

# ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Análisis de los factores determinantes de la motivación  
laboral en una empresa de servicios de transporte de  
pasajeros en la modalidad especial de taxi, en la ciudad de  
Arequipa, 2021”**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autores:**

Bach. Bouroncle Céspedes, José Roberto  
Bach. Flórez Salinas, Elisa Yrene

**Docente Guía:**

Dra. Bahamondes Rosado, María Emilia

TACNA – PERÚ

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## ÍNDICE

RESUMEN .....	9
INTRODUCCIÓN .....	10
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	12
1.1. TÍTULO DEL TEMA .....	12
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
1.3. OBJETIVOS.....	13
1.3.1. Objetivo General.....	13
1.3.2. Objetivos específicos .....	13
1.4. JUSTIFICACIÓN .....	13
1.5. METODOLOGÍA .....	14
1.5.1. Tipo de Investigación .....	14
1.5.2. Diseño de la Investigación .....	15
1.5.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	15
1.5.4. Instrumento de investigación .....	15
1.5.5. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA .....	16
1.5.6. Diseño del o los instrumentos de recopilación de información .....	17
1.6. DEFINICIONES .....	17
1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	19
2.1. CONCEPTUALIZACIÓN .....	19
2.1.1. Antecedentes de la motivación .....	19
2.1.2. Motivación .....	19
2.1.3. Teorías sobre Motivación.....	22
2.1.3.1. Teorías Motivacionales.....	22
2.1.3.1.1. Teorías de Contenido.....	22
2.1.3.1.2. Teorías de Proceso.....	25

2.1.3.1.3. Teorías Contemporáneas.....	28
2.1.4. Otros conceptos.....	31
2.1.4.1. Cultura organizacional.....	31
2.1.4.2. Motivación organizacional laboral.....	31
2.1.5. Instrumento para la medición sobre Motivación .....	32
2.2. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN.....	33
2.3. ANÁLISIS COMPARATIVO.....	34
2.4. ANÁLISIS CRÍTICO. ....	37
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL .....	39
3.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	39
3.1.1. Descripción general del sector.....	39
3.1.2. Descripción general de la organización .....	42
3.2. Filosofía organizacional.....	44
3.2.1. Visión y Misión de la empresa bajo estudio .....	44
3.3. Diseño organizacional.....	46
3.4. Productos y/o servicios. ....	49
3.5. Diagnóstico organizacional .....	51
3.6. ANÁLISIS CRÍTICO. ....	52
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	53
4.1. MARCO METODOLÓGICO .....	53
4.1.1. Tipo y diseño de investigación .....	53
4.1.2. Procedimiento.....	53
4.1.3. Población y Muestra .....	54
4.1.4. Instrumento.....	55
4.1.5. Factores Variables Representados en las dimensiones del Instrumento	56
4.1.6. Validez de la Escala de Motivación en el trabajo .....	58

4.1.7. Confiabilidad de la Escala de Motivación en el trabajo .....	58
4.1.8. Confiabilidad de la prueba .....	59
4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	59
4.2.1. Desglose de los ítems del Instrumento .....	60
4.2.2. Cotejo de los resultados con los objetivos de la investigación .....	83
CAPÍTULO V: SUGERENCIAS .....	89
CONCLUSIONES .....	92
BIBLIOGRAFÍA .....	94
ANEXOS .....	99
ANEXO 1: CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE INVESTIGACIÓN .....	100
ANEXO 2: CUESTIONARIO.....	101
ANEXO 3: ENCUESTA .....	103

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuadro comparativo de las Teorías de Contenido .....	25
Tabla 2 Opciones de respuestas .....	32
Tabla 3 Resultados a obtener de la aplicación del instrumento .....	33
Tabla 4 Análisis FODA .....	51
Tabla 5 Matriz de Operacionalización de Variables .....	58
Tabla 6 Análisis de Confiabilidad .....	59
Tabla 7 Escala de la Motivación .....	61
Tabla 8 Frecuencia de respuestas obtenidas .....	63
Tabla 9 Administración alternativa de datos .....	64
Tabla 10 Diseño en respuestas estrictas y únicas .....	65
Tabla 11 Resultado de confiabilidad Alfa de Cronbach .....	67
Tabla 12 Magnitudes Alfa de Cronbach.....	68
Tabla 13 Relación de resultados con dimensiones.....	69
Tabla 14 Leyenda .....	70
Tabla 15 Factores de falta de motivación y factores motivadores .....	87

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Escala de Motivación .....	63
Gráfico 2 Variación de Respuesta .....	66
Gráfico 3 Gráfico Binario Likert .....	66
Gráfico 4 Fórmula para hallar el coeficiente de Alfa de Cronbach .....	68
Gráfico 5 Representación gráfica de Dimensiones .....	69
Gráfico 6 Representación radial de Dimensiones .....	70
Gráfico 7 Representación de Dimensiones conforme a Objetivo General .....	84
Gráfico 8 Representación de Dimensiones conforme a Primer Objetivo Especifico .....	85
Gráfico 9 Gráfico Binario Likert .....	86
Gráfico 10 Representación de los factores externos motivadores .....	88

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Jerarquía de necesidades de Maslow .....	23
Figura 2 Justicia Organizacional.....	27
Figura 3 Resumen de las Teorías Motivacionales .....	35
Figura 4 Resumen de las Teorías de Proceso.....	36
Figura 5 Resumen de las Teorías Contemporáneas .....	37
Figura 6 Organigrama .....	49

## RESUMEN

Este documento tuvo como principal objetivo, el precisar los factores principales que determinan la motivación de los empleados de la empresa de transportes bajo estudio. Para este fin, analizamos las principales teorías, conceptos y tipos de motivación, abarcando las de contenido, proceso y contemporáneas, centrándonos en la teoría de la autodeterminación. Asimismo, tocamos los conceptos de motivación laboral y cultura organizacional.

Como instrumento para medir la motivación analizamos, interpretamos y graficamos los 19 ítems que componen la Escala de Motivación Laboral de Gagné, para obtener la relación directa entre las respuestas de los trabajadores encuestados con las cinco dimensiones propuestas por el instrumento: Motivación Intrínseca, regulación Identificada, regulación Introyectada, regulación externa y desmotivación; finalmente, el coeficiente Alfa de Cronbach nos permitió precisar la confiabilidad del instrumento. Notamos la predominancia entre los trabajadores de la empresa de estar de acuerdo a la interpolación de resultados detrás del gráfico, lo que significa que se encuentran en un nivel medio de satisfacción: no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Asimismo, aplicamos unas preguntas entre la población para identificar los factores a los que adjudican la falta de motivación, así como sus motivaciones personales.

Los resultados arrojaron que, entre los trabajadores de la empresa bajo estudio, prevalece la regulación externa de la motivación, como la remuneración, los elogios, la opinión del jefe y terceros, motivo que nos llevó a sugerir el estímulo y la promoción de la regulación introyectada de la motivación, es decir, que los trabajadores se identifiquen con la visión, misión y creencias de la empresa, luego asumirlas como propias y usarlas en alcanzar los objetivos de la empresa.

## INTRODUCCIÓN

La motivación constituye uno de los factores más importantes para la existencia y desarrollo de un clima laboral favorable y estable en el que los trabajadores puedan alcanzar los objetivos de la organización y a la par, obtener una mayor productividad. Para la gerencia, fomentar la motivación entre sus empleados constituye una habilidad blanda indispensable para la dirección de una organización, sin importar el tipo al que pertenezca.

Las fuentes de la motivación de las personas para hacer algo pueden ser intrínsecas, extrínsecas, hacer propia una conducta, cumplir un deber aunque no genere satisfacción o simplemente carecen de motivación y es labor de los directivos de una empresa fomentarla entre los trabajadores para consolidar su compromiso con la organización, dentro de una cultura organizacional bien definida.

A pesar de la creciente competencia en el rubro del servicio de transporte de pasajeros en la modalidad especial de taxi en la ciudad de Arequipa, la empresa bajo análisis cuenta con una ventaja competitiva: el giro particular de su negocio, sin embargo, al no contar con una cultura organizacional definida, sus trabajadores se muestran indiferentes en relación a sus motivaciones laborales, denotando un cumplimiento de funciones casi automática, al carecer prácticamente de un sentimiento de representación e identidad.

Es por eso que la presente investigación tiene por objetivo revelar cuáles son los factores que determinan la motivación laboral de los empleados de la empresa de transporte especial de taxi de la ciudad de Arequipa, bajo análisis.

Entonces, en el capítulo I, se detallaran los antecedentes de estudio, empezando por el origen del problema sobre el que versa la presente investigación, se definirán tanto el objetivo general como los objetivos específicos a los que se

pretende arribar, la metodología de investigación a emplearse de tipo aplicada, la descripción del instrumento a utilizarse para la recolección de datos, la población y muestra al que se aplicara el instrumentos, la justificación del presente trabajo y finalmente los alcances y limitaciones al momento de su elaboración.

En el capítulo II, se despliega el marco teórico empezando por la conceptualización del tópico clave: la motivación, antecedentes, elementos, importancia, las teorías de la motivación: las motivacionales, las de proceso y las contemporáneas. También el concepto de cultura organizacional y motivación laboral, el estudio del instrumento para la medición de la motivación, concluyendo con un análisis comparativo y crítico.

El capítulo III abarca el estudio interno de la organización: una breve reseña histórica y la descripción general del sector y de la organización, la visión y misión de la empresa, el tipo de diseño organizacional que presenta, la descripción de los productos y servicios que ofrece y el diagnóstico organizacional a través de la matriz FODA, concluyendo con un análisis crítico del capítulo.

En el capítulo IV plasmamos los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos a la población, el procedimiento que se utilizó, la descripción de los factores variables representados en las dimensiones del Instrumento, el análisis de la validez y confiabilidad del instrumento, hasta llegar finalmente al análisis e interpretación de resultados.

Finalmente, en el capítulo V proponemos sugerencias para optimizar los factores que determinan la motivación laboral en la organización bajo análisis y terminamos con exposición de las conclusiones.

## **CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

### **1.1. TÍTULO DEL TEMA**

Estudio de los factores que determinan la motivación laboral en una empresa de servicios de transporte de pasajeros en la modalidad especial de taxi, en la ciudad de Arequipa”.

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa bajo estudio es una mediana empresa privada dedicada a la prestación del servicio de transporte público de pasajeros en diversas modalidades en la ciudad de Arequipa. Debido al tamaño de la organización, los diferentes departamentos que conforman la empresa poseen un solo colaborador especializado, lo cual, en líneas generales, ha conformado un equipo heterogéneo. Asimismo, carece de un planeamiento estratégico y no es prioritario el desarrollo de la cultura organizacional; la consecuencia de esto se traduce en escasa motivación ante el trabajo pues no existe sentimiento de representación.

A futuro, este débil arraigo con la empresa podría traer como consecuencia la fuga del talento humano en busca de otras oportunidades laborales donde los colaboradores puedan finalmente ser integrados y sentirse representados por la organización para la que prestan servicios.

Estamos convencidos de que este Trabajo de Investigación contribuirá positivamente a la identificación de los factores específicos que guardan relación con la motivación y consecuentemente la colaboración con el crecimiento de la empresa.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo General**

Identificar los factores que determinan la motivación laboral en una empresa de servicios de transporte especial de pasajeros en la modalidad especial en la ciudad de Arequipa.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- ❖ Determinar el nivel de motivación laboral de los trabajadores de la empresa.
- ❖ Identificar oportunidades de mejora en el ambiente de trabajo y orientarlas a una motivación laboral positiva.
- ❖ Analizar las consideraciones que los colaboradores adjudican a la falta de motivación e insatisfacción.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN**

La justificación teórica del presente trabajo radica en que abarca, analiza y contrasta nociones, tendencias, ejemplos y prototipos de la motivación laboral, en relación a la realidad material de estudio, evidenciándose aportes que sumarán al conocimiento teórico y práctico sobre el tema.

Metodológicamente, este trabajo se justifica en el uso de técnicas para el acopio, análisis, comparación de información para la determinación de las mejoras a realizar dentro de la empresa que impliquen un incremento en la motivación de los trabajadores de la empresa y así alcanzar los objetivos de la investigación.

Finalmente, la justificación práctica del presente trabajo radica en que la motivación laboral se evidencia en el ejercicio de las funciones ejecutadas por los

colaboradores, así como la interacción con sus compañeros de trabajo y atención al cliente de manera eficiente.

## **1.5. METODOLOGÍA**

### **1.5.1. Tipo de Investigación**

La presente investigación es del tipo aplicada, ya que se busca evidenciar la realidad de la empresa bajo análisis y será llevada a cabo a través de una metodología de investigación mixta, pues, teniendo en primer lugar fines de carácter exploratorio, a través del uso de métodos de recolección cualitativos, tendremos también que hacer uso de métodos cuantitativos, a través de encuestas entre los trabajadores de la empresa bajo estudio y análisis estadísticos de los mismos, además de recoger posteriormente, los comentarios de los trabajadores, relacionados al tema. Asimismo, este trabajo de investigación es de carácter descriptivo, al realizar una exposición de la información fidedigna a la realidad y relacional, al buscar el grado de influencia entre los componentes del problema planteado.

Cabe señalar que la empresa bajo análisis cuenta únicamente con catorce empleados y básicamente tres empleados por área, que constituirán la población materia de estudio. El personal de la empresa bajo estudio se estructura de la siguiente manera: (i) Un coordinador legal que a la vez cuenta con facultades del Gerente General para tomar ciertas decisiones en su ausencia; (ii) Un coordinador de operaciones; (ii) Un coordinador de mantenimiento, (iv) Un coordinador de contabilidad; (iv)

Cinco asistentes; (v) Cinco auxiliares: De mantenimiento, de cobranza y de limpieza.

### **1.5.2. Diseño de la Investigación**

La presente investigación es transaccional ya que la información se recabará en un tiempo y momentos únicos.

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

A través de la interacción con los empleados de la empresa se recabará la información necesaria para la ejecución de este plan de investigación y para la aplicación de entrevistas se solicitará la autorización del Gerente General. Asimismo, haciendo uso del muestreo probabilístico, centraremos el estudio en los individuos que pertenecen a la empresa a fin de obtener información que, una vez tratada, podremos generalizar sobre la población bajo estudio.

Por otra parte, elaboramos una encuesta dirigida a la totalidad de la población a fin de conocer tendencias y opiniones; sentimos adecuado el uso de esta herramienta digital por su capacidad instantánea de recolección de datos y la visualización inmediata de comentarios y/o respuestas en tiempo real.

### **1.5.4. Instrumento de investigación**

Para la presente investigación se utilizará como base la herramienta “La Escala de la Motivación Laboral”, propuesto por Gagné et al. (2012), la misma que fue elaborada por Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morín y Malorni en el año 2010; y que fue adaptada al español por Gagné, Forest, Vansteenkiste, Crevier- Braud,

Van Den Broeck, Martin-Albo y Núñez (2012). Este instrumento ha sido validado por diversos profesionales especializados en el tema de la motivación en 10 diferentes idiomas, entre los cuales se encuentra el inglés, francés, holandés y español, por lo que es una herramienta que puede utilizarse en diversos países.

Así también indicar que luego de la aplicación de la encuesta, los resultados se medirán a través del índice de confiabilidad (Alfa de Cronbach) a fin de determinar la validez del instrumento.

Asimismo, planteamos dos preguntas a la población para recabar su punto de vista personal en torno al objeto del presente estudio.

### **1.5.5. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **POBLACIÓN Y MUESTRA**

Están constituidas por los empleados de la empresa de transportes materia de estudio, conformado por catorce (14) trabajadores.

#### **Fuentes de Información**

##### **a. Primaria**

Está constituida por los catorce (14) trabajadores de la empresa de transporte objeto de estudio.

##### **b. Secundaria**

Está representada por los estudios, trabajos de investigación y tesis realizadas con anterioridad sobre el tema, tanto en la institución, como en otras universidades, así como libros, artículos especializados, páginas web, que permitan validar y fortalecer la presente investigación.

### 1.5.6. Diseño del o los instrumentos de recopilación de información

#### a. Técnicas:

Para la recopilación de la información y de los datos reales sobre la motivación laboral de los trabajadores de la empresa de transporte bajo análisis, se utilizarán las siguientes técnicas:

- Encuesta;
- Entrevista; y,
- Revisión documental.

#### b. Instrumentos:

El instrumento cuestionario estructurado, se utilizará para la técnica de la encuesta que permitirá obtener la información de manera ordenada y sistemática y que se aplicará a los trabajadores de la empresa de transporte bajo análisis, así como la realización de una pequeña entrevista.

## 1.6. DEFINICIONES

**Cultura organizacional:** La cultura organizacional es conocida universalmente como el conjunto de significados compartidos y creencias en poder de una colectividad; su estudio evidenciará la forma en que trabajan las personas jurídicas, y el comportamiento y conductas que sus integrantes asumen al enfrentar diferentes problemas o situaciones.

**Motivación:** Esta palabra proviene del latín “motus”, que significa movido, y de “motio”, que significa movimiento. Se refiere a aquellos estímulos que mueven o incitan a una persona a realizar acciones determinadas y ser tenaz en ellas hasta terminarlas, es decir, entran a tallar dos factores: la voluntad y el

interés. Son aquellos impulsos, que orientan al ser humano a actuar, esforzarse y empeñarse en sus labores, así como a superar los obstáculos que se le presenten en el camino tendientes a satisfacer necesidades y el logro de objetivos.

**Motivación organizacional /laboral:** La motivación ocurre como consecuencia de una necesidad que provoca tensión en el organismo, de manera que se realiza un esfuerzo - mediado por una oportunidad de alcanzar el objetivo que implica un comportamiento determinado. Este actuar particular genera consecuencias que retroalimentan positiva o negativamente a la empresa, ya sea en relación a la satisfacción de necesidades, implicando una reformulación de la conducta del colaborador en relación a ese aspecto.

## **1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES**

La presente investigación se centrará en la empresa de servicios de transporte de pasajeros en la modalidad especial de taxi, ubicada en el distrito de Yanahuara, de la ciudad de Arequipa.

Las principales limitaciones identificadas en el presente plan de investigación se concentran principalmente en la posibilidad de que los colaboradores se muestren reacios a brindar información pertinente a aspectos intrínsecos de la empresa que puedan incluso ser considerados como confidenciales, razón por la cual cabe la posibilidad de que dichos colaboradores no divulguen con precisión los alcances relacionados a los indicadores señalados en la investigación por temor a represalias o la generación de un mal clima laboral.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. CONCEPTUALIZACIÓN**

#### **2.1.1. Antecedentes de la motivación**

El desequilibrio entre los derechos de los empleadores y trabajadores durante el proceso de industrialización en el siglo XVIII, ocasionó una disminución en la productividad y con la creación de la Organización Mundial del Trabajo OIT, se empezó a destacar y proteger el derecho al bienestar de los trabajadores en sus centros laborales.

En los años 50, aparecieron los primeros estudios sobre la motivación laboral y, en adelante, empezaron las investigaciones sobre los motivos que persiguen los empleados al trabajar, sus intereses y deseos, escala de prioridades y necesidades que pretenden satisfacer, con la finalidad de sentirse cabalmente realizados como personas y esta satisfacción la vuelquen al centro de trabajo, mediante altos índices de productividad.

#### **2.1.2. Motivación**

Según Arnold, J. & Randall, R. (2012), no existe una sola conceptualización de motivación que sea globalmente aceptada. El motivo es el por qué o la razón de una persona para hacer o no hacer algo.

Asimismo, Chang, Martín, & Núñez, (2010) indica que existe una fuerte relación entre la motivación y el desarrollo del clima organizacional.

Por otra parte, para Jáuregui & Louffat, (2019) la motivación es esencial en todas las organizaciones y sus características afectarán

siempre la supervivencia y el comportamiento de los trabajadores. Por lo tanto, una adecuada gestión de esta última generará mayor desempeño, productividad, creatividad, innovación, satisfacción en el trabajo y compromiso.

Cuando un clima organizacional es percibido como confortable ejerce influencia positiva en los colaboradores, pues este se sentirá valorado, apreciado y respetado.

De acuerdo a lo descrito por Robert Mills Gagné, la motivación actúa como motor del aprendizaje y, a la vez hace que se creen más situaciones para poner en práctica lo aprendido.

Para Sonia Palma Carrillo, la motivación es un importante indicador del funcionamiento psicológico del recurso humano en las empresas.

En el Comportamiento organizacional de Robbins & Judge, (2013), señalan que el nivel de motivación varía tanto entre los individuos como dentro de los individuos en momentos diferentes. Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo.

