de los resultados.	La población es el íntegro o conglomerado de personas y/o cosas que tienen semejantes características, las cuales podrán ser seleccionadas, bajo un criterio de espacio, territorio, etc.; para una investigación. Vara (2012). En ese contexto, la población de la presente investigación por ser diminuta, es decir, 30 trabajadores serán equivalentes a la muestra, siendo esta el grupo de personas, sucesos, eventos, contextos, comunicaciones, las cuales serán estudiadas, analizadas, para la obtención de información, a fin de no alterar los resultados. Se tiene como categoría problema principal, la motivación laboral de los trabajadores en la empresa de servicios legales ubicada en el distrito de Surco, Lima (Vara, 2012; Hernández y otros citado por Carrasquero, 2014).
<b>Número de colaboradores:</b>		Turistas, visitantes a la Huaca Mateo Salado			
<b>Referencia:</b>	Vara, A. (2012). <i>Desde la idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales</i> . Lima: Universidad San Martín de Porres.				
<b>Muestra</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación de la técnica de muestreo</b>	
Arístides	2012	Vara (2012) define la muestra como: “conjunto de casos extraídos de la población, seleccionados por algún método racional, siempre	La muestra es el grupo de personas, sucesos, eventos, contextos, comunicaciones seleccionados por un método lógico o razonable, las cuales serán estudiadas y	La selección de la muestra en el presente proyecto se utilizara el muestreo por conveniencia. Asimismo, lo conformarán los trabajadores de la	

<p>Alfaro Vara Horna</p> <p>Alis Beatriz Carrasquero Medina</p>	<p>2014</p>	<p>parte de la población” (Vara, 2012). Hernández y otros, 2004 (citado por Carrasquero, 2014, p. 77) postula que “la muestra es una unidad de análisis o un grupo de personas, contextos, eventos, sucesos, comunicaciones de análisis sobre la cual se deberán recolectar datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia”</p>	<p>analizadas, para la obtención de información y posteriores resultados; esto sin necesariamente que sea representativo del íntegro de la población en estudio (Vara, 2012, Hernández y otro, 2014 citado por Carrasquero, 2014)</p>	<p>empresa de servicios legales quienes aportarán información relevante sobre la motivación laboral y las sub variables de la categoría problema. También es oportuno mencionar que por tener población reducida no seleccionaremos la muestra para no alterar la autenticidad de los resultados.</p>
<p><b>Número de colaboradores:</b></p>		<p>100 visitantes del recinto</p>		

<b>Referencia:</b>	<p>Vara, A. (2012). <i>Desde la idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales</i>. Lima: Universidad San Martín de Porres.</p> <p>Carrasquero, A. (2014). Holistic Research and Instructional Development in understanding written discourse in students average education U.E.N. José Félix Blanco. Caracas. <i>Revista de Investigación</i>, 68-88, 81 (38).</p>				
<b>Unidades informantes</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Descripción de cada unidad informante</b>	<b>Redacción final</b>
OECD, MINCIU, FECYT	2018	OCDE, MINECIU & FECYT (2015, p. 196) indican que “la unidad informante es la entidad que proporciona los datos”. Y, para “el caso de datos administrativos corresponde a la que lleva el registro individual”. No obstante “dentro de una entidad estadística dada, puede haber diferentes unidades cuyos niveles están disponibles los datos deseados, y pueden ser proporcionados”	Denominan unidades informantes a aquellos agentes claves en una investigación, estas pueden ser una empresa, un área de la misma, los trabajadores a quien se les encuestará a fin de compilar información útil para la elaboración de estadísticas y sacar conclusiones de las características del caso materia de investigación (OCDE, MINECIU, & FECYT, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sub gerente del área administrativa y legal.</li> <li>b) Contadora.</li> <li>c) Asociado del área legal.</li> </ul>	En atención a la problemática, las unidades informantes, serán aquellos trabajadores clave en la investigación, las cuales permitirán tener una visión fiable y verídica de la problemática en la compañía. En ese contexto, serán tres los que brinden información de lo que realmente sucede, existe o carece la empresa materia de estudio, esto porque la evidencia será de vital importancia para conocer el contexto en el que se desempeñan los trabajadores. Finalmente, la información será útil para la elaboración de estadística, y sacar conclusiones de las características y factores del caso en estudio (OCDE, MINECIU, & FECYT, 2015). Cabe considerar, por lo expuesto, los agentes (trabajadores) clave en la presente investigación para la obtención de datos serán: Sub gerente del área
<b>Número de Unidades Informantes:</b>	<b>3</b>				
<b>Referencia:</b>	OCDE, FECYT & Ministerio Español de Ciencia Innovación y Universidades (2018) Manual de Frascati 2015. Guía para la recopilación y presentación de información sobre la investigación y el desarrollo experimental. Medición de				

