

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración



*Una Institución Adventista*

**Factores motivacionales y estructura organizacional: caso de la  
empresa Don José Representaciones S.R.L**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en a  
Administración y Negocios Internacionales

Por:

Bach. Liz Marilú Loayza Zamalloa  
Bach. Bruno Abel Villa Deza

Asesor:

Mg. Gloria Ivon Luy Medina

Lima, 16 noviembre del 2020

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DEL INFORME DE TESIS

Mg. Gloria Ivon Luy Medina, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente trabajo de investigación titulado: **“FACTORES MOTIVACIONALES Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: CASO DE LA EMPRESA DON JOSÉ REPRESENTACIONES S.R.L”**, constituye la memoria que presentan los bachilleres **Liz Marilú Loayza Zamalloa** y **Bruno Abel Villa Deza**, para aspirar al título profesional de Licenciados en Administración y negocios internacionales, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 10 días del mes de noviembre del año 2020



---

Mg. Gloria Ivon Luy Medina

Asesor

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a los 16 días del mes de noviembre del año 2020 siendo las 1500 horas, se reunieron en la sala virtual zoom, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Dra. Maritza Soledad Aranda Rodríguez el secretario: Mg. Julio Gerson Rengifo Mansilla y como miembro: Ing. Efrén Sarmiento Ajalla y el asesor Mg. Gloria Ivon Luy Medina, con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de Tesis titulada: "Factores motivacionales y estructura organizacional: caso de la empresa Don José Representaciones S.R.L." de los Bachilleres:

1. Liz Mariú Loayza Zamalba

2. Bruno Abel Villa Deza

Conducente a la obtención del Título profesional de Licenciado(a) en Administración y Negocios Internacionales

El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al candidato hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del Jurado a efectuar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes, los cuales fueron absueltos por el candidato. Luego se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del Jurado. Posteriormente, el Jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato (a): Liz Mariú Loayza Zamalloa

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	17	B+	Muy bueno	<b>Sobresaliente</b>

Candidato (b): Bruno Abel Villa Deza

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	17	B+	Muy bueno	Sobresaliente

(\*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del Jurado invitó al candidato a ponerse de pie, para recibir la evaluación final. Además, el Presidente del Jurado concluyó el acto académico de sustentación, procediéndose a registrar las firmas respectivas.

\_\_\_\_\_  
Presidente



\_\_\_\_\_  
Asesor



\_\_\_\_\_  
Candidato /a (a)

\_\_\_\_\_  
Miembro

\_\_\_\_\_  
Miembro



\_\_\_\_\_  
Secretario



\_\_\_\_\_  
Candidato/a (b)

## DEDICATORIA

Para mis padres y padrinos, por su comprensión y ayuda en los buenos y malos momentos. Me enseñaron a vencer las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, valores, principios, perseverancia y empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nada a cambio. A todas las personas que vinieron a mi vida y me ayudaron en cada proceso y me dieron el aliento de nunca abandonar mi sueño.

**Bach. Liz Marilú Loayza Zamalloa**

Dedico con todo mi corazón este trabajo a mi madre María Elena Deza Nuñez, y a mi padre Jaime Armando Villa Casapino, por haberme forjado como la persona que soy, todos mis logros, en especial este, se los debo a ustedes. Me forjaron con disciplina y algunas libertades, pero en todo momento me impulsaron y motivaron, y por su apoyo constante a seguir adelante.

A todos los que me alentaron a no desistir nunca de concluir esta tesis. Es gracias a ellos que he logrado este primer paso; muchas gracias por su apoyo incondicional en todo momento.

**Bach. Bruno Abel Villa Deza**

## AGRADECIMIENTOS

A nuestro padre espiritual, por su gracia hemos podido lograr la meta propuesta, la cual la hemos encomendado en sus manos, apoyándonos en su palabra que nos ayudaron en momentos difíciles, nos ha dado el soporte de apoyo, así como nunca nos abandonó, ahora gracias a él estamos aquí, como dice su tiempo es perfecto y su entendimiento no hay nadie quien lo comprenda.

A nuestros padres y familiares por su apoyo incondicional tanto afectivo como moral para nuestra superación personal y académica llegando así a culminar con satisfacción la investigación.

A nuestra asesora Mg. Gloria Ivon Luy Medina y a todos los maestros por todas sus enseñanzas y a nuestras amistades quienes lograron levantar los ánimos en momentos difíciles.

A nuestra alma mater Universidad Peruana Unión, por acogernos en sus aulas durante nuestra vida universitaria, siendo la base de nuestros conocimientos para servir a nuestro creador y a la sociedad.