Conforme estos autores, los 3 elementos fundamentales en la motivación son:

- **Necesidad:** Referido a la cantidad de esfuerzo que hace alguien, siendo el elemento en el que se centra la atención cuando se habla de motivación, sin embargo, es improbable que una necesidad elevada

conduzca a resultados favorables en el desempeño laboral, a menos que ese esfuerzo se oriente en una dirección que beneficie a la organización;

- **Dirección:** Este elemento se refiere a que, el esfuerzo realizado, se dirija a beneficiar a la organización en la consecución de sus metas, sea consistente con estas y conduzca a resultados favorables. Es decir, se debe analizar tanto la calidad del esfuerzo como la intensidad;
- **Persistencia:** Se refiere al tiempo que la persona es capaz de mantener el esfuerzo. Un empleado motivado permanece en una tarea el tiempo suficiente para alcanzar su objetivo.

Beatriz Valderrama, en *Motivación Inteligente* señala que, el deseo de hacer cosas nuevas y la apertura a nuevas experiencias, se pueden incluir en la motivo del logro de ciertas metas, en el ámbito laboral, abundan personas que tienen gran necesidad de superar retos, pero poco creativas, a la vez que personas con gran deseo de novedad, pero poca persistencia en realizar esfuerzos con el fin de alcanzar objetivos (Valderrama et al., 2010). Esta autora propuso una Rueda de Motivos, formada por las diez posibles motivaciones de un ser humano: Contribución, autonomía, cooperación, hedonismo, seguridad, conservación, afiliación, poder, logro; y, exploración.

### 2.1.3. Teorías sobre Motivación

#### 2.1.3.1. Teorías Motivacionales

Estas se subdividen en teorías de contenido, de proceso y contemporáneas:

##### 2.1.3.1.1. Teorías de Contenido

Analizan factores que incentivan a las personas. Entre estas tenemos:

##### ***Teoría de la jerarquía de necesidades***

Abraham Maslow, planteó que en el ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

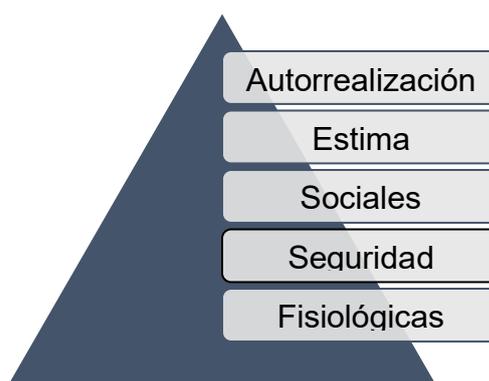
- Fisiológicas o corporales: abarcan, el hambre, el sueño, etc.
- Seguridad: aquellas que se refieren al cuidado de la integridad física y emocional.
- Sociales: como el sentido de pertenencia, afecto, aceptación y amistad.
- Estima: Que abarcan factores externos como el reconocimiento y el status; y, factores internos, referidos a la autonomía, autoestima y respeto.
- Autorrealización: Referido al desarrollo y evolución del potencial y al deseo de convertirse en aquello que uno desea ser.

Según la teoría de Maslow, para motivar a una persona, hay que dirigirse a las necesidades que tiene prioridad dentro de su lista de jerarquía personal,

ya que cuando una necesidad se satisface casi por completo, pierde su condición de motivación. Maslow clasificó las necesidades en dos grupos: de orden inferior (fisiológicas y de seguridad) que se satisfacen de manera externa; y, de orden superior (sociales, estima y autorrealización), que se satisfacen internamente.

### Figura 1

*Jerarquía de necesidades de Maslow*



Fuente: Elaboración propia.

### **Teoría X y Y**

Esta teoría desarrollada por Douglas McGregor, agrupa a las personas en dos grupos de visiones opuestas:

- **X:** Es la visión gerencial básicamente negativa de un empleado, al que le desagrada el trabajo y por ende requiere constante dirección, órdenes e incluso coacción para que lo realicen.
- **Y:** Son un grupo de personas que consideran al trabajo algo natural, buscan asumir responsabilidades y acatan cualquier directriz y orden. Relacionándola con la teoría de Maslow, en este grupo de personas priman las necesidades de orden superior.

Esta teoría se basa en la de Maslow, existiendo 2 diferencias principales:

- Elimina 2 de las 5 necesidades de Maslow, enfocándose en las necesidades de existencia (bienestar físico), relaciones interpersonales y crecimiento personal y desarrollo.
- Alderfer (1969) señala que no es necesario satisfacer una necesidad inferior completamente para que aparezca una nueva, es decir, la pirámide de Maslow funciona tanto en orden ascendente como descendente, asimismo, este autor señala que las personas pueden retroceder en la pirámide de jerarquías, para volver a satisfacer una necesidad ya cubierta.

### ***Teoría de McClelland***

Según este autor, al ser humano lo motivan las necesidades de poder, logro y afiliación, motivaciones sociales que implican que las personas adopten comportamientos que afecten su desempeño en diversos trabajos.

### ***Teoría de Herzberg***

El modelo de dos factores de Herzberg señala que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente a la de los factores que producen satisfacción (Brunstein, Romero y Albarrán, 2007) (Araya-Castillo & Pedreros-Gajardo (2013), en consecuencia, las experiencias que se requieren para generar la satisfacción o insatisfacción laboral, son opuestas.

Los factores pro satisfacción son los intrínsecos, que se refieren a la responsabilidad en el trabajo, el reconocimiento y el trabajo en sí; y, los que no producen satisfacción son los extrínsecos, referidos al entorno laboral y se refieren a la remuneración, relaciones con los otros trabajadores y con el superior, entre otros.

**Tabla 1**

*Cuadro comparativo de las Teorías de Contenido*

Jerarquía de Necesidades Maslow		Teoría X y Y McGregor	Alderfer	McClelland	Teoría de dos Factores Herzberg	
Necesidades de orden superior	Autorrealización	Visión gerencial negativa de un empleado	Crecimiento personal y desarrollo	Necesidad de logro	Motivadores	Responsabilidad en el trabajo Reconocimiento Trabajo en sí
	Estima					Logro
Necesidades básicas	Amor y pertenencia social	Personas que consideran el trabajo como algo natural	Relaciones interpersonales	Necesidad de poder	Factores de Higiene	Entorno laboral
	Salud y seguridad		Existencia	Necesidad de afiliación		Relaciones con otros trabajadores, superiores, clientes, etc.
	Fisiológicas					Condiciones laborales

**Fuente:** Elaboración propia

### **2.1.3.1.2. Teorías de Proceso**

Estas describen el proceso mental de la motivación en las personas (cogniciones), así como el proceso de toma de decisiones hasta elegir una opción específica (elección).

#### **Teorías de la expectativa**

Desarrollada por Víctor Vroom, señala que, el buen desempeño, el alcance de los objetivos y las recompensas, son el resultado de los

esfuerzos de un empleado motivado. Esta teoría también se le conoce como Teoría VIE (Valencia, Instrumentalidad, Expectativa) y abarca tres variables:

- **Expectativa:** referida a la posibilidad percibida por el individuo de que al realizar un determinado acto, tenga como consecuencia un determinado resultado.
- **Medio e Instrumentalidad:** El medio, es la relación entre el desempeño y la recompensa; depende de la apreciación de la persona en el resultado del medio. Puede ser positiva o negativa.
- **Valencia o atractivo de la recompensa:** Referido al grado de valor que el empleado le aplica al resultado obtenido entre el primer y el segundo nivel, es decir, la recompensa.

### ***Teoría de la equidad y justicia social***

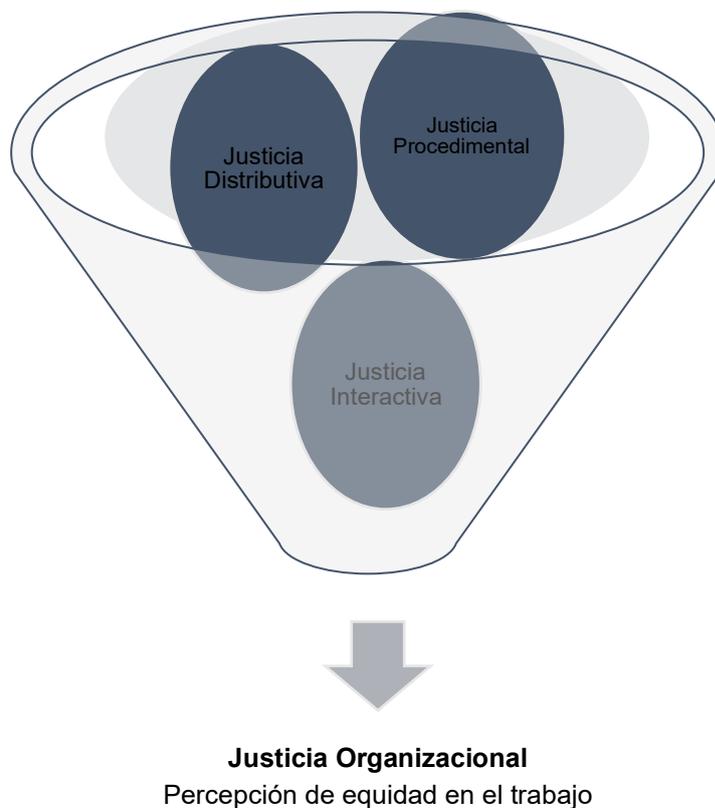
Las personas valoran lo que obtienen a consecuencia de su puesto de trabajo (sueldo, rango, etc.), en relación con lo que dan (experiencia, esfuerzo, educación, etc.) y luego hacen una comparación de esta medida, con las personas de su entorno. Cuando percibimos que es igual: tenemos la sensación de equidad; cuando consideramos que hay desigualdad, percibimos inequidad y sentimos enojo; y, cuando notamos que tenemos más, sentimos culpa.

La equidad para el trabajador está reflejada:

- **La justicia distributiva:** cantidad de recompensas que se reparten y quienes más reciben.
- **La justicia organizacional:** Es la que se aplica en el ámbito laboral.
- **La justicia procedimental:** Que es la que se percibe en el proceso de otorgar recompensas.
- **La justicia interactiva:** Se da cuando el trabajador considera que recibe un trato digno y respetuoso.

## Figura 2

### *Justicia Organizacional*



Fuente: Elaboración propia

### **2.1.3.1.3. Teorías Contemporáneas**

#### ***Teoría de la autodeterminación***

Por la autodeterminación, las personas perciben bienestar al sentir que controlan las decisiones que toman en torno a sus acciones y al perder esa sensación de control, la persona siente el deber de hacer las cosas por obligación y no por deseo voluntario, restando motivación. Quienes sienten que su trabajo es resultado de su libre elección, están más comprometidos con su empleador y se sienten más motivados.

Las recompensas laborales se derivan de la Teoría de la Autodeterminación. La existencia o no de recompensas, determina que un empleado note la diferencia entre una motivación interna o una externa (recompensa).

Esta teoría propugna la existencia de factores que aumentan y otros que disminuyen la motivación y señala que existen tres necesidades en el hombre que deben ser satisfechas para sentirse motivados: (i) Ser competente, (ii) Relacionarse y (iii) Tener autonomía.

Por otro lado, analiza las fuerzas que determinan que el ser humano actúe, como:

- Motivación Intrínseca, se refiere a la motivación que tiene origen en el interior, por ejemplo, la autorrealización;
- Regulación Identificada, señala que un colaborador interpreta la conducta como importante y la ejecuta aun cuando no le genere satisfacción (Herzberg, 1959);
- Regulación Introyectada, hace referencia a la asociación de poder, logro y afiliación (McClelland, 1943), luego que una persona no se identifica

con comportamientos, creencias e ideas, entre otros, de otra persona o grupo de personas y no los asume como propios;

- Regulación Externa, señala que motivación proviene del exterior, por ejemplo una promoción en el centro de trabajo; y,
- Desmotivación, que se relaciona directamente con la falta de motivación;

Por la autoconsistencia, los trabajadores que persiguen sus metas laborales por motivos intrínsecos, tienen más opciones de alcanzarlas y si no lo hacen, se sentirán igual de felices debido a que disfrutaron el proceso de alcanzarlas, sin embargo, quien persigue sus metas por motivos extrínsecos, tienen menos opciones de alcanzarlas y de hacerlo, se sentirán menos felices.

### ***Teoría de establecimiento de metas***

Según Edwin Locke, señaló que el trabajar dirigido a alcanzar determinada meta, representa una fuente importante de motivación laboral, ya que las metas definen que hacer y la cantidad de esfuerzo para lograrlo, al constituir un estímulo interno.

Por otro lado, el que los empleados participen conjuntamente con su empleador en el establecimiento de metas, pueden determinar un mayor desempeño que aquel generado cuando el jefe las establece unilateralmente.

### ***Administración de objetivos***

A través del APO (Administración por Objetivos), permite establecer metas participativamente, acordes con los objetivos de cada organización y que se dirigen a los distintos niveles de está de manera vinculada, resultando a su vez, objetivos reales, medibles y que se pueden verificar.

### ***Teoría de la autoeficacia***

Conocida también como Teoría del Aprendizaje Social o Teoría Cognitiva Social, versa sobre la certeza que tiene el trabajador de que es capaz de ejecutar determinada tarea.

Las personas con alta autoeficacia no se rinden hasta alcanzar una meta y se involucran cada vez más y responden positivamente al feedback negativo; quienes tienen poca autoeficacia, tienen a desistir fácilmente y tienen a desanimarse frente a un feedback hostil.

### ***Teoría de reforzamiento***

Esta teoría señala que, entre más incentivos se le da a una persona para realizar determinada actividad, más posibilidades hay en que la realice. Está compuesta por:

- **Teoría del condicionamiento operante:** señala que las personas aprenden a adoptar determinado comportamiento para obtener algo que desean o para evitar algo que no y en la medida que obtiene el resultado deseado, fortalece la conducta e incrementa la posibilidad de que se repita (Robbins et. at. 2004).

- **Teoría del aprendizaje social:** Esta teoría señala que, una persona responde frente a una situación, conforme la forma en que define y persigue las consecuencias, de manera personal y no conforme las consecuencias de manera objetiva.

#### **2.1.4. Otros conceptos**

##### ***2.1.4.1. Cultura organizacional***

Las empresas, son organizaciones humanas que desde su creación, tienen el objetivo de trascender y perdurar en el tiempo, superando cualquier problema que se les presente y evolucionando a la par. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización Chiavenato, (1999).

Se dice que la cultura organizacional son los modelos de conocimientos y aspiraciones que los empleados de una empresa comparten entre sí y que al constituir una línea de comportamiento, devienen en una ventaja competitiva.

##### ***2.1.4.2. Motivación organizacional laboral***

Para Peña Rivas & Villon Perero, (2018), la motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo.

La motivación laboral es una decisión del trabajador de esforzarse por alcanzar las metas de su empleador, en orden de alcanzar las propias. Los factores que determinan esta motivación son: (i) La existencia de una

relación laboral en la que el trabajador tenga expectativas y reciba compensaciones a cambio de su esfuerzo; (ii) Un clima laboral idóneo; y, (iii) Contar con un jefe o gerente que sea un líder motivador e integrador.

### 2.1.5. Instrumento para la medición sobre Motivación

En la presente investigación consideramos adecuado hacer uso del instrumento desarrollado titulado “La Escala de la Motivación Laboral”, creado por Gagné en 2012, que ha sido validado por especialistas en el tema de la motivación en múltiples lenguas. Este consta de composiciones y subescalas que poseen un índice de confiabilidad superior a 0.7; regulación introyectada 0.77; regulación externa 0.75; motivación intrínseca 0.91; regulación identificada 0.88; por estas razones, de acuerdo a Alfa de Cronbach, es considerado como un instrumento válido.

Esta Escala de la Motivación Laboral está compuesta por 19 acápites que responden a la cuestión general inicial: ¿Por qué pones empeño en tu trabajo actual?, con una calificación de las escalas que fluctúa entre 1 y 7 puntos, siendo la opción “totalmente en desacuerdo” puntaje 1 y “totalmente de acuerdo” puntaje 7.

Este formato tiene siete opciones de respuesta:

**TABLA 2**  
*Opciones de respuestas*

<b>Escala de la Motivación Laboral de Gagné</b>
(a) totalmente en desacuerdo
(b) en desacuerdo;
(c) levemente en desacuerdo;
(d) ni de acuerdo ni en desacuerdo;
(e) levemente de acuerdo;
(f) de acuerdo
(g) totalmente de acuerdo.

**Fuente:** Elaboración propia

Los resultados que se obtendrán describirán que la motivación en el trabajo se organiza en cinco tipos diferentes:

**Tabla 3**

*Resultados a obtener de la aplicación del instrumento*

<p>Escala de la Motivación Laboral de Gagné</p> <hr/> <p>(a) desmotivación,</p> <p>(b) regulación externa,</p> <p>(c) regulación introyectada,</p> <p>(d) regulación identificada, y</p> <p>(e) regulación intrínseca.</p> <hr/>
--

**2.2. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN**

Las empresas deben lograr que los objetivos personales de cada trabajador coincidan o se ajusten con los propios, para lograr que realicen sus funciones con motivación, es decir, con entrega y entusiasmo. La motivación laboral constituye de vital importancia al gerenciar cualquier tipo de organización ya que permite aprovechar el talento humano al máximo y a la vez comprometer y desarrollar el sentido de lealtad de los trabajadores hacia la empresa.

Entre los beneficios que aporta la motivación del equipo de trabajo, tenemos:

- Aumento del compromiso con la empresa;
- Aumento del rendimiento;
- Mejora de la imagen frente a terceros;
- Mejora la competitividad; y,
- Evita la fuga de talentos.

### 2.3. ANÁLISIS COMPARATIVO

De acuerdo con la teoría de la jerarquía de necesidades que se basan en el modelo de Maslow, las cinco necesidades describen múltiples factores que tienen injerencia en el comportamiento de los seres humanos en torno a la motivación.

Asimismo, en la teoría X y Y McGregor indica que existen dos grupos de personas, X y Y, el primero de ellos ve el trabajo como algo negativo o que indica un esfuerzo adicional, mientras que el grupo Y consideran al trabajo como algo natural, como comer o dormir, parte de la rutina diaria, haciendo la comparación con la teoría de Maslow, en estos grupos de personas priman las necesidades de orden superior.

Avanzando en este análisis comparativo la teoría de Alferder elimina 2 de las 5 necesidades de Maslow, así como también describe que no es necesario satisfacer una necesidad inferior completamente para que aparezca una nueva, mientras que la teoría de McClelland indica que al ser humano lo motivan las necesidades de poder, logro y afiliación, siendo estas descritas como motivaciones sociales, ahora bien, según Maslow el poder se identifica con la necesidad social o de estimación y la de seguridad, al referirse al status y a las relaciones interpersonales.

Colocando en la comparativa a la teoría de Herzberg este modelo señala que existen factores que generan satisfacción e insatisfacción en los colaboradores pero que ambos grupos son de naturaleza totalmente opuesta, por tanto, las experiencias que se requieran para alcanzar satisfacción e insatisfacción serán naturalmente opuestas. Ahora bien, los aspectos que motivan la

satisfacción son de carácter intrínseco, y los aspectos en contra son de carácter extrínseco.

### Figura 3

#### *Resumen de las Teorías Motivacionales*

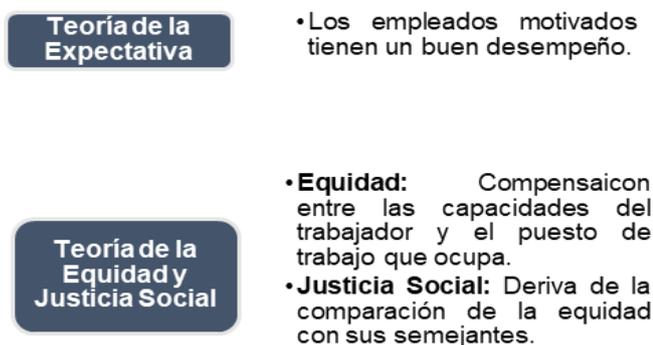


**Fuente:** Elaboración propia.

Hablando un poco de las teorías de proceso, estas describen los procesos cognitivos en relación a la motivación, iniciando esta parte de la comparativa pasamos a hablar sobre la teoría de la expectativa que indica que el buen desempeño es el resultado de empleados motivados, mientras que en la teoría de la equidad y justicia social detalla que existe una estrecha relación entre lo obtenido a través de sus puestos de trabajo y lo que pueden ofrecer como colaboradores, si se percibe que existe una adecuada compensación en ese sentido, se puede hablar de equidad, caso contrario, de inequidad.