	<p>las actividades científicas, tecnológicas y de innovación. España: Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología, FECYT.</p>	<p>administrativa y legal, la representante del área contable y un asociado del área legal; los cuales nos brindaran un lapso de tiempo, en el cual procederé a entrevistarlos</p>
--	--	--

<b>Técnica: Encuesta</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
<p>Juana Casas Anguita, José Ramón Repullo Labrador y Juan de Mata Donado Campos</p>	<p>2003</p>	<p>García (citado por Casas, Repullo y Donado, 2003, pp. 143-538) define a la encuesta como “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativas de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características.”</p>	<p>La encuesta es una herramienta que facilita al interesado a través de un conjunto de preguntas recopilar información relevante sobre el concepto, opinión, percepción del encuestado sobre un tema en particular para posterior indagar, explicar y/o conjeturar la peculiaridad del tema en estudio (García citado por Casas, Repullo, &amp; Donado, 2003)</p>	<p>Acorde a la metodología elegida para el presente trabajo, la encuesta se utilizará para obtener información cuantitativa y será aplicada a través de un cuestionario que contendrá preguntas clave sobre la motivación laboral, cuyos informantes lo representaran los trabajadores de una empresa de servicios, y, los</p>	<p>En tanto, la encuesta como técnica que utiliza un conjunto de preguntas de diferentes tipos, permite recoger y analizar una variedad de información relevante sobre un tema en particular de una muestra de casos representativos o universo más amplio del que se pretende explorar, describir o explicar una variedad de características (García citado por Casas, Repullo, &amp; Donado, 2003)</p> <p>Acorde a la metodología elegida para la investigación, será aplicada a un cuestionario con</p>

				resultados serán presentados en forma de gráficos. Finalmente, tomar medidas de acción sobre la base del problema planteado	preguntas validadas por expertos, las cuales serán respondidas por trabajadores dentro de las oficinas de UNI Global Perú, proveedor de la empresa de servicios legales, para luego vaciar al programa Microsoft Excel, analizar, triangular con información recabada mediante otros métodos y finalmente estudiarla y tomar medidas de acción en función del problema planteado.
<b>Referencia:</b>	Casas, J., Repullo, J., y Donado, J. (2003) La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamientos estadísticos de los datos (I). <i>Journal &amp; Books</i> . Atención Primaria, 31(8), pp. 143- 538				
<b>Instrumento: Cuestionario</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
		Brace (citado por Hernández, y Fernández, y Baptista, 2010) atribuye que, “Un cuestionario consiste en un	Cuestionario, hace referencia al conglomerado de preguntas enfocadas en el problema y variables o sub-variables materia de	En ese marco, la aplicación del uso del cuestionario en la presente investigación, será de suma relevancia, toda vez que a través de ella se determinará el nivel de motivación laboral en los	En relación con el cuestionario, los autores postulan que es un instrumento que hace referencia al conglomerado de preguntas enfocadas en el problema y sub variables



Roberto Hernández Sampieri	2010	conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema y la hipótesis” Y, “básicamente se consideran preguntas cerradas y abiertas” (p. 217)	investigación, le constituye las preguntas que permite al encuestado responder con sus propias palabras o en su defecto acorde a la estructura de la pregunta (Brace citado por Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)	trabajadores de la empresa. Asimismo su aplicación es fundamental en la investigación holística dado que mediante este instrumento se recopiló información para hacer el diagnóstico y finalmente valorar los resultados al momento de plantear la propuesta de mejora y/o solución al problema planteado.	materia de investigación, le constituye preguntas tanto abiertas como cerradas; permitiendo al encuestado responder con sus propias palabras o en su defecto acorde a la estructura de la pregunta Brace (citado por Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).  En el marco aplicativo, será de suma relevancia, toda vez que a través de ella y demás formas de compilar información se determinarán el nivel de motivación laboral en una empresa de servicios legales. Aunado a ello, su utilidad radica en el diagnóstico y diseño de la propuesta idónea a la problemática en estudio.
<b>Referencia:</b>	Hernández. R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010) <i>Metodología de la Investigación</i> (Quinta edición). México: McGraw-Hill Educación. ISBN: 9786071502919				
<b>Técnica: Entrevista</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su</b>	<b>Redacción final</b>