### Figura 4

#### Resumen de las Teorías de Proceso



**Fuente:** Elaboración propia.

Respecto a las teorías contemporáneas, iniciando el tópico con la teoría de la autodeterminación, narramos que los colaboradores podrían registrar rendimientos elevados si es que se encuentran trabajando bajo su propia determinación, es decir, cuando sienten que tal vez no están obligados a laborar por órdenes o indicaciones y no son solo subordinados, el rendimientos de estos colaboradores podría ser mucho mejores de lo esperado, en relación entra a tribuna la teoría del establecimiento de metas que las metas puestas por cada quien definen el plan trazado a realizar y la cantidad de esfuerzo que cada colaborador le pondrá a cada tarea con la finalidad de conseguir lo que cada quien se haya propuesto; esto guarda estrecha relación con la teoría de la autoeficacia, cada colaborador podría tener plena certeza de sus capacidades, es decir, cuanto más consciente esté el trabajador de lo que es capaz de hacer, será entonces mayor la probabilidad de éxito que el mismo pueda alcanzar, si añadimos a esto una recompensa estaríamos altamente implicados en la siguiente teoría, la del reforzamiento, la motivación de los colaboradores podría estar simplemente

relacionada a los incentivos que se le puedan dar al mismo. Entonces podríamos limitarnos a indicar que los factores de motivación son meramente externos.

### Figura 5

#### *Resumen de las Teorías Contemporáneas*



**Fuente:** Elaboración propia.

## 2.4. ANÁLISIS CRÍTICO.

Este estudio se centra en los conceptos relacionados al factor motivación, la investigación principalmente se basa en la titánica labor de las empresas respecto a mantener la fuerza más importante de su organismo, su fuerza de trabajo, para ello, desde las primeras organizaciones de labores, mejorar la producción a través de la satisfacción y recompensas de los colaboradores ha sido algo trascendental en lo que hay que pensar.

Este trabajo investigativo, a fin de respaldar toda la investigación, ha indagado y ahondado en todos los conceptos generados previamente por autores que fueron citados en este documento, es por ello que mientras hemos estado desarrollando esta exploración hemos desglosado las teorías del acápite anterior para centrarnos en el tópico principal de este trabajo; respecto a las teorías que sirven de pilares para nuestra investigación, tomaremos todas aquellas que se basen en lo descrito por Maslow, en esencia las teorías de contenido puesto que todas las personas tienen jerarquías que necesitan ser satisfechas y es menester en nuestra investigación determinar aquellas específicas en la empresa en la cual estamos aplicando nuestro estudio, por otro lado, es bien sabido que, aunque en estos temas de investigación podría ser ideal tratar a los grupos que estas teorías describen como colectivos, las personas en realidad son seres individuales, y precisamente son esas individualidades las que agregan variables a considerar a los diferentes estudios. Las necesidades de poder, logro y afiliación de McLelland también se relacionan a la pirámide de necesidades de Maslow.

Aunque los tres grupos de teorías responden y abordan adecuadamente los factores en torno a la motivación, creemos que son las teorías de contenido las que resumen y rescatan lo más importante en torno a la comprensión de la motivación en pro de generar equipos más competitivos.

Finalmente, el desempeño respecto a la motivación de los colaboradores se evalúa o percibe a través de su rendimiento, además considerando todas las circunstancias internas y externas de cada individuo.

## CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

### 3.1. RESEÑA HISTÓRICA

#### 3.1.1. Descripción general del sector.

La ciudad de Arequipa se encuentra al sur del Perú y es la capital del departamento que lleva el mismo nombre. Es considerada la segunda ciudad más importante luego de Lima, debido a su desarrollo económico, industrial y comercial, de infraestructura, por su centro histórico declarado por la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad y por contar con bellos atractivos turísticos. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI, la ciudad de Arequipa cuenta con 991 mil 218 habitantes, el 75.3% del total de la población del departamento y Arequipa metropolitana cuenta con un área de 2 900 km<sup>2</sup>.

Los taxis representan el tercer medio de desplazamiento más usado en la ciudad y representa una opción viable para casi todos los destinos, existiendo una exagerada oferta del servicio, aumentando la saturación de tráfico en la ciudad y la contaminación del medio ambiente.

La Municipalidad Provincial de Arequipa, es la entidad que regula Transporte Terrestre Especial de Personas, en la Modalidad del Servicio de Transporte Especial de Taxi, en el marco de sus según facultades reconocidas por la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre, el Reglamento Nacional de Administración de Transporte y el Reglamento Complementario de Administración de Transporte de la Municipalidad Provincial de Arequipa, que regula de manera complementaria las condiciones de acceso, habilitación,

permanencia y operación del servicio y establece los procedimientos administrativos tendientes a la obtención de títulos habilitantes otorgados a las empresas autorizadas.

Según este reglamento, únicamente las personas jurídicas de derecho mercantil constituidas de acuerdo a las normas de la Ley General de Sociedades, inscritas en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, pueden tener acceso a la operación del servicio de transporte especial de taxi y a la asignación de un código de empresa, en dos modalidades:

- **Taxi Estación:** A través de la comunicación entre el conductor y la empresa a través de un equipo electrónico; y,
- **Taxi remise:** Servicio diferenciado por su calidad y destinado a segmentos específicos de la población.

El Certificado de Operación (SETARE), es el documento que acredita que la persona jurídica se encuentra inscrita y autorizada y el vehículo habilitado para prestar el servicio de taxi por el plazo de un año, que podrá ser renovado dentro de los sesenta días previos a su vencimiento.

Estas empresas deberán tener un capital social mínimo de 10 Unidad Impositiva Tributaria a la fecha de constitución y contar con las Gerencias de Operaciones y Prevención de Siniestros. Los vehículos deberán contar con una serie de características técnicas referidas a la categoría del vehículo, peso, señalización, uso de casquete, signos distintivos, código de la empresa, entre otros.

Los vehículos que prestan el servicio de taxi podrán ser:

- De propiedad de la persona jurídica;
- En arrendamiento financiero o arrendamiento operativo a favor de la persona jurídica; y,
- En fideicomiso.

Una empresa de taxi regular, ópera de la siguiente manera:

- Estas personas jurídicas perciben recursos de la afiliación de unidades a cambio del uso de la marca registrada de la empresa, el casquete, los logos, uso de aplicaciones para celular, radio, tele-operadora, números de teléfono, entre otros;
- La empresa de taxi se encarga de la tramitación y obtención del SETARE, cuyo costo lo asume el propietario del vehículo;
- Para resultar atractiva y aumentar la cantidad de afiliados, celebra convenios para la prestación del servicio con entidades públicas y/o privadas, así como el establecimiento de paraderos de taxi en varios puntos de la ciudad;
- Estas empresas cuentan con supervisores que se encargan de cobrar el concepto de afiliación y de aplicar sanciones en caso de incumplimiento;
- La empresa brinda a los conductores capacitación constante, vales de consumo, actividades deportivas, entre otras, para promover la unión entre sus miembros;
- Los vehículos no son de propiedad de las empresas de taxi, adquieren su posesión, en la mayoría de casos, en mérito a la celebración de

contratos de arrendamiento operativo, por el que reciben un porcentaje de los ingresos;

- Las empresas ofrecen el servicio de contratación de conductores, quienes reciben a cambio de la conducción, una comisión (La contratación implica un proceso de selección que debe pasar distintos filtros), la empresa es el nexo entre el conductor y el propietario del vehículo y por este concepto también cobran una comisión;
- Los mantenimientos preventivos y correctivos de los vehículos, están a cargo de la empresa de taxi, que responde solidariamente junto con el propietario del vehículo frente a cualquier accidente de tránsito que ocasione el conductor en uso del mismo.

### **3.1.2. Descripción general de la organización**

La empresa bajo análisis está integrada por accionistas extranjeros: Tres personas jurídicas con vasta experiencia en la prestación del servicio de transporte público de pasajeros en distintas modalidades. La accionista mayoritaria es una empresa que cuenta con una estructura organizacional y planeación estratégica consolidadas, tendientes a la ejecución eficiente de sus contratos, consecución de proyectos de expansión y desarrollo tanto en su país, como el Perú, responsabilidad social, así como a la recuperación económica de la crisis generada por la pandemia ocasionada por el COVID 19, durante los últimos dos años.

Con esta experiencia a cuestas, en el 2014 se constituyó la empresa bajo análisis para ofrecer a los pobladores de la ciudad de Arequipa un servicio que, a esa fecha no existía: El alquiler - venta de vehículos nuevos

para la prestación del servicio de transporte especial de taxi bajo una marca registrada, dentro de la regulación y parámetros establecidos por la Municipalidad Provincial de Arequipa. Idea de negocio que tuvo bastante acogida dentro del sector, al ser la primera empresa de taxi que permitía al conductor adquirir la propiedad del vehículo en el transcurso del tiempo, a la par de constituir su herramienta de trabajo y al ser sus principales clientes, conductores que no podían acceder al financiamiento bancario de un vehículo nuevo.

Esta empresa se encuentra bajo la dirección de un Gerente General extranjero, quien a la vez gerencia otra empresa (que funciona en las mismas instalaciones y a la par de la empresa bajo análisis) dedicada exclusivamente a la operación y prestación del servicio de transporte regular urbano masivo de pasajeros en una de las unidades de negocio, dentro del Sistema Integrado de Transportes – SIT, de la ciudad de Arequipa, aún en etapa pre operativa. Es decir, los 14 trabajadores con los que cuenta la empresa bajo estudio, ejecutan labores para ambas empresas, manejadas contablemente con unidades de negocios distintas.

Desde el inicio de la pandemia producida por el COVID 19, la empresa bajo análisis trató introducir nuevos productos (scooters eléctricos y un sistema de bicicletas públicas) en la ciudad, sin embargo, no tuvo la acogida esperada debido principalmente al mal estado de las vías en la ciudad y al miedo de sufrir algún accidente de tránsito, lo que demostró la impulsividad y falta de planeamiento estratégico al momento de tomar decisiones, quedando esos bienes como activos ociosos, en proceso de depreciación, no alcanzando el fin previsto: que estas alternativas de

micromovilidad constituyan una ventaja competitiva para la empresa, invirtiendo recursos que no se materializaron en ganancias, si no, en pérdidas.

La empresa bajo análisis no cuenta con una cultura organizacional definida ni con políticas de responsabilidad social.

## **3.2. Filosofía organizacional**

### **3.2.1. Visión y Misión de la empresa bajo estudio**

#### **Visión**

La empresa para el 2018 gozará de reconocimiento nacional por sus excelentes estándares en la prestación del servicio de transporte terrestre de pasajeros, con una marcada generación valor agregado, soportará la calidad del servicio con una excelente tecnología vehicular y la implementación de tecnologías de la información, sus estrategias siempre se soportarán en un talento humano fortalecido en conocimiento, buenas relaciones con sus proveedores y, centrando todo su actuar en función de sus clientes. Nuestra misión principal es prestar el servicio de transporte de personas encaminado a distinguirse por sus estándares de calidad y por la aplicación de tecnologías innovadoras que se ajusten a las exigencias de un mundo globalizado y respetuoso del medio ambiente. Todos nuestros esfuerzos están encaminados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes externos e internos. Parte de nuestra misión es hacer despliegue de nuestra experiencia en transporte, brindando asesoramiento y direccionamiento a aquellos que compartan la pasión por el transporte de calidad y una excelente prestación. La capacitación de nuestros recursos

humanos; conductores y personal administrativo son parte de nuestro diario acontecer.

### **Misión**

Somos una empresa prestadora del servicio de transporte terrestre urbano de pasajeros, con altos estándares de calidad, soportada en la aplicación de tecnologías innovadoras y especialmente en el talento de su recurso humano. Todos nuestros esfuerzos están encaminados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, basamos nuestros excelentes resultados en el compromiso por un desarrollo empresarial socialmente responsable. Gozar de reconocimiento nacional por las buenas prácticas en la prestación del servicio, expandiendo nuestra operación y modelo de negocio en las ciudades donde ello sea posible. Crear las condiciones y el ambiente propicio para ser una empresa atractiva, para nuestro recurso humano y proveedores.

La empresa carece de una lista de valores que se persigan en el ejercicio y consecución de la visión y misión, sin embargo, se puede desprender el uso de medios de transporte eco-amigables.

Los procesos internos de la empresa fueron desarrollados hace ocho años y casi como una copia fiel de los empleado en la empresa extranjera matriz, accionista mayoritaria de la empresa bajo análisis, que, si bien es cierto cumplen con los objetivos de cada área y los organizacionales, presentan varias falencias relacionadas con la comunicación, la forma en que los trabajadores interactúan,

el trato que dan a los clientes, el tiempo en el que se los atiende y que se traducen en la ausencia de un clima laboral grato.

El Gerente General está a cargo del control y de la contratación de personal, así como de la toma de decisiones; tolera comportamientos inadecuados dentro de una empresa e incluso los pasa por alto, siempre y cuando se cumplan las metas del mes y por ende, los objetivos organizacionales, lo que causa tensión y desazón entre el resto de los empleados denotando una frágil estructura de normas y valores culturales de la empresa. La coordinadora legal es la única trabajadora altamente calificada, ya que el resto o son bachilleres o solo cuentan con educación secundaria.

### 3.3. Diseño organizacional

La empresa bajo análisis, cuenta con modelo organizacional funcional basado en la especialización del trabajo con 4 Áreas: Coordinación Legal, de Mantenimiento, de Operaciones y una contadora extranjera que realiza sus labores a distancia, empleada de la empresa matriz. Estas coordinaciones cuentan con sus respectivos asistentes y auxiliares, liderados todos por un Gerente General extranjero.

Las funciones más importantes de cada área son las siguientes:

- **Legal:** Esta área está a cargo de la abogada de la empresa, que realiza sus funciones junto con su asistente y auxiliar, teniendo a su cargo también a la auxiliar de la oficina. Esta área está a cargo de los procesos judiciales en contra y por cuenta de la empresa; elaboración, revisión y control de ejecución

de los contratos empresariales, civiles, laborales, con proveedores y clientes; cumplimiento de obligaciones contractuales y gestión del contrato de concesión. Además tiene facultades de decisión y gestión dentro de la empresa en la línea de la gerencia general y a su cargo a todo el personal, representación de la empresa frente a organizaciones y gestión con bancos y entidades públicas y privadas.

- **Operaciones:** Está a cargo de marketing del producto/servicio a través del Facebook e Instagram de la empresa, radio y reparto de panfletos, para captar clientes y colocación de los vehículos, está a cargo del Coordinador de Operaciones, quien distribuye el trabajo y asigna funciones al asistente y auxiliar. Asimismo, esta área se encarga de la prestación del servicio postventa, atención de reclamos de los clientes, preparación de vehículos para su entrega, gestión e implementación de los servicios de internet en la empresa, GPS en los vehículos y coordinación con otras empresas de transporte. El coordinador de operaciones lleva casi cinco años en el puesto, su asistente dos años y el auxiliar diez meses.
  
- **Mantenimiento:** El coordinador de mantenimiento, distribuye y asigna labores tanto a su asistente como al auxiliar del área. Está a cargo de la prestación del mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos de propiedad de la empresa; compra de repuestos, llantas, aceites y demás materiales para el área; búsqueda y gestión de crédito por parte de proveedores; autorización a los clientes de la compra o mantenimientos fuera de la empresa; y, en general,

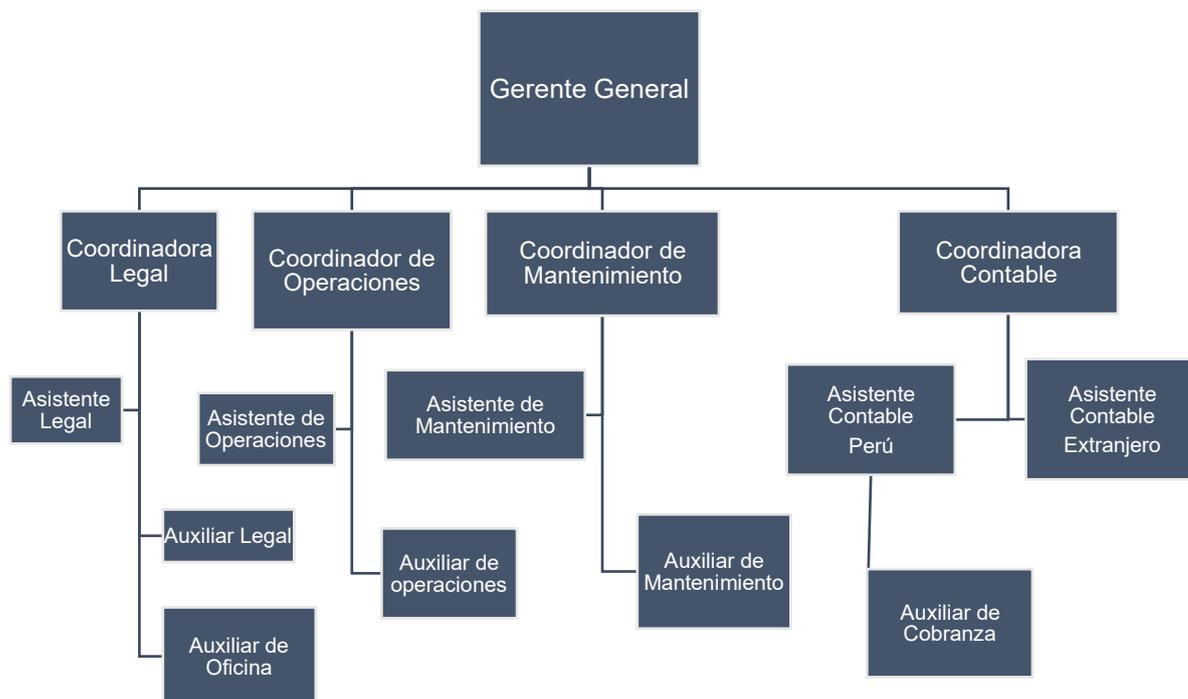
del mantenimiento y asistencia de cualquiera de los vehículos de propiedad de la empresa: buses, scooters eléctricos y bicicletas.

- **Contabilidad:** En esta área laboran la coordinadora contable, el asistente contable en Perú, el asistente contable en el extranjero y la auxiliar de cobranza en Perú. Se encargan de la elaboración de estados financieros, elaboración de cuadros de control de ingresos, gastos en mantenimiento, registro de comprobantes de pago en la plataforma de Súper Intendencia de Administración Tributaria - SUNAT, de la gestión de pagos a través de la plataforma online del banco en el que tiene sus cuentas corrientes, declaración y pago de tributos, planillas y pago de AFP y demás prestaciones sociales.

Cabe señalar que resulta poco eficiente que la contadora de la empresa sea una profesional extranjera debido principalmente al restringido acceso y comunicación que tiene con las otras áreas debido a la excesiva carga laboral que soporta, esto aunado a las diferencias y peculiaridades en la normatividad tributaria peruana.

Uno de los problemas principales entre las áreas, debido a la ausencia de planeamiento estratégico, es la falta de comunicación oportuna y la realización de las actividades de manera unilateral, sin buscar el trabajo en equipo. Asimismo la renuencia por parte de la Auxiliar Contable y el Coordinador de Mantenimiento para acatar las recomendaciones de la Coordinadora Legal en su gestión cotidiana, del personal del área de contabilidad y hasta del Gerente General.

**Figura 6**  
*Organigrama*



**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.4. Productos y/o servicios.

La empresa estudiada ofrece a sus clientes un producto y un servicio al mismo tiempo: La venta futura de un vehículo caracterizado y con los permisos necesarios para prestar el servicio de taxi en la ciudad, a cambio del pago de una suma de dinero que tiene la condición de arras de retracción en el contrato de promesa de venta futura que suscribe el cliente con la empresa; y, a la vez, el uso del mismo mediante alquiler, para la prestación de este servicio, a cambio del pago de una renta, conforme el contrato de asociación en participación que también celebran, al mismo tiempo. El 60% de los pagos son de lunes a sábado durante cinco años y el 40%, a causa de la pandemia y antigüedad de los vehículos, se redujeron a pagos de lunes a sábado, durante tres años y medio.

De los contratos celebrados entre las partes, se derivan una serie de obligaciones a cargo de cada una de ellas, destacando las siguientes:

- A cargo de la empresa: (i) Costear y mantener vigente el Setare, el Seguro Obligatorio contra Accidentes de Tránsito, el Certificado de Revisión Técnica de GLP (gas licuado de petróleo) y (ii) Mantenimientos preventivos y correctivos del vehículo derivados del uso normal del mismo.
- A cargo del cliente: (i) Pago diario de los conceptos de alquiler y venta futura de los vehículos.

La utilidad que los clientes obtienen del producto/servicio que ofrece la empresa es alto, sin embargo, el valor que otorgan se ve reducido frente al mal servicio y atención que reciben de parte de algunos de los empleados con conocimiento y autorización del Gerente General. La utilidad para del producto es alta para los clientes por lo que la empresa lidera y fija precios de acuerdo a esta ventaja competitiva.

### 3.5. Diagnóstico organizacional

**Tabla 4**  
**Análisis FODA**

<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ FODA</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Única empresa de taxi en la ciudad de Arequipa que ofrece leasing de vehículos para la prestación del servicio con la promesa de compra futura.</li> <li>2. Amplia experiencia del gerente general y de su personal en la ejecución del negocio.</li> <li>3. Contar con flota de vehículos a GLP y micromovilidad eléctrica.</li> <li>4. Alta rentabilidad del negocio que determina solidez financiera.</li> <li>5. Capacidad de adquisición de nuevas unidades.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de motivación del personal y existencia de mal clima laboral.</li> <li>2. Ausencia de una cultura y plan estratégico organizacional.</li> <li>3. Carencia de procesos eficientes y de una adecuada gestión del talento humano.</li> <li>4. Escaso presupuesto para publicidad, falencias en los servicios postventa, de mantenimiento y deficiente atención al cliente.</li> <li>5. Unidades pendientes de colocar antiguas, con demasiado kilometraje y fallas.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta demanda en la contratación del producto/servicio que ofrece la empresa.</li> <li>2. Afluencia constante de pasajeros en la ciudad: Turistas, escolares, estudiantes, trabajadores, etc.</li> <li>3. Celebración de convenios interinstitucionales para el transporte.</li> <li>4. Deficiente servicio de taxi que prestan los transportistas informales.</li> <li>5. Especial cuidado en la conducción del vehículo al adquirir a futuro los conductores la propiedad del mismo.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ajuste de precios y servicios para la captación de nuevos clientes.</li> <li>2. Desarrollo de una aplicación exclusiva para la marca registrada de taxis de la empresa.</li> <li>3. Celebrar convenios de transporte de personas con empresas ambientalmente responsables.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación al personal en temas de atención al cliente y servicio postventa.</li> <li>2. Desarrollo e implementación de un plan estratégico organizacional que refleje las necesidades de la empresa.</li> <li>3. Tercerización de la contratación de personal y establecimiento de políticas de incentivos.</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingreso de empresa de taxis que brinde el mismo producto/servicio.</li> <li>2. Aumento en el uso de servicio de taxi mediante aplicativo.</li> <li>3. Reducción de las tarifas que cobra la competencia por el alquiler de los vehículos.</li> <li>4. Aumento de la competencia por mayor expedición de SETARE de parte de la municipalidad provincial.</li> <li>5. Falta de cobertura de daños a los vehículos derivados de accidentes.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejor manejo de costos de mantenimiento y gestión de accidentes derivados de la experiencia.</li> <li>2. Brindar un servicio seguro, de calidad y ambientalmente amigable, en vehículos del año.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Igual las tarifas de la competencia para mantener competitividad.</li> <li>2. Aumentar el compromiso del personal de la empresa a pesar de la falta de planeación estratégica.</li> <li>3. Procurar una mejora en la actitud del personal a cargo del servicio postventa y mantenimiento.</li> <li>4. Mantener el mejor estado mecánico posible de los vehículos de la empresa.</li> </ol>

### **3.6. ANÁLISIS CRÍTICO.**

Al realizar el diagnóstico de la empresa, notamos que el principal problema de la organización es la falta de una cultura y un plan estratégico organizacional, la carencia de procesos eficientes y de una adecuada gestión del talento humano, que determina la existencia de un mal clima laboral, falta de motivación y que los trabajadores de cada área realicen su trabajo de manera independiente y autónoma y no en equipo.

Asimismo, la escasa e ineficiente comunicación entre algunas áreas, falta de planeación y la inexistencia de procesos en los que se establezcan plazos y responsables, aumenta la incertidumbre y los constantes desacuerdos en torno a la responsabilidad en los problemas y atrasos que se presentan.

Con este trabajo de investigación analizaremos los factores que determinan la falta de motivación entre los empleados de la empresa bajo análisis y propondremos soluciones dentro de los conceptos desarrollados en el marco teórico y el estudio detallado de los problemas.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

### **4.1. MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1.1. Tipo y diseño de investigación**

La presente investigación pretende evidenciar la realidad de la empresa bajo análisis, constituyendo una investigación del tipo aplicada, que se realizó a través de una metodología de investigación mixta, ya que, por los fines de carácter exploratorio de la misma, se usaron métodos de recolección cualitativos; y, a la par, usamos métodos cuantitativos, a través de encuestas entre todos los trabajadores de la empresa, para finalmente realizar un análisis estadístico de los mismos.

Asimismo, esta investigación es de carácter descriptivo, al realizar una exposición de la información fidedigna a la realidad; y, relacional, al buscar el grado de influencia entre los componentes del problema planteado. Finalmente, el diseño de este estudio es transaccional, ya que la información se recabará en un tiempo y momentos únicos.

#### **4.1.2. Procedimiento**

Para los propósitos de esta investigación se seleccionó como instrumento la Escala de la Motivación Laboral (Gagné et al. 2012) para poder relacionar los ítems adecuadamente con los factores que se pretenden analizar en este documento: desmotivación, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y motivación intrínseca. Una vez que la muestra se seleccionó, se aplicó el estudio contando con la colaboración de todo el personal de la organización bajo análisis.

Se fijó un día y hora para la toma del Instrumento, dentro de las instalaciones de la empresa, en la que se acondicionó un lugar adecuado para tal fin. Los dos trabajadores extranjeros se conectaron en tiempo real, a través de Google Meet. Se entregó a todos los colaboradores peruanos el Consentimiento Informado y se envió por correo electrónico a los que laboran fuera del país, se indicó a todos que sus datos personales no serían desvelados y que la encuesta la llenarían de manera anónima. Todos los trabajadores de la empresa llenaron el Instrumento al mismo tiempo. Los empleados del exterior enviaron sus resultados a través de correo electrónico; finalmente se procedió con el análisis e interpretación de la información obtenida. Luego de culminada la encuesta, se recogió los comentarios de los trabajadores, relacionados al tema.

#### **4.1.3. Población y Muestra**

Se aprovechó la disponibilidad de los empleados y de la jefatura pertinente que nos brindó el acceso para la toma del cuestionario. Fueron en total 14 los encuestados: Un coordinador de mantenimiento, un coordinador de operaciones, una coordinadora contable y una coordinadora legal; un asistente de mantenimiento, un asistente de operaciones, un asistente contable de nacionalidad extranjera y un asistente contable local y una asistente legal; un auxiliar de mantenimiento, un auxiliar de operaciones, una auxiliar de contabilidad, una auxiliar legal y finalmente, una auxiliar de oficina,

El 57.14% de los empleados de la empresa corresponde a población masculina, mientras el restante 42.86% son colaboradoras femeninas.

#### 4.1.4. Instrumento

Para efectuar la recopilación de los datos se utilizó la Escala de la Motivación desarrollada por Gagné et al. Está compuesta por 19 ítems y analiza las cinco fuerzas o dimensiones de la Teoría de la Autodeterminación: La desmotivación, la regulación externa, la regulación introyectada, la regulación identificada, y, la motivación intrínseca.

Los ítems están organizados en una encuesta de escala tipo Likert con 7 opciones de respuesta: (i) totalmente en desacuerdo, (ii) en desacuerdo, (iii) levemente en desacuerdo, (iv) ni de acuerdo ni en desacuerdo, (v) levemente de acuerdo, (vi) de acuerdo y (vii) totalmente de acuerdo.

El sistema de puntuación oscila entre 1: muy insatisfecho y 7: muy satisfecho. Para propósitos de interpretación, si la pregunta o ítem puntúa 1 o se aproxima a dicha unidad se interpreta como poco motivado y, si por el contrario se aproxima a 7, está muy motivado. Sin embargo, es necesario apuntar una excepción en la dimensión Desmotivación, en la cual, si lo obtenido se aproxima a 1, no está poco motivado y si se aproxima a 7 estaría muy desmotivado. Entre 1 y 2,33 señala una puntuación baja, entre 2,34 y 4,66 una puntuación media y entre 4,67 a 7, una puntuación alta.

Asimismo, formulamos la siguiente pregunta a los integrantes de la población: *¿En su opinión, a qué factores se pueden adjudicar la falta de motivación o insatisfacción que puede sentir como colaborador de la empresa materia de estudio y que factores lo motivan?*

#### 4.1.5. Factores Variables Representados en las dimensiones del Instrumento

El instrumento seleccionado para este estudio y que sirve de base a la investigación, de acuerdo a lo que expresamos con anterioridad, es la Escala de la Motivación Laboral (Gagné et al. 2012) que, a su vez está compuesta de cinco dimensiones, propuestos por la teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan, 1985, 1991), las cuales representan los factores que se van a analizar en este documento:

- (i) **Desmotivación:** Fabiana Gadow (2013) describe a la desmotivación como, no solamente un estado opuesto a la motivación, sino también como un fenómeno que tiene implicancias propias, la desmotivación por lo general se define como un sentimiento de desesperanza ante las dificultades, o pérdida de entusiasmo o angustia, así como disposición a hacer las cosas y energía, sentimiento que, cuando aparece causa grandes preocupaciones a quienes lo experimentan, y al mismo tiempo afecta a todas aquellas personas alrededor del primer sujeto. Para esta dimensión las preguntas asociadas del instrumento serán: 2, 15 y 16.
- (ii) **Regulación externa:** De acuerdo a Balaguer et al., es descrita como una relación directa con la motivación extrínseca, son conductas que vienen estimuladas por fuentes que vienen de afuera, externas a nosotros, como refuerzos materiales u obligaciones impuestas por terceros, un ejemplo claro de esto podría ser los elogios de los entrenadores deportivos ante una buena jugada. Para esta dimensión las preguntas asociadas del instrumento serán: 3, 8, 9, 10, 14 y 17.

- (iii) **Regulación introyectada:** De acuerdo al mismo autor, son conductas que iniciaron su proceso camino a interiorizarse, sin embargo no están completamente autodeterminadas. Para clarificar el concepto, la regulación introyectada se manifiesta por ejemplo cuando alguien brinda un consejo a otra persona con el objetivo de que apruebe un examen que tiene que tomarse pronto. Esta persona a su vez, puede considerar el consejo pero no necesariamente va a aceptarlo íntegramente, solo lo escucha (interioriza). Esta regulación entonces, se cimienta en modificar las bases internas, que regularizan la conducta de un individuo. Para esta dimensión las preguntas asociadas del instrumento serán: 1, 5, 7 y 19.
- (iv) **Regulación identificada:** Se da cuando los individuos comienzan a juzgar la conducta como algo importante: y, aunque la actividad que se pueda estar ejecutando se realiza por motivos ajenos, terceros o extrínsecos (la consecución de metas personales por ejemplo), la conducta es internamente regulada y autodeterminada. Ahondando un poco más, la regulación identificada se da cuando el individuo puede darse cuenta por propia conciencia que la conducta que está teniendo en ciertos aspectos de su vida es sumamente importante para él. Para usar de guía el mismo ejemplo de los deportes, una persona puede internalizar que el ejercicio es beneficioso para el cuerpo, así como para su estado de ánimo y su estado de salud, por lo que, esta persona, se ejercitara constantemente considerando su importancia. Para esta dimensión las preguntas asociadas del instrumento serán: 4, 11 y 18.

- (v) **Motivación intrínseca:** Referida a la tendencia inherente a buscar la novedad y el desafío, a extender y ejercitar las propias capacidades, a explorar y a aprender (Ryan y Deci 2000). Para esta dimensión las preguntas asociadas del instrumento serán: 6, 12 y 13.

**Tabla 5**

*Matriz de Operacionalización de Variables*

Variable	Dimensión	Definición	Ítem
Motivación	Desmotivación	Desinterés general en las actividades	2, 15 y 16
	Regulación Externa	Motivado por recompensas o evitar castigos	3, 8, 9, 10, 14 y 17
	Regulación Introyectada	Reconocimiento social o presión interna	1, 5, 7 y 19
	Regulación Identificada	La conducta es valorada y el individuo la juzga como importante	4, 11 y 18
	Motivación Intrínseca	Energía interna que permite realizar actividades	6, 12 y 13

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.1.6. Validez de la Escala de Motivación en el trabajo

La “Escala de motivación laboral” fue elaborada por Gagné et al., traducida del inglés al español y adaptada y puesta en prueba Perú por Karla Gastañaduy (2012) y ha sido validación en base a jueces con experiencia (validación de expertos) en el ámbito de la motivación laboral.

#### 4.1.7. Confiabilidad de la Escala de Motivación en el trabajo

Karla Gastañaduy (2012) indica “esta escala presentó una confiabilidad elevada Regulación Externa (0.75); Regulación Introyectada (0.85); Regulación Identificada (.66); Regulación Intrínseca (0.86) y motivación (0.76). De igual forma, la relación ítem - test de todos los

reactivos fue mayor a 0.30 y es considerada apropiada para cada sub-área. Cabe señalar que este instrumento se validó en una muestra de 4, 783 empleados de 20 países diferentes, variando los grupos ampliamente en relación a sus valores culturales, idiomas y a una amplia variedad de organizaciones y trabajos (Gagné et al., 2010). Es así que, la Escala de Motivación Laboral, se encuentra dirigida a trabajadores que se encuentren laborando en diferentes posiciones y en entidades de distintas condiciones y rubros, ya sea en el sector privado o en el público, dependiendo de su formación y o en cualquier tipo de empresa, sea manufacturera o de servicios, entre otras particularidades.

#### 4.1.8. Confiabilidad de la prueba

El coeficiente Alfa de Cronbach nos permitió precisar la confiabilidad del instrumento. El resultado obtenido fue de 0.79, lo cual, en la representación de magnitudes nos ubica en el rango alto de confiabilidad de la prueba.

#### **Tabla 6**

##### *Análisis de Confiabilidad*

<b>Rangos</b>	<b>Magnitudes</b>
<b>0,81 A 1.00</b>	muy alta
<b>0.61 A 0.80</b>	alta
<b>0.41 A 0.60</b>	moderada
<b>0.21 A 0.40</b>	baja
<b>0.01 A 0.20</b>	muy baja

**Fuente:** Elaboración propia.

## 4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El análisis e interpretación de resultados presentados a continuación, se basa en la data procesada y sometida a diferentes operaciones estadísticas con el objetivo primordial de identificar toda aquella data que sea concerniente para el estudio.

Sin embargo, como nuestro objetivo es conocer la relación directa entre las respuestas de los encuestados con las cinco dimensiones propuestas por el instrumento, creemos que la interpretación, muestra gráfica y el análisis de cada uno de los 19 ítems que componen la Escala de la Motivación Laboral será la forma más acertada para clarificar con precisión el presente trabajo.

Aspiramos a que, los cuadros gráficos satisfagan los objetivos planteados, así como cualquier duda o pregunta y faciliten el entendimiento de toda aquella persona que pueda usar este documento como futura fuente de consulta.

Recordemos que el Instrumento inicia con la formulación de una pregunta que engloba un grupo de aseveraciones, de este modo, se plantea una premisa y los autores agregan diferentes respuestas que buscan ser la guía de representación para los colaboradores de las encuestas que forman parte de la muestra, identificando así, con cuál de las premisas podrían estar más o menos representados.

#### **4.2.1. Desglose de los ítems del Instrumento**

Elaboramos cuadros elaborados en hojas de cálculo para la tabulación de los resultados y su posterior proceso y, en la leyenda de respuestas líneas abajo podemos observar las respuestas para cada pregunta del instrumento, de este modo y requiriendo una tabulación numérica de resultados hemos asignado un valor a cada alternativa de

respuesta que va entre el 1 y el 7, donde cada número representará una alternativa de respuesta escogida, esto, procesado en un cuadro de doble entrada con los 19 ítems propuestos y el universo que representa la muestra nos permitirá observar con mayor detalle la forma en la que este estudio se ha llevado a cabo.

Para la organización de los resultados obtenidos se ha llevado la siguiente tabla:

**Tabla 7**

*Escala de la Motivación*

#	ítems																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	7	6	6	6	5	6	2	2	2	7	3	5	2	5	6	6	5	5	2
2	6	5	6	4	4	7	4	5	1	5	5	5	2	5	6	6	6	6	5
3	7	6	7	5	5	7	4	3	1	4	5	6	4	5	6	6	3	5	4
4	7	7	4	2	2	5	2	4	2	7	2	6	2	2	6	7	4	7	4
5	7	7	7	2	5	7	1	5	1	6	1	6	1	1	7	7	2	2	1
6	6	7	6	5	4	7	5	5	2	7	6	7	2	5	6	7	6	6	7
7	6	5	5	7	7	6	7	6	4	5	7	4	3	7	6	7	4	5	7
8	6	6	6	6	5	6	5	5	2	6	6	6	2	4	6	6	4	4	6
9	6	2	6	5	5	6	2	5	2	6	6	6	2	6	6	6	2	3	6
10	7	7	7	4	4	7	4	4	1	6	5	7	1	6	7	7	4	6	4
11	6	7	7	6	4	6	6	6	2	6	3	7	3	5	7	7	5	5	7
12	7	3	5	4	6	7	3	6	1	5	2	6	2	2	7	7	6	5	6
13	6	5	2	2	2	6	2	1	1	5	2	6	2	3	7	1	5	5	3
14	7	6	6	4	4	7	4	6	1	6	6	6	2	7	7	7	7	6	4
<b>Total</b>	<b>6.5</b>	<b>5.6</b>	<b>5.7</b>	<b>4.4</b>	<b>4.4</b>	<b>6.4</b>	<b>3.6</b>	<b>4.5</b>	<b>1.6</b>	<b>5.8</b>	<b>4.2</b>	<b>5.9</b>	<b>2.1</b>	<b>4.5</b>	<b>6.4</b>	<b>6.2</b>	<b>4.5</b>	<b>5.0</b>	<b>4.7</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Notas:** En la Tabla 1 se muestran los resultados numéricos organizados de las respuestas obtenidas. Asimismo, en la última fila de la tabla se pueden observar las varianzas por cada uno de los ítems que se obtuvo, cabe indicar de todos modos que las varianzas calculadas nos ayudarán luego para el cálculo del Alfa de Cronbach y verificar la confiabilidad del instrumento.

Por otro lado, elaboramos una tabla que agrupa las frecuencias de resultados obtenidos de acuerdo a la opción con más o menos predominancia dentro de las respuestas obtenidas:

**Tabla 8**  
*Frecuencia de respuestas obtenidas*

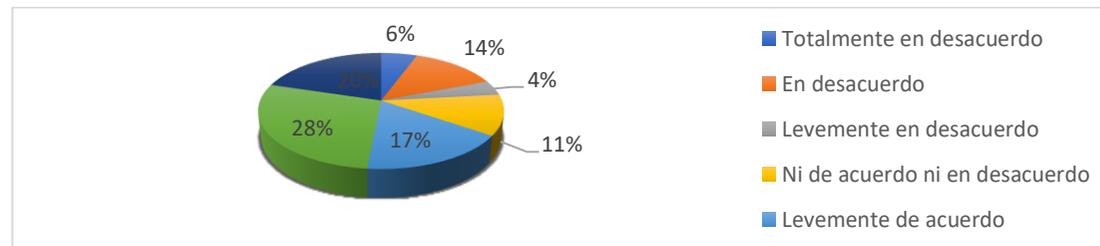
Escala de la motivación	Ítem																			Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	0	0	0	0	0	1	1	7	0	1	0	2	1	0	1	0	0	1	15
<b>En desacuerdo</b>	0	1	1	3	2	0	4	1	6	0	3	0	9	2	0	0	2	1	1	36
<b>Levemente en desacuerdo</b>	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	2	0	2	1	0	0	1	1	1	11
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	0	0	1	4	5	0	4	2	1	1	0	1	1	1	0	0	4	1	4	30
<b>Levemente de acuerdo</b>	0	3	2	3	5	1	2	5	0	4	3	2	0	5	0	0	3	6	1	45
<b>De acuerdo</b>	7	4	6	3	1	6	1	4	0	6	4	8	0	2	8	5	3	4	3	75
<b>Totalmente de acuerdo</b>	7	5	4	1	1	7	1	0	0	3	1	3	0	2	6	8	1	1	3	54
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>266</b>																		

Fuente: Elaboración propia.