				<b>tesis</b>	
César Augusto Bernal Torres	2010	Buendía, Colás y Hernández, 2001 (citado por Bernal, 2010, p. 256-257) alega que “la entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador (es) y entrevistado (s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretende estudiar.” En tanto, “la observación como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego analizar situaciones sobre la realidad estudiada”	La entrevista, es una de las técnicas que permite mediante la comunicación directa obtener información en función de los factores que se aspira indagar y/u obtener conocimiento. Faculta al entrevistador y al entrevistado profundizar la investigación para posterior descomponer la situación sobre la objetividad estudiada (Buendía, Colás, & Hernández, 2001 citado por Bernal, 2010)	Verdaderamente, esta técnica resultó de gran provecho en la investigación, ya que su aplicación estará direccionada a personas clave que responderán a preguntas estratégicamente planteadas para obtener datos cualitativos de vital importancia sobre el pasado, la actualidad y el escenario futuro de la motivación laboral de los trabajadores en la sociedad de servicios.	La entrevista, es una técnica que junta al facilitador de la información y al interesado a entablar comunicación directa y obtener información en función de los factores que aspira indagar y/u obtener conocimiento. Asimismo, faculta al entrevistador la flexibilidad a la hora de formular las preguntas a fin de profundizar la investigación con cuestiones en mención a la categoría problema (Bernal, 2010).  Ahora bien, esta técnica será verdaderamente de mucha utilidad y provecho en la investigación, ya que su aplicación estará direccionada a personas clave que darán respuesta a preguntas estratégicamente formuladas sobre la Motivación de los trabajadores de la empresa de servicio en Lima distrito de Surco.

<b>Referencia:</b>	Bernal, A. (2010). <i>Metodología para la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales</i> (Tercera edición). Colombia: Pearson Educación. ISBN: 9789586991285.				
<b>Instrumento: Guía de entrevista</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
John Wiley & Sons Inc	1984	“La guía de la entrevista no es un protocolo estructurado. Se trata de una lista de áreas generales que deben cubrirse con cada informante. En la situación de entrevistas el investigador cómo enunciar las preguntas y cuándo formularlas. Sirve solamente para recordar que se deben hacer preguntas sobre ciertos temas” (Wiley & Inc, 1984, p. 119)	La guía de entrevista es un documento que porta el entrevistador, contiene una franja de temas generales, pero del tema objeto de investigación, dado sirve de guía al investigador para desarrollar una entrevista donde prime la confianza y la empatía, por lo que es fundamental saber cómo y cuándo formular las interrogantes sobre el/los temas de interés y posterior analizar, comparar y sacar conclusiones para integrar a la estructura del trabajo de investigación (Wiley & Inc, 1984)	En efecto, la utilidad de la guía de entrevista, será aplicada de forma obligatoria, esto porque se está realizando una investigación holística y este documento servirá de guía al investigador para ejecutar una entrevista que resulte relevante, fluida, empática donde prime la confianza a fin de obtener información pertinente de la categoría problema y subcategorías.	La guía de entrevista es un documento que porta el entrevistador en la interacción directa con las unidades informantes, la cual contiene una franja de temas generales que permite al interesado orientar el diálogo sobre el tema materia de análisis. En la presente investigación, su aplicación será de forma obligatoria, esto parte por el enfoque (holístico) de investigación que se realizará, para la cual, se requiere que el investigador domine el tema a fin de llevar a cabo una entrevista donde reine la empatía, la confianza. Y, resulte relevante, fluida para obtener información pertinente de las categorías en estudio. En la misma línea la información recabada se integrará a los demás resultados y la casuística, es decir, al problema, para su análisis y conclusiones finales (Wiley & Inc, 1984).
<b>Referencia:</b>	Wiley, J. & Inc, S. (1984) <i>Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de los significados</i> . Barcelona, España: Ed. Paidós Ibérica, Buenos Aires. ISBN: 8475098169.				