**Nota:** La Tabla 2 muestra las respuestas de acuerdo a la opción de ítem marcado agrupado en doble entrada. De acuerdo a la tabla anterior de distribución de las frecuencias, elaboramos el siguiente gráfico estadístico para una apreciación clara de los resultados:

### Gráfico 1

#### *Escala de Motivación*



Fuente: Elaboración propia.

Una distribución alternativa de la primera tabla que optimiza espacios dentro de los documentos fue desarrollada para una mejor organización de la información extraída y se coloca a continuación.

**Tabla 9***Administración alternativa de datos*

	1	2	3	4	5	6	7	Total
Ítem 1	0	0	0	0	0	7	7	14
Ítem 2	0	1	1	0	3	4	5	14
Ítem 3	0	1	0	1	2	6	4	14
Ítem 4	0	3	0	4	3	3	1	14
Ítem 5	0	2	0	5	5	1	1	14
Ítem 6	0	0	0	0	1	6	7	14
Ítem 7	1	4	1	4	2	1	1	14
Ítem 8	1	1	1	2	5	4	0	14
Ítem 9	7	6	0	1	0	0	0	14
Ítem 10	0	0	0	1	4	6	3	14
Ítem 11	1	3	2	0	3	4	1	14
Ítem 12	0	0	0	1	2	8	3	14
Ítem 13	2	9	2	1	0	0	0	14
Ítem 14	1	2	1	1	5	2	2	14
Ítem 15	0	0	0	0	0	8	6	14
Ítem 16	1	0	0	0	0	5	8	14
Ítem 17	0	2	1	4	3	3	1	14
Ítem 18	0	1	1	1	6	4	1	14
Ítem 19	1	1	1	4	1	3	3	14

Fuente: Elaboración propia.

**Nota:** La Tabla 7 agrupa las 19 preguntas del Instrumento, las 7 alternativas de respuesta, el código de respuesta de cada pregunta y el número total de personas que son el universo.

Además, en la búsqueda de un enfoque que pueda orientar a resultados simplificados, sacando por un momento la transformación de las respuestas en dependencias proporcionales a las dimensiones propuestas por los desarrolladores originales del instrumento, elaboramos un cuadro estadístico que básicamente representa en forma simplista la tendencia de respuestas disminuyendo las opciones y centrándonos en alternativas rígidas las cuales pueden ser: totalmente de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. De este modo limitamos el estudio solo para observar la tendencia crecente, no obstante, la tabla siguiente no aporta como tal, información inequívoca del instrumento, solo cumple propósitos de identificación de tendencias con el objetivo de ayudar a clarificar las interpretaciones finales de lo

obtenido, sin embargo, al ser información pertinente a lo estudiado la colocamos en el documento para su observación, mas no para su consideración.

**Tabla 10**

*Diseño en respuestas estrictas y únicas*

	<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>Entre acuerdo y desacuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>Ítem 1</b>	0%	50%	50%	100%
<b>Ítem 2</b>	0%	64%	36%	100%
<b>Ítem 3</b>	0%	71%	29%	100%
<b>Ítem 4</b>	0%	93%	7%	100%
<b>Ítem 5</b>	0%	93%	7%	100%
<b>Ítem 6</b>	0%	50%	50%	100%
<b>Ítem 7</b>	7%	86%	7%	100%
<b>Ítem 8</b>	7%	93%	0%	100%
<b>Ítem 9</b>	50%	50%	0%	100%
<b>Ítem 10</b>	0%	79%	21%	100%
<b>Ítem 11</b>	7%	86%	7%	100%
<b>Ítem 12</b>	0%	79%	21%	100%
<b>Ítem 13</b>	14%	86%	0%	100%
<b>Ítem 14</b>	7%	79%	14%	100%
<b>Ítem 15</b>	0%	57%	43%	100%
<b>Ítem 16</b>	7%	36%	57%	100%
<b>Ítem 17</b>	0%	93%	7%	100%
<b>Ítem 18</b>	0%	93%	7%	100%
<b>Ítem 19</b>	7%	71%	21%	100%

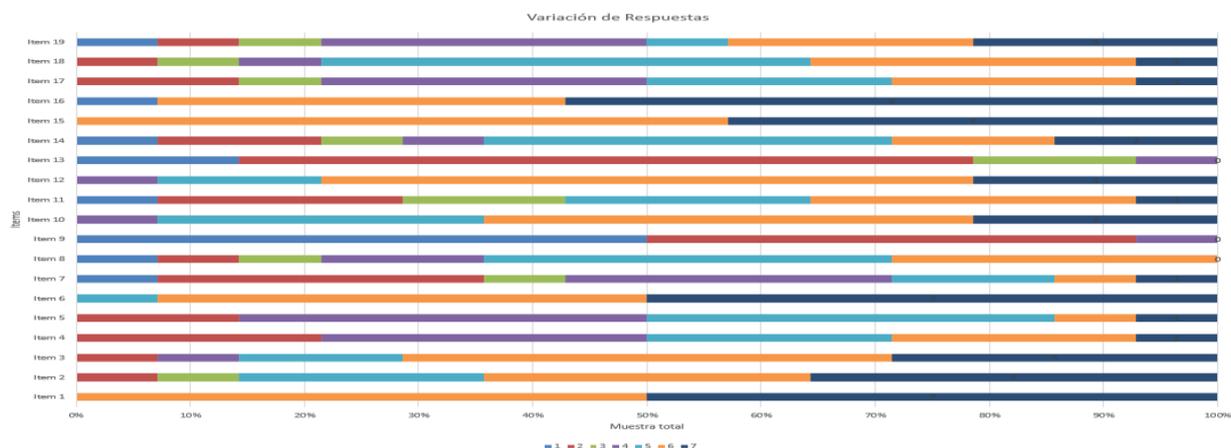
**Fuente:** Elaboración propia.

**Nota:** Considérese esta tabla como fuente de información adicional pero sin intervención directa en los resultados finales.

En adición, realizamos un gráfico de embudo que expresa la múltiple tendencia de respuestas variadas que, nos inclina a determinar que el espectro de información obtenida tiene datos muy variados, lo cual, de manera preliminar, creaba incertidumbre de cara a determinar la situación vigente del objeto del estudio, a continuación podremos observar el detalle.

## Gráfico 2

### Variación de Respuesta



Fuente: Elaboración propia.

Con el ánimo de completar estos gráficos preliminares desarrollamos a continuación el correspondiente a la tabla informativa rígida de respuestas únicas y limitadas.

## Gráfico 3

### Gráfico Binario Likert



Fuente: Elaboración propia.

Al calcular el resultado del valor del Alfa de Cronbach, nos permitió determinar si el instrumento era confiable o no, resultando confiable. Presentamos la tabla para su cálculo:

**Tabla 11***Resultado de confiabilidad Alfa de Cronbach*

Encuestas	ÍTEM																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
<b>1</b>	7	6	6	6	5	6	2	2	2	7	3	5	2	5	6	6	5	5	2	<b>88</b>
<b>2</b>	6	5	6	4	4	7	4	5	1	5	5	5	2	5	6	6	6	6	5	<b>93</b>
<b>3</b>	7	6	7	5	5	7	4	3	1	4	5	6	4	5	6	6	3	5	4	<b>93</b>
<b>4</b>	7	7	4	2	2	5	2	4	2	7	2	6	2	2	6	7	4	7	4	<b>82</b>
<b>5</b>	7	7	7	2	5	7	1	5	1	6	1	6	1	1	7	7	2	2	1	<b>76</b>
<b>6</b>	6	7	6	5	4	7	5	5	2	7	6	7	2	5	6	7	6	6	7	<b>106</b>
<b>7</b>	6	5	5	7	7	6	7	6	4	5	7	4	3	7	6	7	4	5	7	<b>108</b>
<b>8</b>	6	6	6	6	5	6	5	5	2	6	6	6	2	4	6	6	4	4	6	<b>97</b>
<b>9</b>	6	2	6	5	5	6	2	5	2	6	6	6	2	6	6	6	2	3	6	<b>88</b>
<b>10</b>	7	7	7	4	4	7	4	4	1	6	5	7	1	6	7	7	4	6	4	<b>98</b>
<b>11</b>	6	7	7	6	4	6	6	6	2	6	3	7	3	5	7	7	5	5	7	<b>105</b>
<b>12</b>	7	3	5	4	6	7	3	6	1	5	2	6	2	2	7	7	6	5	6	<b>90</b>
<b>13</b>	6	5	2	2	2	6	2	1	1	5	2	6	2	3	7	1	5	5	3	<b>66</b>
<b>14</b>	7	6	6	4	4	7	4	6	1	6	6	6	2	7	7	7	7	6	4	<b>103</b>
	<b>0.27</b>	<b>2.40</b>	<b>1.91</b>	<b>2.57</b>	<b>1.80</b>	<b>0.42</b>	<b>3.02</b>	<b>2.42</b>	<b>0.71</b>	<b>0.80</b>	<b>3.87</b>	<b>0.69</b>	<b>0.59</b>	<b>3.50</b>	<b>0.26</b>	<b>2.49</b>	<b>2.27</b>	<b>1.69</b>	<b>3.60</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 4**

*Fórmula para hallar el coeficiente de Alfa de Cronbach*

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s^2}{S_T^2} \right]$$

Donde,

$k$  = El número de ítems

$\sum s^2$  = Sumatoria de varianzas de los ítems.

$S_T^2$  = Varianza de la suma de los ítems.

$\alpha$  = Coeficiente de alfa de Cronbach

**Fuente:** Elaboración propia.

**Alfa de Cronbach = 0.7968**

De acuerdo a lo estipulado, entre rangos y magnitudes para determinar si el instrumento utilizado es viable o no respecto a su grado de confiabilidad, existe la medida que expresamos a continuación, con el objetivo de demostrar que, a través del cálculo realizado en la interpretación de la ecuación del Alfa de Cronbach, pudimos determinar que el resultado obtenido para nuestra investigación en específico fue de 0.7968, lo cual nos ubica dentro de la magnitud alta de confiabilidad, y dicho de ese modo, podemos seguir adelante con nuestra investigación.

**Tabla 12**

*Magnitudes Alfa de Cronbach*

<b>rangos</b>	<b>magnitudes</b>
<b>0,81 a 1.00</b>	muy alta
<b>0.61 a 0.80</b>	alta
<b>0.41 a 0.60</b>	moderada
<b>0.21 a 0.40</b>	baja
<b>0.01 a 0.20</b>	muy baja

**Fuente:** Elaboración propia.

Continuando con la interpretación de resultados y basándonos en la relación que existe entre las dimensiones y las respuestas obtenidas que se encuentra explicado en capítulos anteriores, creamos cuadros y gráficos que interpretan estos resultados y que colocamos a continuación:

**Tabla 13**

*Relación de resultados con dimensiones*

	1	2	3	4	5	6	7	Total	%
<b>Desmotivación</b>	1	1	1	0	3	17	19	42	15.79%
<b>Regulación Externa</b>	9	12	3	10	19	21	10	84	31.58%
<b>Regulación Introyectada</b>	2	7	2	13	8	12	12	56	21.05%
<b>Regulación Identificada</b>	1	7	3	5	12	11	3	42	15.79%
<b>Motivación Intrínseca</b>	2	9	2	2	3	14	10	42	15.79%
	<b>15</b>	<b>36</b>	<b>11</b>	<b>30</b>	<b>45</b>	<b>75</b>	<b>54</b>	<b>266</b>	<b>100.00%</b>

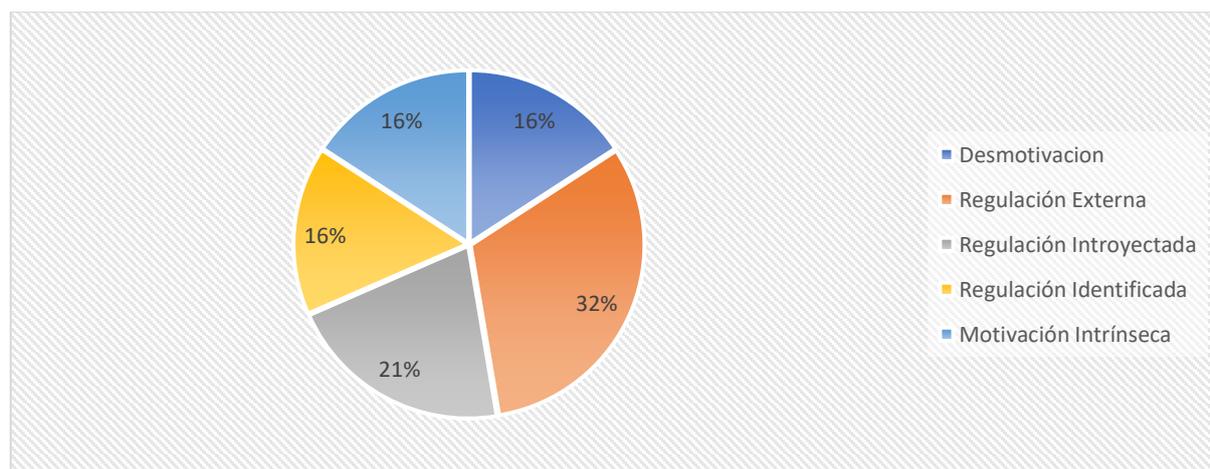
**Fuente:** Elaboración propia.

**Nota:** La columna final expresa el porcentaje de la muestra total respecto a la relación con cada una de las dimensiones a la que pertenece.

Gráficamente expresamos las dimensiones y el porcentaje de cada una de ellas de acuerdo al universo propuesto.

**Gráfico 5**

*Representación gráfica de Dimensiones*

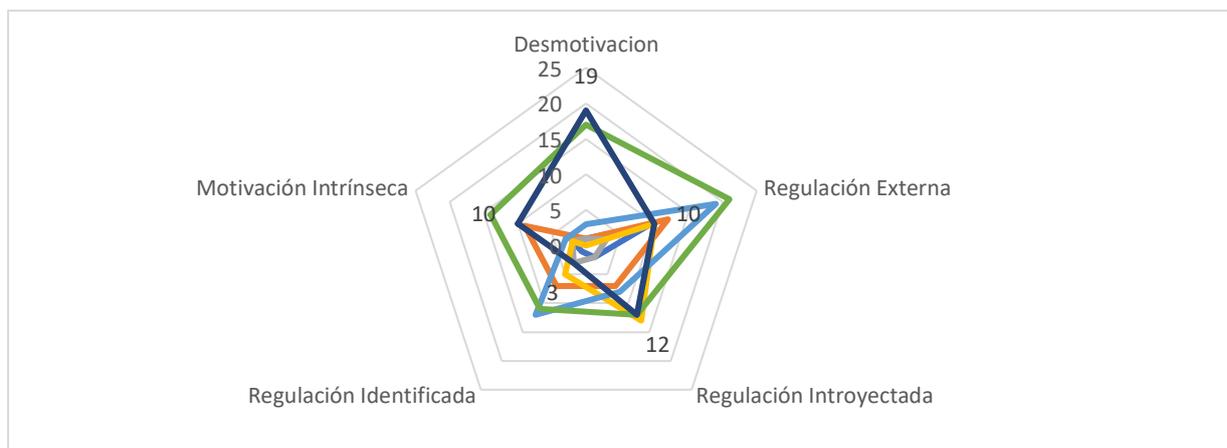


**Fuente:** Elaboración propia.

Para poder detallar las preferencias orientadas al universo en general y al mismo tiempo identificar las tendencias más relevantes, hicimos uso del gráfico radial, que para estos propósitos suele ser el más efectivo de cara a la interpretación.

## Gráfico 6

### Representación radial de Dimensiones



**Fuente:** Elaboración propia.

Ahora procederemos al análisis de las 2 preguntas propuestas que integran el Instrumento desarrollado por Gagné y de las 19 respuestas que las componen. Para todas las respuestas, es de aplicación la siguiente leyenda:

## Tabla 14

### Leyenda

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Levemente en desacuerdo
4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
5	Levemente de acuerdo
6	De acuerdo
7	Totalmente de acuerdo

**Fuente:** Elaboración propia.

## Pregunta 1: ¿Por qué te esforzarías considerablemente en tu trabajo?

### Respuesta #1: Porque esforzarme va acorde a mis valores personales.

Encuestados	Item 1
1	7
2	6
3	7
4	7
5	7
6	6
7	6
8	6
9	6
10	7
11	6
12	7
13	6
14	7
<b>Total</b>	<b>6.5</b>

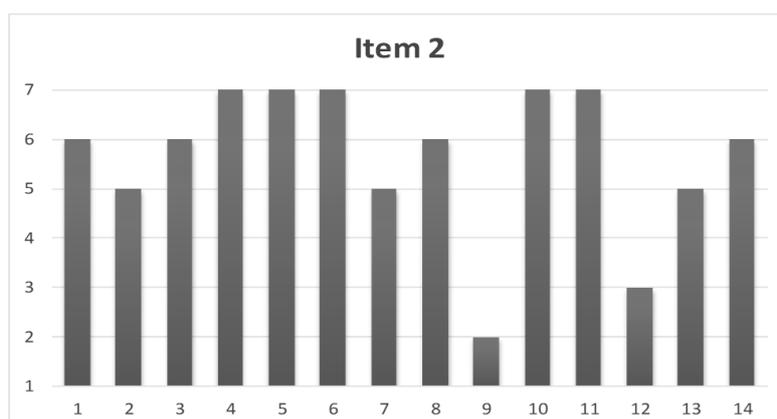


Para esta primera premisa, la totalidad de los encuestados marcó entre las opciones 6 y 7, lo que expresa, en términos generales, que la muestra se encuentra generalmente de acuerdo con lo propuesto. Recordemos que mientras más cercano esté el valor a 7 la muestra estará más motivada y en contraparte, mientras más cerca se encuentre el valor a 1, la muestra estará menos motivada.

Este resultado significa, dentro de la dimensión de Regulación Introyectada, que todos los empleados consideran, de acuerdo a sus valores personales, que se esfuerzan por razones de ego, orgullo, para demostrar su capacidad o en su defecto, para evitar el sentimiento de culpa o ansiedad, al no hacerlo.

### Respuesta #2: Porque me divierto haciendo mi trabajo.

Encuestados	Item 2
1	6
2	5
3	6
4	7
5	7
6	7
7	5
8	6
9	2
10	7
11	7
12	3
13	5
14	6
<b>Total</b>	<b>5.6</b>

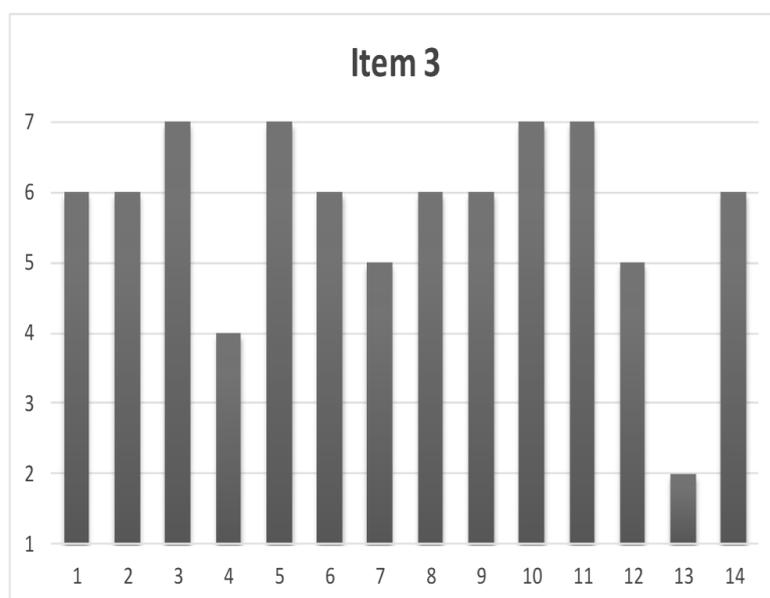


El resultado promedio obtenido demuestra que la fuerza laboral de la empresa bajo análisis está lejos de sentirse desmotivada, puesto que el promedio obtenido se aleja mucho del 1.

Esta respuesta pertenece a la dimensión de la Desmotivación y significa que los trabajadores realizan sus laborales activamente, que se sienten competentes para hacerlas y esperan obtener el resultado deseado con su actuar.

### Respuesta #3: Porque determina que me sienta orgulloso.

Encuestados	Item 3
1	6
2	6
3	7
4	4
5	7
6	6
7	5
8	6
9	6
10	7
11	7
12	5
13	2
14	6
<b>Total</b>	<b>5.7</b>

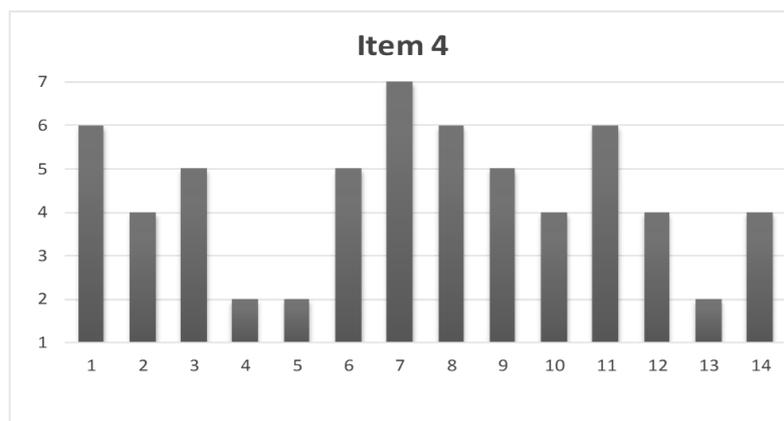


Salvo por un sólo caso aislado de puntuación 2, la tendencia marca puntajes que van por encima del 4, lo que se interpreta como un sólido interés en expresar que la muestra se encuentra generalmente de acuerdo con los sentimientos de orgullo que su trabajo pueda generarles, como está contenido en la teoría de McClelland de 1943.

Esto implica, en el contexto de la dimensión de la Regulación Externa, que los empleados se sienten competentes para realizar sus labores y los hace sentir bien demostrar que pueden.

**Respuesta #4: Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo solo si pongo el suficiente esfuerzo.**

Encuestados	Item 4
1	6
2	4
3	5
4	2
5	2
6	5
7	7
8	6
9	5
10	4
11	6
12	4
13	2
14	4
<b>Total</b>	<b>4.4</b>

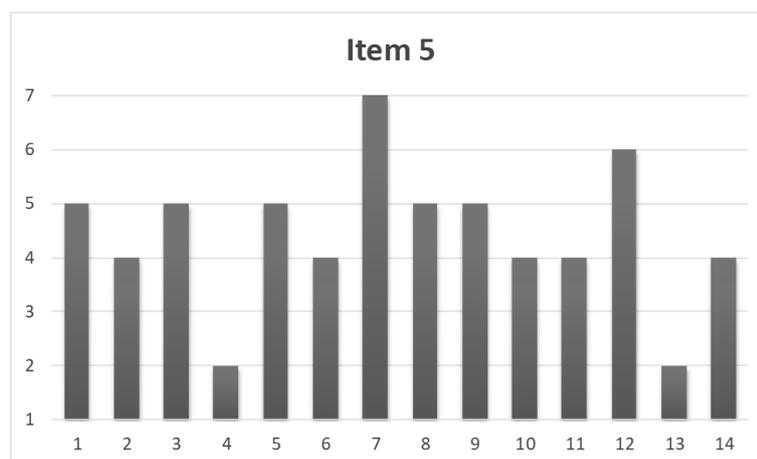


En términos generales, las respuestas obtenidas oscilan entre el 2, 4, 5 y 6 y únicamente un empleado marcó el 7, sin embargo, el promedio de los puntajes extraídos es de 4.4.

Relacionando este ítem con la dimensión de la Regulación Identificada, cuya información describe la importancia de la conducta y la valoración que el sujeto le otorga, expresa que la seguridad laboral parece no ser determinante para la motivación laboral.

**Respuesta #5: Para evitar críticas de terceros (jefes, otros trabajadores, la familia, los clientes, etc.)**

Encuestados	Item 5
1	5
2	4
3	5
4	2
5	5
6	4
7	7
8	5
9	5
10	4
11	4
12	6
13	2
14	4
<b>Total</b>	<b>4.4</b>

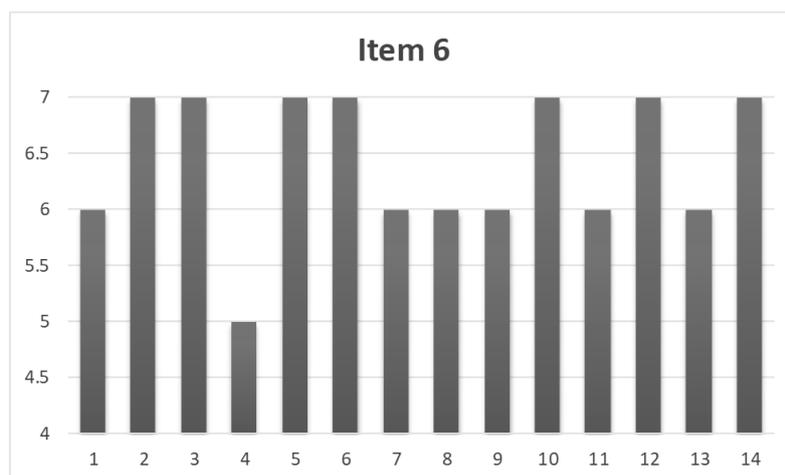


Del mismo modo, con un solo encuestado que se encuentra totalmente de acuerdo con que el esfuerzo que le pone al trabajo estaría relacionado con las críticas que pueda este recibir de trabajadores, jefes o familia, el ítem arrojó respuestas que nos hacen interpretar que, en promedio general, la muestra no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En el contexto de la dimensión de la Regulación Introyectada, la cual se describe como la dimensión del reconocimiento social o presión interna, sin embargo, como los señalamos, no hay una clara tendencia a favor o en contra de esta, es decir, a 13 de los 14 trabajadores no toman en cuenta las opiniones de terceros en relación a su esfuerzo, es decir, no se sentirían mal si recibieran críticas de terceros.

#### **Respuesta #6: Por una motivación personal: Probarme que puedo.**

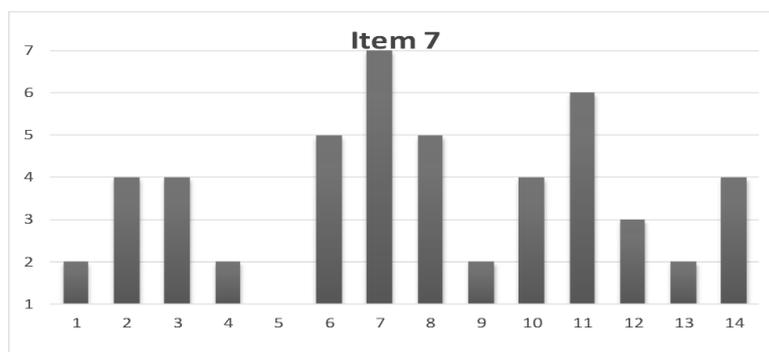
Encuestados	Item 6
1	6
2	7
3	7
4	5
5	7
6	7
7	6
8	6
9	6
10	7
11	6
12	7
13	6
14	7
<b>Total</b>	<b>6.4</b>



Para este ítem la calificación menor fue de 5, esto representa que, sólo un los trabajador de la empresa está al menos, levemente de acuerdo con el enunciado. Mientras que el 92% restante al estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, evidencian que cuentan con una fuerte Motivación Intrínseca, es decir, que la motivación personal y la autodeterminación son factores altamente apreciados.

**Respuesta #7: Porque necesito la aprobación de mi entorno: jefes, amigos, familia, compañeros de trabajo.**

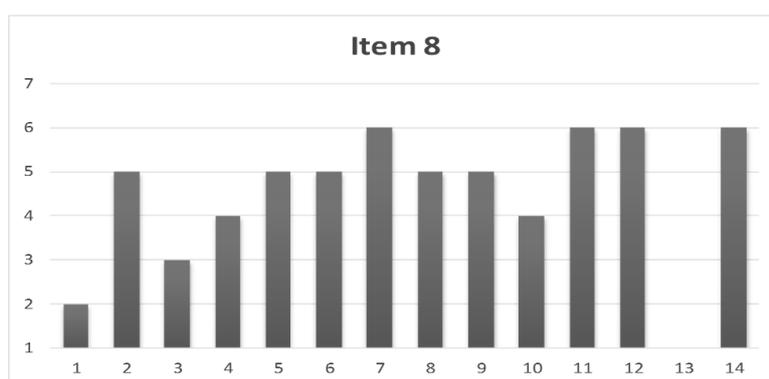
Encuestados	Item 7
1	2
2	4
3	4
4	2
5	1
6	5
7	7
8	5
9	2
10	4
11	6
12	3
13	2
14	4
<b>Total</b>	<b>3.6</b>



La muestra en general, con un promedio obtenido de 3.6, evidencia que la aprobación del entorno, como jefes, familia y otros compañeros de trabajo no es un factor relevante a considerar en la motivación de los trabajadores de la empresa y en la dimensión de la Regulación Introyectada, la aprobación no constituye una presión para estos colaboradores.

**Respuesta #8: Porque de lo contrario, tendría sentimiento de culpa.**

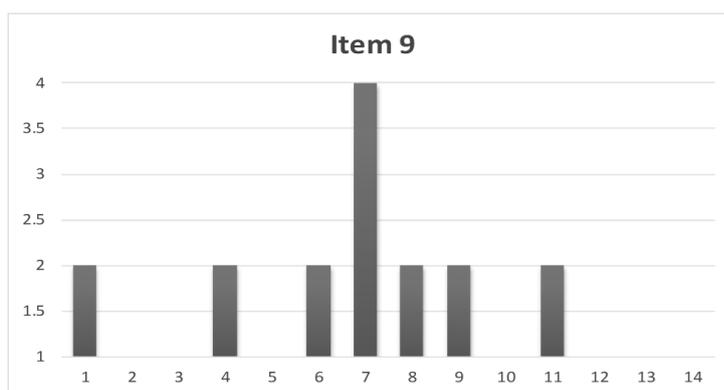
Encuestados	Item 8
1	2
2	5
3	3
4	4
5	5
6	5
7	6
8	5
9	5
10	4
11	6
12	6
13	1
14	6
<b>Total</b>	<b>4.5</b>



Este ítem arrojó un promedio de 4.5 que nos sitúa dentro de las opciones de respuesta de la escala Likert en “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Esto expresa claramente que no existe una tendencia a favor o en contra de esta premisa asociada a la culpa y dentro de la dimensión de la Regulación Externa, este resultado implica que los colaboradores consideran que deben sentir culpa al esforzarse o no.

### Respuesta #9: Casi no me esfuerzo porque no vale la pena el esfuerzo.

Encuestados	Item 9
1	2
2	1
3	1
4	2
5	1
6	2
7	4
8	2
9	2
10	1
11	2
12	1
13	1
14	1
<b>Total</b>	<b>1.6</b>



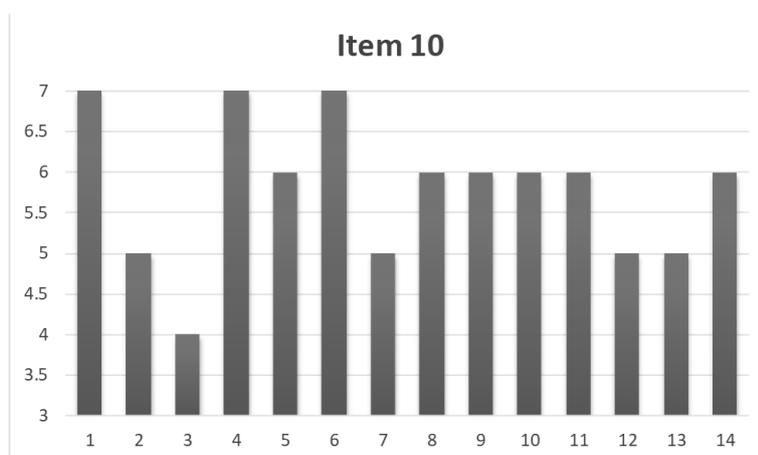
El ítem 9 se relaciona directamente con la Regulación Externa, dimensión en la que, el reconocimiento social no desempeña un papel primordial dentro de esta premisa en el estudio, dado el bajo puntaje obtenido, más del 90% de los encuestados señalaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, es decir, consideran que el esfuerzo vale la pena y que es lo que se supone deben hacer.

### Pregunta 2: ¿Por qué te esforzarías considerablemente en tu trabajo?

Continuamos con el análisis en orden jerárquico de los ítems, desde el número 10 hasta el 19.

### Respuesta #10: Lo interesante que es mi trabajo.

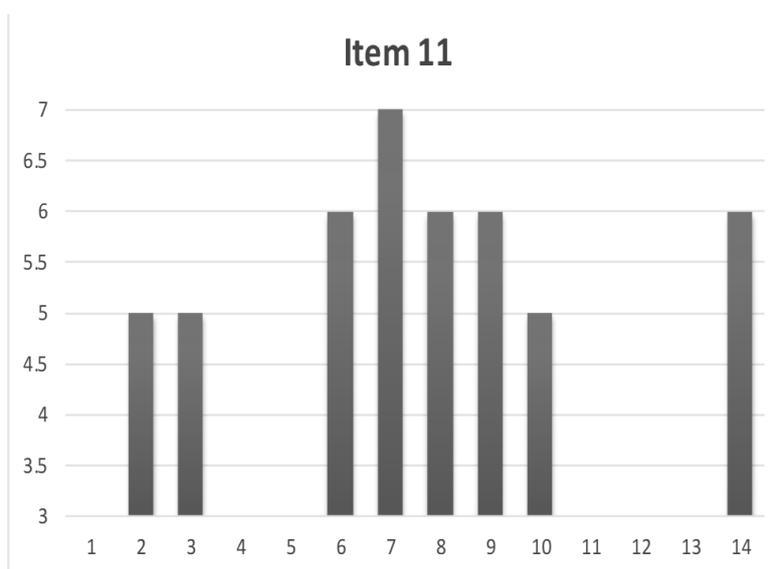
Encuestados	Item 10
1	7
2	5
3	4
4	7
5	6
6	7
7	5
8	6
9	6
10	6
11	6
12	5
13	5
14	6
<b>Total</b>	<b>5.8</b>



La mayor parte de los 14 encuestados indicaron en sus respuestas que se encuentran de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que expresa que dentro de la dimensión de la Regulación Externa, para este ítem en concreto, que los colaboradores consideran que deben sentirse motivados, pues sus trabajos les ofrecen desafíos que ellos consideran interesantes.

### Respuesta #11: Por miedo a perderlo, de no hacerlo.

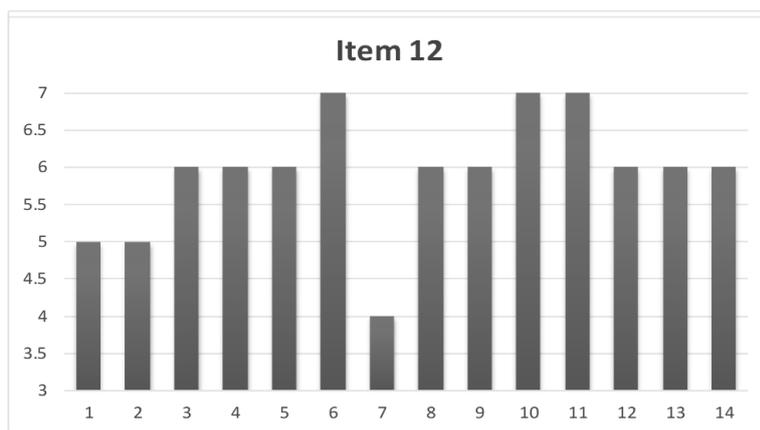
Encuestados	Item 11
1	3
2	5
3	5
4	2
5	1
6	6
7	7
8	6
9	6
10	5
11	3
12	2
13	2
14	6
<b>Total</b>	<b>4.2</b>



Este ítem se relaciona con la dimensión de la Regulación Identificada en la que la conducta es valorada y el individuo la juzga como importante. Este punto en específico generó una gran división de opiniones dentro del grupo de trabajadores. Más del 50% señaló definitivamente estar preocupado por la posibilidad de perder su puesto de trabajo, sin embargo, un poco menos del 50% de la muestra parece no percibir dicha posibilidad como una preocupación tangible, por tanto, no guarda efectos a favor o en contra de la motivación de cara a sus labores.

### Respuesta #12: Porque me emociona mi trabajo.

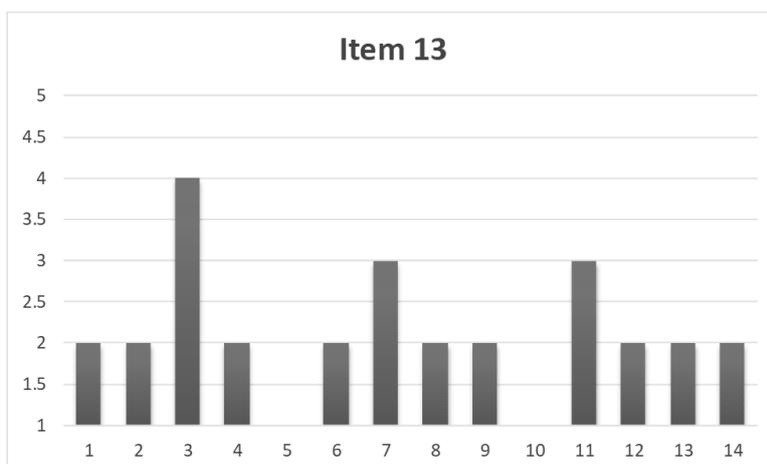
Encuestados	Item 12
1	5
2	5
3	6
4	6
5	6
6	7
7	4
8	6
9	6
10	7
11	7
12	6
13	6
14	6
<b>Total</b>	<b>5.9</b>



Salvo un solo caso registrado que, no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el resto de la muestra demostró puntuaciones que oscilan entre 5, 6 y 7 lo que significa que la tendencia es claramente aprobatoria para mostrarse de acuerdo con lo propuesto en la premisa. Este ítem se relaciona con la dimensión de la Motivación Intrínseca y señala que la motivación se siente como la energía interna que permite realizar las actividades normales, por tanto, podemos señalar para este punto que, los colaboradores se acercan al ideal de motivación esperado para la jefatura de la empresa bajo estudio.

### Respuesta #13: De hecho, no estoy seguro del por qué estoy en este trabajo.

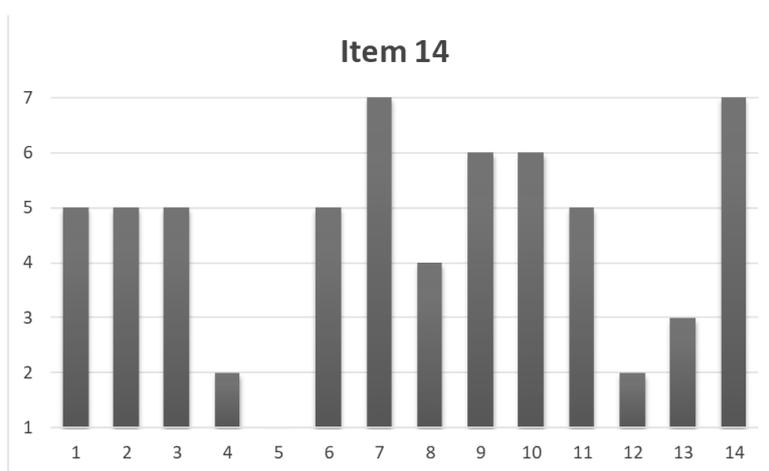
Encuestados	Item 13
1	2
2	2
3	4
4	2
5	1
6	2
7	3
8	2
9	2
10	1
11	3
12	2
13	2
14	2
<b>Total</b>	<b>2.1</b>



Se podría pensar que este ítem se relaciona con la dimensión de la Desmotivación, sin embargo, sucede todo lo contrario, pues realmente este punto busca medir la Motivación Intrínseca, es decir se evidencia la elección voluntaria del puesto de trabajo, ya que la respuesta obtenida de la muestra estuvo en su mayoría inclinada al desacuerdo.

**Respuesta #14: Porque otras personas me van a compensar financieramente, solo sí pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo.**

Encuestados	Item 14
1	5
2	5
3	5
4	2
5	1
6	5
7	7
8	4
9	6
10	6
11	5
12	2
13	3
14	7
<b>Total</b>	<b>4.5</b>

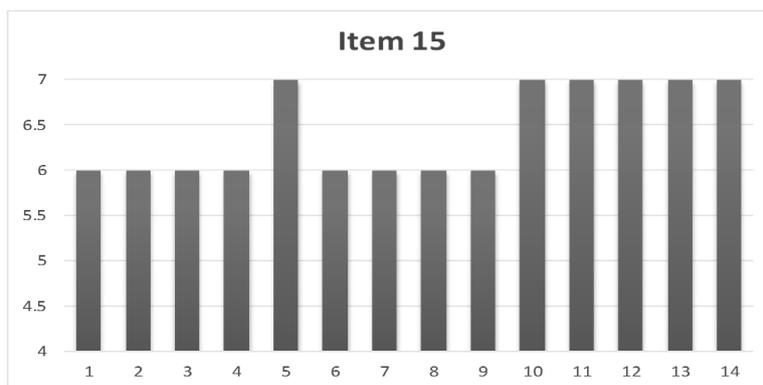


En general, dado el promedio obtenido de este ítem, se obtuvo una postura media entre los colaboradores donde, al parecer, las recompensas no son precisamente lo más importante para la motivación laboral, inclusive cuando estas recompensas de acuerdo a la premisa indican beneficios salariales.

Esta premisa, dentro de la dimensión de la Regulación Externa, guarda estrecha relación con la Teoría de la Expectativa desarrollada por Víctor Vroom quien señala que el buen desempeño, alcanzar los objetivos y las recompensas, resultan de los esfuerzos de un empleado motivado, es decir, los trabajadores consideran que tienen el deber de esforzarse.

### Respuesta #15: Porque, para mi esforzarme es importante.

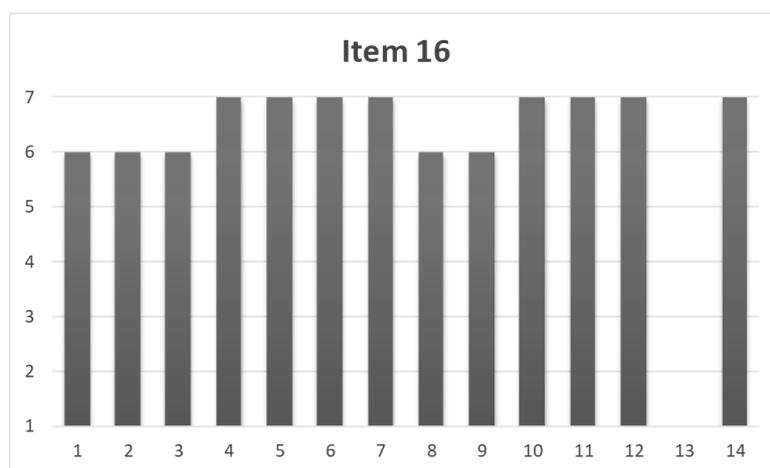
Encuestados	Item 15
1	6
2	6
3	6
4	6
5	7
6	6
7	6
8	6
9	6
10	7
11	7
12	7
13	7
14	7
<b>Total</b>	<b>6.4</b>



Este ítem se relaciona con la dimensión de la Desmotivación, sin embargo, el 100% de los encuestados expresaron a través de su respuesta lo importante que es el esfuerzo propio para la consecución de objetivos, lo que los aproxima al ideal de un colaborador motivado, el promedio extraído es bastante alto como podemos observar.

### Respuesta #16: Porque al esforzarme me siento bien personalmente, tiene un significado positivo para mí.

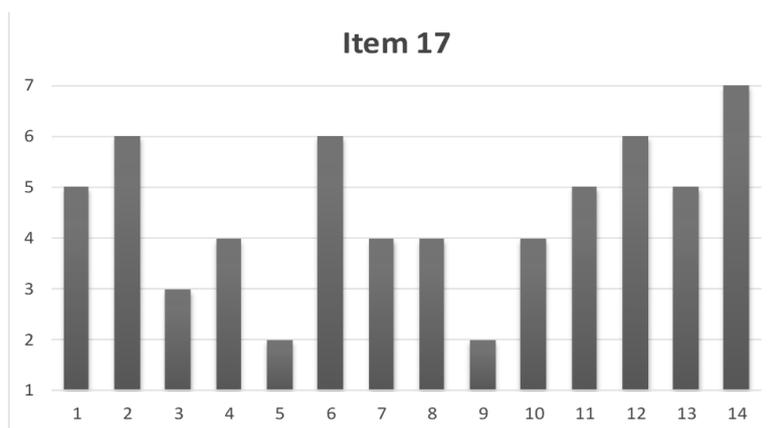
Encuestados	Item 16
1	6
2	6
3	6
4	7
5	7
6	7
7	7
8	6
9	6
10	7
11	7
12	7
13	1
14	7
<b>Total</b>	<b>6.2</b>



Este ítem, al igual que el anterior se relaciona con la dimensión de la Desmotivación, sin embargo, a excepción de un encuestado, la mayoría indicó estar de acuerdo que, al esforzarse en la ejecución de sus tareas, constituye un estímulo positivo y beneficioso y sólo un colaborador señaló que pierde su tiempo al esforzarse.

### Respuesta #17: Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.

Encuestados	Item 17
1	5
2	6
3	3
4	4
5	2
6	6
7	4
8	4
9	2
10	4
11	5
12	6
13	5
14	7
<b>Total</b>	<b>4.5</b>

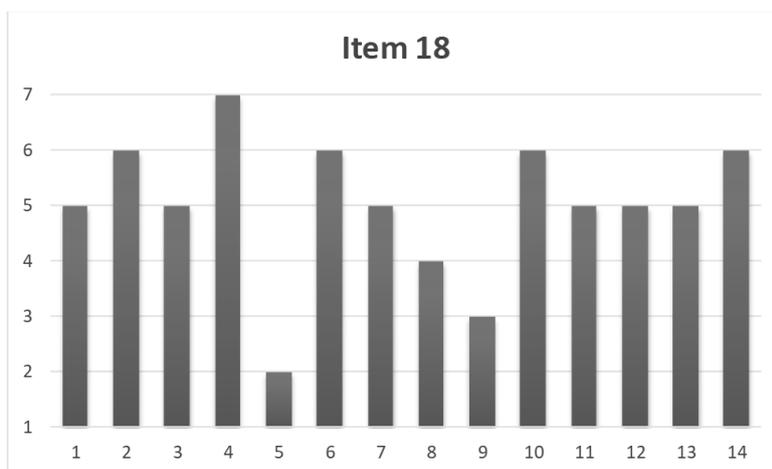


El ítem 17 se encuentra dentro de la dimensión de la Regulación Externa. El resultado evidencia que el grupo de identifica, en promedio, con esta opción, es decir, estaría motivado al obtener recompensas o en su defecto por evitar castigos. De una manera u otra, el resultado muestra que, los trabajadores consideran que es su deber esforzarse para no sentir vergüenza de sí mismos.

Como podemos observar en la gráfica, las opciones de respuestas fueron muy variadas, por tanto, entre las personas que están en desacuerdo y las que están de acuerdo se consiguió un promedio de 4.5, lo que nos sitúa en el medio como alternativa, es decir, la muestra no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo.

### Respuesta #18: Porque, de no hacerlo, siento que pierdo el tiempo en el trabajo.

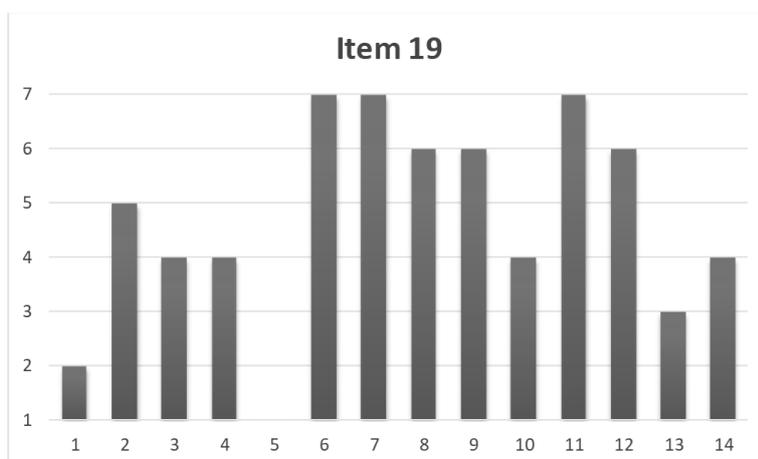
Encuestados	Item 18
1	5
2	6
3	5
4	7
5	2
6	6
7	5
8	4
9	3
10	6
11	5
12	5
13	5
14	6
<b>Total</b>	<b>5.0</b>



Este ítem pertenece a la dimensión de la Regulación Identificada, la que expresa que la conducta es valorada y el individuo la juzga como importante. En este punto también podemos observar respuestas que van desde el 2 hasta el 7, sin embargo, el número de respuestas positivas supera las negativas y esta vez alcanzamos un promedio de 5, esto nos sitúa en el campo de levemente de acuerdo, es decir, los trabajadores de la empresa quieren esforzarse para no sentir que pierden el tiempo.

**Respuesta #19: Porque gano el respeto de mis jefes, compañeros de trabajo, familia, clientes, etc.)**

Encuestados	Item 19
1	2
2	5
3	4
4	4
5	1
6	7
7	7
8	6
9	6
10	4
11	7
12	6
13	3
14	4
<b>Total</b>	<b>4.7</b>



Este ítem pertenece a la dimensión de la Regulación Introyectada, la cual se relaciona con el reconocimiento social o presión interna. Salvo dos encuestados que se mostraron en desacuerdo o tendencia al desacuerdo, el resto del grupo se inclinó por aproximarse a estar de acuerdo con esta premisa, no obstante, el 28% de la muestra no expreso estar a favor o en contra de la moción, dicho esto el promedio obtenido fue de 4.7, colocando la respuesta general del ítem en la categoría 4, ni de

acuerdo ni en desacuerdo, es decir, que los colaboradores no se sentirían mal al esforzarse mucho en el trabajo, si con ello logran el respeto de sus superiores.

#### 4.2.2. Cotejo de los resultados con los objetivos de la investigación

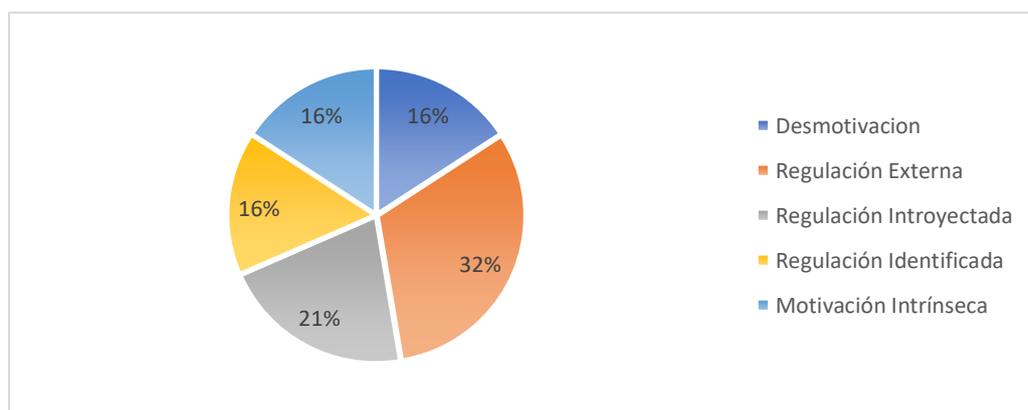
- **Objetivo General:** “Identificar los factores que determinan la motivación laboral en una empresa de servicios de transporte especial de pasajeros en la modalidad especial en la ciudad de Arequipa”. Según los resultados obtenidos, podemos afirmar que estos factores, dentro de las dimensiones analizadas, son:
  - **Regulación Externa:** Con un 32%, es decir, Satisfacer las expectativas de las personas de su entorno: jefes, compañeros o clientes y por las recompensas que pudieran obtener, ya sean económicas, reconocimientos, halagos o de otra naturaleza (motivación extrínseca positiva), pero también evidencia cierta motivación extrínseca negativa, como evitar castigos, llamadas de atención, condiciones de trabajo sin llamadas de atención, relaciones interpersonales estables, entre otros. La remuneración es uno de los principales factores de la motivación extrínseca, que permite a una persona auto sostenerse y aportar a su hogar y cubrir necesidades propias y de la familia.
  - **Regulación Introyectada:** Con un 21%, determina que los trabajadores de la empresa bajo análisis realizan sus labores motivados por factores extrínsecos como la necesidad de demostrar su capacidad, para generar sentimientos de valor propio y de esta forma alimentar su ego y evitar el sentimiento de culpa. Asimismo, esto evidencia que han hecho propios

los objetivos y metas de la gerencia y realizan su trabajo motivados por alcanzarlos.

- **Motivación Intrínseca:** Con un 16% implica que los trabajadores de la empresa remotamente realizan sus labores motivados por factores internos como la autorrealización y la autodeterminación, cuentan mínimamente con un motor interno que los lleve a la acción para el auto satisfacción. Revela también el insipiente interés espontaneo y de curiosidad, como factor determinante del disfrute y la vitalidad en las actividades que realizan.
- **Regulación Identificada:** Con un 16% también, revela que los colaboradores de la empresa realizan sus funciones por obediencia a su superior o para evitar algún tipo de amenaza a su expuesto o beneficiarse de alguna recompensa relevante.
- **Desmotivación:** Esta dimensión también alcanzo un 16%, lo cual nos acerca al concepto de que la desmotivación se define como un sentimiento de desesperanza ante las dificultades, o pérdida de entusiasmo así como disposición a hacer las cosas.

### Gráfico 7

*Representación de Dimensiones conforme a Objetivo General*

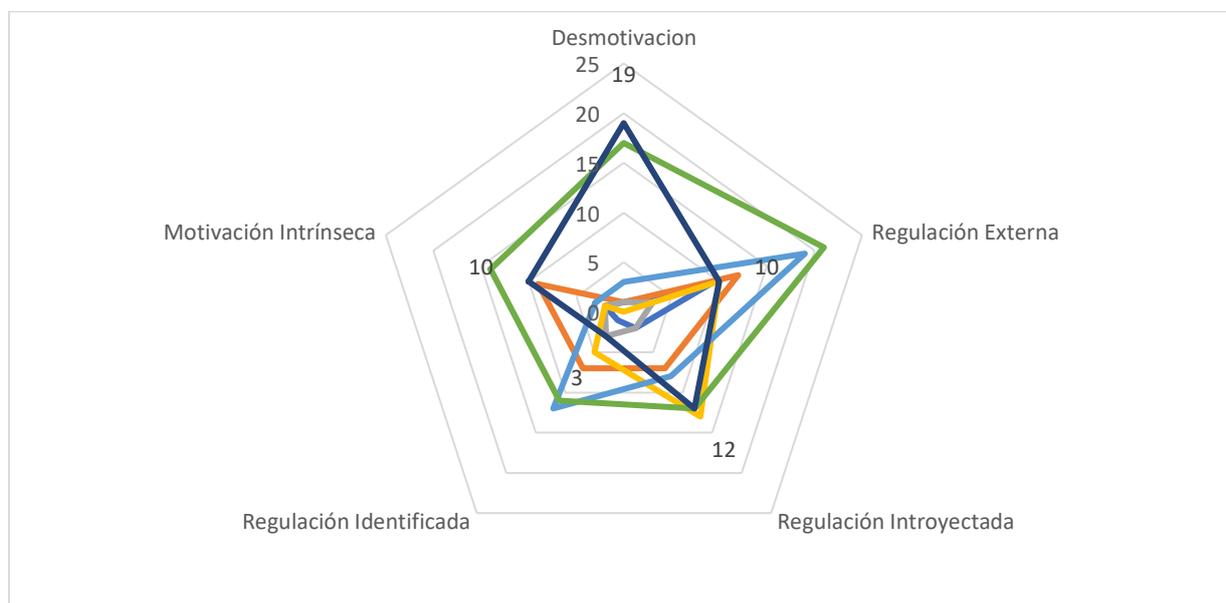


**Fuente:** Elaboración propia.

**Primer Objetivo Específico:** “Determinar el nivel de motivación laboral de los trabajadores de la empresa”. El primer nivel o grado de motivación, es el 32% de obtenido asociado a la regulación externa podríamos decir que, la labor que puedan estar efectuando se basa solo en satisfacer expectativas del entorno como de sus jefes o compañeros de trabajo, sin embargo considerando el grafico radial, no existe una tendencia totalmente clara o inclinada hacia alguna de las opciones.

### Gráfico 8

*Representación de Dimensiones conforme a Primer Objetivo Específico*



**Fuente:** Elaboración propia.

Observando la conformación de los rombos podemos considerar que, si bien es cierto, los resultados se aproximan con mayor fuerza a la regulación externa, desmotivación y motivación intrínseca, las figuras se encuentran oscilando en el medio, detallemos ello con el cuadro mostrado anteriormente

## Gráfico 9

### Gráfico Binario Likert



**Fuente:** Elaboración propia.

Al limitar las opciones, se observa que la tendencia de la mayoría de los encuestados es estar de acuerdo a la interpolación de resultados detrás del gráfico (entre valores que van del 2 hasta el 6), lo que significa que, los colaboradores de la empresa se encuentran en un nivel medio de satisfacción: “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

- **Segundo Objetivo Específico:** Identificar oportunidades de mejora en el ambiente de trabajo y orientarlas a una motivación laboral positiva, que desarrollamos ampliamente en el acápite de Sugerencias.
- **Tercer Objetivo Específico:** “Analizar las consideraciones que los colaboradores adjudican a la falta de motivación e insatisfacción”. Inmediatamente a la aplicación del cuestionario, formulamos la siguiente pregunta abierta a los 14 trabajadores de

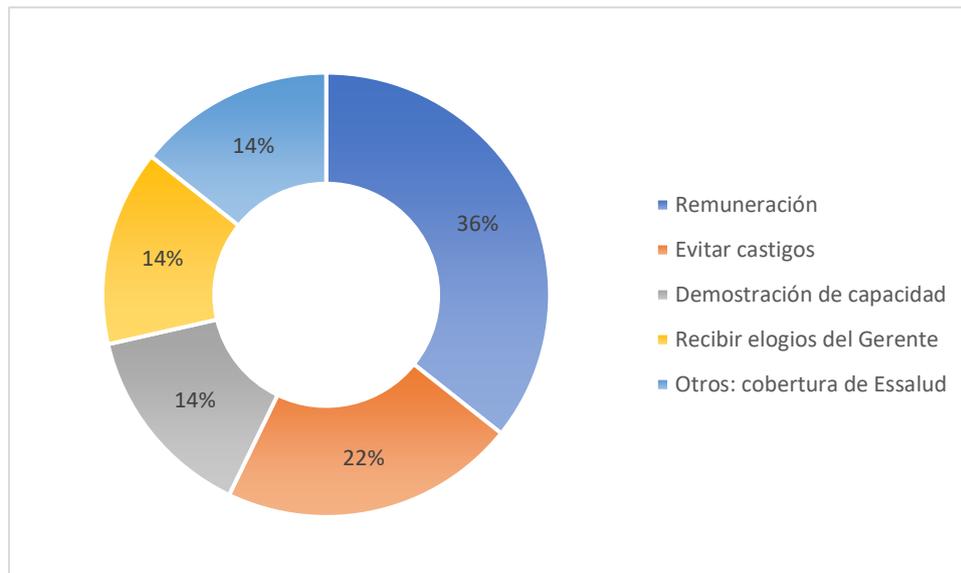
la empresa: ¿En su opinión, a qué factores se pueden adjudicar la falta de motivación o insatisfacción que puede sentir como colaborador de la empresa materia de estudio y que factores lo motivan?, siendo los resultados lo que se aprecian en el siguiente cuadro:

**Tabla 15**

*Factores de falta de motivación y factores motivadores*

Dimensión	Causa Percibida de Falta de Motivación	Causa	Factor Externo Motivador
<b>Regulación Externa</b>	1. Clima organizacional poco agradable.	Carencia de una cultura organizacional.	Remuneración (5 trabajadores)
	2. Mala actitud de algunos colaboradores, actitudes egoístas y renuencia a trabajar en equipo.		Evitar castigos (3 trabajadores)
	3. Gerente autoritario dirigido a consecución de metas.	Estilo Directivo: Alta Dirección - Bajo Apoyo.	Demostración de capacidad (2 trabajadores)
	4. Incumplimiento de incentivos por parte del Gerente.		
	5. Trato desigual y preferencias entre trabajadores por parte de la gerencia.	Predominancia de Teoría X de McGregor: Dirección con supervisión cerrada	Recibir elogios del Gerente (2 trabajadores)
	6. Maltrato al cliente por parte del Auxiliar de Cobranza.		
	7. Incumplimiento de funciones por parte del Coordinador de Mantenimiento.		
	8. Alto índice de reclamos por parte de los clientes en torno al mantenimiento y a la cobranza.	Falta de un adecuado proceso de selección de empleados.	Otros: cobertura de Essalud (2 trabajadores)
<b>Regulación Introyectada</b>	-	-	-
<b>Regulación Intrínseca</b>	1. Imposibilidad de ascender.	Impedimento de desarrollo profesional	-
	2. Ausencia de políticas de aumentos salariales.		-
<b>Regulación Identificada</b>	-	-	-
<b>Desmotivación</b>	-	-	-

**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico 10***Representación de los factores externos motivadores*

**Fuente:** Elaboración propia.

## CAPÍTULO V: SUGERENCIAS

En el desarrollo de la presente investigación, dentro de los límites de los objetivos planteados y con el afán de contribuir a la mejora de los factores que determinan la motivación laboral en empresa bajo análisis, recomendamos lo siguiente:

**PRIMERO:** Creemos adecuado estimular e impulsar la motivación por regulación introyectada, es decir, buscar que los colaboradores se identifiquen con sus ideas y creencias, a pesar de no asumirlas como propias, para posteriormente alcanzar los objetivos de la empresa; así como la motivación intrínseca, reflejada en disfrutar el proceso en el trabajo que realizan. Tras lo expuesto sugerimos un cambio al estilo de dirección actual, se sugiere desarrollar un modo participativo y de delegación, debido a que se debe tener en consideración la antigüedad en la empresa de los coordinadores de cada área, podemos afirmar con seguridad que conocen como hacer su trabajo y se encargan eficientemente del control y manejo de sus subordinados, manteniendo la toma de decisiones en la gerencia.

**SEGUNDO:** Basándonos en el modelo de dos factores de Herzberg, explícitamente hablando de los factores extrínsecos que se relacionan directamente al entorno laboral y a la remuneración, relaciones con los otros trabajadores y con el superior, entre otros, sugerimos cumplir con las promesas de beneficios al personal, como complementos a las remuneraciones, ofrecidos por la Gerencia o en su defecto, reformularlos por unos que sean más viables de cumplir por la

empresa, de esta manera sentirían que sus labores son reconocidas y dan frutos y de esa forma acrecentar la dimensión intrínseca de la motivación laboral entre los trabajadores.

**TERCERO:** Dado el mal clima laboral dentro de la empresa bajo estudio, la regulación introyectada ocupa el segundo lugar de las dimensiones de motivación, es decir, a los trabajadores les motiva demostrar sus habilidades y destacar en el grupo en vez de trabajar armoniosamente dentro de él, lo que genera roces entre áreas y demora en los procesos por la falta de comunicación; por ende sugerimos la implementación de talleres de motivación tendientes a mejorar las relaciones interpersonales y en consecuencia el clima laboral en la empresa a través de dinámicas para incentivar la comunicación, comprensión y entendimiento entre los colaboradores, a través del trabajo en sus habilidades de socialización y una mejora en el servicio al cliente, fomentando el desarrollo de las habilidades blandas.

**CUARTO:** Respecto a la regulación externa, donde la motivación proviene del exterior, por ejemplo una promoción en el centro de trabajo, sugerimos la atenta mirada de los coordinadores, supervisores o personas más cercanas jerárquicamente a la jefatura de la empresa, impulsando la mejora en el clima organizacional que permita detectar el origen de los conflictos o de insatisfacción que aumentan las actitudes negativas dentro de la empresa, en la que el Gerente deberá asumir un

compromiso como líder imparcial para iniciar y fomentar un cambio positivo.

**QUINTO:** Aunque tenemos que clarificar el hecho de que el estudio del clima laboral no forma parte de las variables analizadas en este documento, sin embargo no deja de constituir un tópico importante para futuras investigaciones, más aun considerando que existen múltiples trabajos en diversos repositorios basados en los estudios de clima laboral, pero la razón de que existan tantos reportes es precisamente debido a lo extenso de este campo de estudio.

## CONCLUSIONES

- PRIMERO:** Al finalizar este trabajo, se ha evidenciado que entre los empleados de la empresa bajo estudio, predomina la regulación externa de la motivación, ya sea la remuneración, la opinión del jefe, compañeros de trabajo, familiares u otra persona o quizá los elogios que reciben por parte del gerente al realizar una tarea, es decir, los trabajadores no están motivados por lo que hacen, si no por lo que van a recibir a cambio.
- SEGUNDO:** En segundo lugar, los colaboradores encuentran motivación en la dimensión de la regulación introyectada, es decir, cumplen sus labores luego y haber hecho propios los objetivos, metas, estrategias y líneas de pensamiento de su Gerente General (Aunque no se identifiquen con los mismos) y con la finalidad de demostrar capacidad frente a sus compañeros y obtener reconocimiento por parte de su jefe inmediato. Esto implica una satisfacción de la autoestima breve y momentánea que se agota en el acto. Es de personas que se ven en la “obligación” (...tengo que hacer...) de hacer demostraciones de capacidad, evitar el fracaso para mantener su sentimiento de auto-valía.
- TERCERO:** En mucha menor proporción, se concluye que los empleados de la empresa materia de investigación se ven motivados por la Regulación Identificada, es decir que reconocen la importancia en el cumplimiento de sus funciones, son responsables, al igual que por la Regulación Intrínseca, la necesidad de poner en práctica las capacidad propias de

cada trabajador y porque algunos disfrutaban haciendo su trabajo; y, finalmente, se evidenció que los empleados cuentan con un bajo porcentaje de desmotivación, es decir, están interesados en las labores que realizan y no sienten que están perdiendo el tiempo.

**CUARTO:** Por todo lo expuesto podemos concluir que los objetivos de la investigación se han alcanzado de manera satisfactoria, identificando el nivel de motivación actual en la empresa objeto de estudio y al mismo tiempo identificando la dimensión más próxima al estado vigente en que se encontró el universo estudiado, dimensión que, agrupada con las otras dimensiones fungieron de variables para los propósitos de este trabajo de investigación.

**QUINTO:** El modelo propuesto de investigación fue adecuado para llevar a cabo esta labor, tomando distancia de subjetividades y sustentando el modelo aplicado con las operaciones estadísticas correspondientes que respaldan lo presentado en el informe con plena cabalidad; en adición las sugerencias propuestas pueden lograr mejoras notables en la motivación de los colaboradores lo cual se traducirá en mejores resultados para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, y como lógica consecuencia, la mejora del clima laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agut, S., & Carrero, V. (2007). Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 203-225.
- Ambiente, M. D. (27 de May. de 2003). LEY n.° 27972. Obtenido de LEY ORGÁNICA DE MUNICIPALIDADES: [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/BCD316201CA9CDCA05258100005DBE7A/\\$FILE/1\\_2.Compendio-normativo-OT.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCD316201CA9CDCA05258100005DBE7A/$FILE/1_2.Compendio-normativo-OT.pdf)
- Antúnez, Y. (2015). *El Clima Organizacional Como Factor Clave Para Optimizar El Rendimiento Laboral De Los Empleados Del Área De Caja De Las Agencias De Servicios Bancarios Banesco Ubicadas En La Ciudad De Maracay, Estado Aragua*. La Morita: Universidad De Carabobo. Obtenido de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1803/1/yantunez.pdf>
- Araya, L., & Pedreros, M. (2013). Análisis de las Teorías De Motivación de Contenido: Una Aplicación al Mercado. *Revista de Ciencias Sociales*, IV(142), 45-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>
- Arnold, J., & Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo: comportamiento humano en el ámbito laboral* (Quinta ed.). México: Pearson Educación de México, S.A.
- Baard, P., Deci, E., & Ryan, R. (2004). Intrinsic need satisfaction in organizations: A motivational basis of success in for-profit and not-for-profit settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 2045-2068. Obtenido de [http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2004\\_BaardDeciRyan.pdf](http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2004_BaardDeciRyan.pdf)
- Balaguer, I., Castillo, I., & Duda, J. (2008). Apoyo a la autonomía, satisfacción de las necesidades, motivación y bienestar en deportistas de competición: un análisis

- de la teoría de la autodeterminación. *Revista de Psicología del Deporte*, 17(1), 123-139. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235119246002.pdf>
- Chang, M., Martín, J., & Nuñez, A. (2010). *Relacioneas entre el clima organizacional y la satisfaccion laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas .
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: The McGraw-Hill.
- Comunicaciones, M. d. (Abr. de 2009). *Reglamento Nacional de Administración de Transporte – Decreto Supremo N° 017-2009-MTC*. Obtenido de REGLAMENTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE TRANSPORTE: [https://cdn.gacetajuridica.com.pe/laley/DECRETO%20SUPREMO%20N%C2%BA017-2009-MTC\\_LALEY.pdf](https://cdn.gacetajuridica.com.pe/laley/DECRETO%20SUPREMO%20N%C2%BA017-2009-MTC_LALEY.pdf)
- Cújar Vertel, A., Ramos Paternina, C., Hernández Riaño, H., & López Pereira, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* . Nueva York: Eu: Plenum Press.
- Deci, E., & Ryan, R. M. (1991). *A motivational approach to self: integration in personallity* (Vol. 38). (N. S. Motivation, Ed.) Nebraska: University of Nebraska Press.
- Diaz Brochet, N. (19 de Feb. de 2011). *La motivación laboral, clave en una empresa*. Obtenido de [www.proquest.com](http://www.proquest.com): <https://www.proquest.com/docview/852721165>
- Diaz Burgos , C., & García García, E. (2005). *Estilos de vida y satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

- Díaz, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Gadner, M. (2014). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford: Oxford University Press, Incorporated.
- Gadow, F. (2013). *La gestión del talento en tiempo de cambio* (3ra ed.). Buenos Aires: Granica.
- García, M. &. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *En Psicogente*, 17(31), 120-142. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-01372014000100009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-01372014000100009)
- Giraldo, C. (2010). *Las mujeres, su motivación y trabajo*. Obtenido de portafolio.com: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/mujeres-motivacion-152990>
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. Obtenido de <https://biblioteca.istrfa.edu.pe/admin/img/pdf/Comportamiento%20organizacional,%207ma%20Edici%C3%B3n%20-%20John%20M.%20Ivancevich.pdf>
- Jáuregui, K., & Louffat, E. (2019). *Cultura y clima organizacional; fundamentos e instrumentos*. Perú: Pearson.
- Lope, L., Reyna, C., & Hernández, X. (2013). Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. (S. A. Intercontinentales, Ed.) *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://ideas.repec.org/a/erv/observ/y2013i1859.html>

- Monchon, L. (2020). *Estilos de liderazgo y motivación laboral en los trabajadores de la empresa Odessa PGS SAC - Chiclayo*. Chiclayo: Universidad Cesar Vallejo - UCV.
- Mosley, D., & Megginson, L. (2005). *SUPERVISIÓN. La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: International Thomson Editores.
- Naranjo, M. (2009). Motivación: Perspectivas Teóricas Y Algunas Consideraciones De Su Importancia En El Ámbito Educativo. *Educación*, 153-170.
- Palma Carrillo, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Investigación en Psicología*, 11-21.
- Peña Rivas, H., & Villon Perero, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A.*, 3(7), 177-192.
- Perez, M. (1987). *La satisfacción laboral*. Valencia: Escuela Social de Valencia.
- Peru, E. C. (21 de Nov. de 2012). *LEY N° 27181*. Obtenido de Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre: [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/19071/1\\_0\\_3106.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/19071/1_0_3106.pdf)
- Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *International Journal of Good Conscience*, 143-185.
- REGLAMENTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE TRANSPORTE*. (s.f.).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (Decimoquinta ed.). México: PEARSON.

Ryan, R., & Deci, E. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi:10.1037/110003-066X.55.1.68

Valderrama, B. (2010). *Motivación inteligente. El impulso para lograr tus metas*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1: CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE INVESTIGACIÓN

*El objetivo de este documento es informar y explicar de manera clara a los participantes en esta investigación sobre su naturaleza y el que desempeñaran en la misma como participantes.*

*La presente investigación es conducida por los bachilleres **José Roberto Bouroncle Céspedes y Elisa Yrene Flórez Salinas**, de la **Escuela de Postgrado Neumann**. La meta de este estudio es **analizar los factores determinantes de la motivación laboral en una empresa de servicios de transporte de pasajeros en la modalidad especial de taxi, en la ciudad de Arequipa, 2021.***

*De acceder a participar en este estudio, se le pedirá completar, de manera anónima, un cuestionario de dos preguntas con 19 acápites y responder una pregunta en una entrevista. Esto tomará aproximadamente **30** minutos de su tiempo. Grabaremos su respuesta a la pregunta que le haremos posteriormente a la toma del cuestionario únicamente para proceder a transcribirla con posterioridad y posteriormente, eliminarla.*

*Durante su participación, si tuviera dudas sobre la investigación, puede formular preguntas en cualquier momento. Asimismo, podrá concluir su participación en cualquier momento sin que esto determine ningún tipo de responsabilidad. Si se siente incómodo por alguna de las preguntas del cuestionario, comuníquelo al investigador o en su defecto, no la responda.*

*Desde ya le agradecemos su participación.*

---

*Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **José Roberto Bouroncle Céspedes o Elisa Yrene Flórez Salinas**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es **analizar los factores determinantes de la motivación laboral en una empresa de servicios de transporte de pasajeros en la modalidad especial de taxi, en la ciudad de Arequipa, 2021.***

*Me han indicado también que tendré que responder un cuestionario y una pregunta en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente **30** minutos.*

*He sido informado que la información que provea al responder el cuestionario y la entrevista es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. Reconozco que puedo formular preguntas en relación a la investigación en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto determine algún tipo de daño o perjuicio para mí o los investigadores. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a **Elisa Yrene Flórez Salinas**, al teléfono **992768645**.*

*Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para este fin, puedo contactar al bachiller **Elisa Yrene Flórez Salinas** al teléfono anteriormente mencionado.*

## ANEXO 2: CUESTIONARIO

### PREGUNTA 1: ¿POR QUÉ TE ESFORZARÍAS CONSIDERABLEMENTE EN TU TRABAJO?

**1. Porque esforzarme va acorde a mis valores personales.**

- (a) totalmente en desacuerdo;
- (b) en desacuerdo;
- (c) levemente en desacuerdo;
- (d) ni de acuerdo ni en desacuerdo;
- (e) levemente de acuerdo;
- (f) de acuerdo
- (g) totalmente de acuerdo.

**2. Porque me divierto haciendo mi trabajo.**

- (a) totalmente en desacuerdo;
- (b) en desacuerdo;
- (c) levemente en desacuerdo;
- (d) ni de acuerdo ni en desacuerdo;
- (e) levemente de acuerdo;
- (f) de acuerdo
- (g) totalmente de acuerdo.

**3. Porque determina que me sienta orgulloso.**

- (a) totalmente en desacuerdo;
- (b) en desacuerdo;
- (c) levemente en desacuerdo;
- (d) ni de acuerdo ni en desacuerdo;
- (e) levemente de acuerdo;
- (f) de acuerdo
- (g) totalmente de acuerdo.

**4. Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo solo si pongo el suficiente esfuerzo.**

- (a) totalmente en desacuerdo;
- (b) en desacuerdo;
- (c) levemente en desacuerdo;
- (d) ni de acuerdo ni en desacuerdo;
- (e) levemente de acuerdo;
- (f) de acuerdo
- (g) totalmente de acuerdo.

**5. Para evitar criticas de terceros (jefes, otros trabajadores, la familia, los clientes, etc.).**

- (a) totalmente en desacuerdo;
- (b) en desacuerdo;
- (c) levemente en desacuerdo;
- (d) ni de acuerdo ni en desacuerdo;
- (e) levemente de acuerdo;
- (f) de acuerdo
- (g) totalmente de acuerdo.

**Por una motivación personal: Probarme que puedo.**

- (a) totalmente en desacuerdo;
- (b) en desacuerdo;
- (c) levemente en desacuerdo;
- (d) ni de acuerdo ni en desacuerdo;
- (e) levemente de acuerdo;
- (f) de acuerdo
- (g) totalmente de acuerdo.

**6. Porque necesito la aprobación de mi entorno: jefes, amigos, familia, compañeros de trabajo.**

- (a) totalmente en desacuerdo;
- (b) en desacuerdo;
- (c) levemente en desacuerdo;
- (d) ni de acuerdo ni en desacuerdo;
- (e) levemente de acuerdo;
- (f) de acuerdo
- (g) totalmente de acuerdo.

**7. Porque de lo contrario, tendría sentimiento de culpa.**

- (a) totalmente en desacuerdo;
- (b) en desacuerdo;
- (c) levemente en desacuerdo;
- (d) ni de acuerdo ni en desacuerdo;
- (e) levemente de acuerdo;
- (f) de acuerdo
- (g) totalmente de acuerdo.

**8. Casi no me esfuerzo porque no vale la pena el esfuerzo.**

- (a) totalmente en desacuerdo;
- (b) en desacuerdo;
- (c) levemente en desacuerdo;
- (d) ni de acuerdo ni en desacuerdo;
- (e) levemente de acuerdo;
- (f) de acuerdo
- (g) totalmente de acuerdo.

**PREGUNTA 2: ¿QUÉ TE MOTIVARÍA A PONER MUCHO ESFUERZO EN TU TRABAJO?**

**9. Lo interesante que es mi trabajo.**

- (a) totalmente en desacuerdo;
- (b) en desacuerdo;
- (c) levemente en desacuerdo;
- (d) ni de acuerdo ni en desacuerdo;
- (e) levemente de acuerdo;
- (f) de acuerdo
- (g) totalmente de acuerdo.

**10. Por miedo a perderlo, de no hacerlo.**

- (a) totalmente en desacuerdo;
- (b) en desacuerdo;
- (c) levemente en desacuerdo;
- (d) ni de acuerdo ni en desacuerdo;
- (e) levemente de acuerdo;
- (f) de acuerdo
- (g) totalmente de acuerdo.

**11. Porque me emociona mi trabajo.**

- (a) totalmente en desacuerdo;
- (b) en desacuerdo;
- (c) levemente en desacuerdo;
- (d) ni de acuerdo ni en desacuerdo;
- (e) levemente de acuerdo;
- (f) de acuerdo
- (g) totalmente de acuerdo.

**12. De hecho, no estoy seguro del por qué estoy en este trabajo.**

- (a) totalmente en desacuerdo;
- (b) en desacuerdo;
- (c) levemente en desacuerdo;
- (d) ni de acuerdo ni en desacuerdo;
- (e) levemente de acuerdo;
- (f) de acuerdo
- (g) totalmente de acuerdo.

**13. Porque otras personas me van a compensar financieramente, solo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo**

- (a) totalmente en desacuerdo;
- (b) en desacuerdo;
- (c) levemente en desacuerdo;
- (d) ni de acuerdo ni en desacuerdo;
- (e) levemente de acuerdo;
- (f) de acuerdo
- (g) totalmente de acuerdo.
- (g) totalmente de acuerdo.

**14. Porque, para mi esforzarme es importante.**

- (a) totalmente en desacuerdo;
- (b) en desacuerdo;
- (c) levemente en desacuerdo;
- (d) ni de acuerdo ni en desacuerdo;
- (e) levemente de acuerdo;
- (f) de acuerdo
- (g) totalmente de acuerdo.

**15. Porque al esforzarme me siento bien personalmente, tiene un significado positivo para mí.**

- (a) totalmente en desacuerdo;
- (b) en desacuerdo;
- (c) levemente en desacuerdo;
- (d) ni de acuerdo ni en desacuerdo;
- (e) levemente de acuerdo;
- (f) de acuerdo
- (g) totalmente de acuerdo.

**16. Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.**

- (a) totalmente en desacuerdo;
- (b) en desacuerdo;
- (c) levemente en desacuerdo;
- (d) ni de acuerdo ni en desacuerdo;
- (e) levemente de acuerdo;
- (f) de acuerdo
- (g) totalmente de acuerdo.

**17. Porque, de no hacerlo, siento que pierdo el tiempo en el trabajo.**

- (a) totalmente en desacuerdo;
- (b) en desacuerdo;
- (c) levemente en desacuerdo;
- (d) ni de acuerdo ni en desacuerdo;
- (e) levemente de acuerdo;
- (f) de acuerdo
- (g) totalmente de acuerdo.

**18. Porque gano el respeto de mis jefes, compañeros de trabajo, familia, clientes, etc.)**

- (a) totalmente en desacuerdo;
- (b) en desacuerdo;
- (c) levemente en desacuerdo;
- (d) ni de acuerdo ni en desacuerdo;
- (e) levemente de acuerdo;
- (f) de acuerdo

**ANEXO 3: ENCUESTA****Pregunta abierta:**

*¿En su opinión, a qué factores se pueden adjudicar la falta de motivación o insatisfacción que puede sentir como colaborador de la empresa materia de estudio y que factores lo motivan?*

---

---

---