## Índice

DECLARACIÓN JURADA.....	i
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS .....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
<i>Resumen</i> .....	8
<i>Abstract</i> .....	8
<i>Introducción</i> .....	9
<i>Revisión de la literatura</i> .....	10
<i>Motivación</i> .....	10
<i>Modelo de dos factores de Herzberg</i> .....	11
<i>Estructura organizacional</i> .....	13
<i>Metodología</i> .....	14
<i>Diseño de la investigación</i> .....	14
<i>Población y muestra</i> .....	15
<i>Instrumento de medición</i> .....	15
<i>Confiabilidad del instrumento</i> .....	16
<i>Resultados</i> .....	17
<i>Diagnóstico de la empresa</i> .....	17
<i>Resultados descriptivos de los factores motivacionales intrínsecos</i> .....	17
<i>Resultados descriptivos de los factores motivacionales extrínsecos</i> .....	18
<i>Resultados descriptivos de nivel de mando</i> .....	19
<i>Resultados descriptivos de nivel de relación</i> .....	20
<i>Resultados descriptivos del diseño de sistemas</i> .....	20
<i>Correlación entre las variables</i> .....	21
<i>Correlaciones entre los factores motivacionales y los niveles de mando, relación y     diseño de sistemas</i> .....	22
<i>Correlaciones entre la estructura organizacional y los factores motivacionales     intrínsecos y extrínsecos</i> .....	22

<i>Discusión</i> .....	23
<i>Conclusiones</i> .....	25
<i>Referencias</i> .....	27
<i>Figuras y tablas</i> .....	31
<i>Figura 1. Diagrama de dispersión de puntos de relación entre los factores motivacionales y estructura organizacional.</i> .....	31
<i>Tabla 1 Teorías de comparación de los modelos de motivación de Maslow y Herzberg.</i>	31
<i>Tabla 2 Relación entre las teorías motivacionales</i> .....	32
<i>Tabla 3 Prueba de confiabilidad</i> .....	32
<i>Tabla 4 Datos generales de los trabajadores de la empresa</i> .....	33
<i>Tabla 5 Dimensión 1: Factores motivacionales intrínsecos</i> .....	34
<i>Tabla 6 Dimensión 2: Factores motivacionales extrínsecos</i> .....	35
<i>Tabla 7 Dimensión 1: Nivel de mando</i> .....	36
<i>Tabla 8 Dimensión 2: Nivel de relación</i> .....	37
<i>Tabla 9 Dimensión 3: Diseño de sistemas</i> .....	38
<i>Tabla 10 Correlaciones entre factores motivacionales y estructura organizacional</i> .....	39
<i>Tabla 11 Correlaciones entre factores motivacionales y los niveles de mando, relación y diseño de sistemas.</i> .....	39
<i>Tabla 12 Correlación entre estructura organizacional y los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos</i> .....	39
<i>Anexos</i> .....	40
<i>Instrumento para encuestas</i> .....	40
<i>Validación del instrumento por expertos</i> .....	45
<i>Evidencia de sumisión de artículo</i> .....	49
<i>Copia de inscripción de perfil de proyecto de tesis aprobado en formato artículo</i> .....	50

# Factores motivacionales y estructura organizacional: caso de la empresa Don José Representaciones S.R.L.

## Motivational factors and organizational structure: case of the company Don Jose Representaciones S.R.L.

Bach. Liz Marilú Loayza Zamalloa<sup>1</sup>, Bach. Bruno Abel Villa Deza<sup>2</sup>

Coutores

Mg. Gloria Ivon Luy Medina<sup>3</sup>, Mg. Marisol Yolanda Huamán Espejo de Fernandez<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión, Perú

### **Resumen**

En la actualidad las empresas juegan un papel importante en el desarrollo de cada país, según los hallazgos bibliográficos, los factores motivacionales ayudan con el aumento de la productividad; sin embargo, la estructura organizacional le permitir integrar funciones, responsabilidades, flujo de trabajo y líneas de autoridad en el personal, establece los sistemas de comunicación ligados a los factores motivacionales. De allí que el estudio tuvo como propósito determinar la relación entre los factores motivacionales y estructura organizacional en la empresa Don José Representaciones, tanto en los aspectos de los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos, para lo cual se aplicó el tipo de investigación descriptiva correlacional; se trabajó con una población de 50 trabajadores los cuales fueron sometidos a la aplicación de la encuesta. Entre los resultados obtenidos en la prueba de correlaciones no paramétricas nos muestra que existe una relación significativa positiva media entre los factores motivacionales y estructura organizacional. Finalmente podemos decir, que existe una diferencia entre los aspectos de los factores motivacionales extrínsecos, pues los trabajadores se sienten satisfechos y completamente motivados y, lo contrario con el indicador de factor motivacional intrínsecos, se sienten insatisfechos por la poca motivación.

*Palabras clave:* : factores motivacionales, factor intrínseco, factor extrínseco, estructura organizacional, reestructuración, empresa.

---

### **Abstract**

Currently, companies play an important role in the development of each country, according to bibliographic findings, motivational factors help with increased productivity; However, the organizational structure allows you to integrate functions, responsibilities, work flow and lines of authority in the personnel, establishes the communication systems linked to the motivational factors. Hence, the purpose of the study was to determine the relationship between motivational factors and organizational structure in the Don José Representaciones company, both in the aspects of intrinsic and extrinsic motivational factors, for which the type of correlational descriptive research was applied; We worked with a population of 50 workers who were subjected to the application of the survey. Among the results obtained in the non-parametric correlation test, it shows us that there is a significant positive mean relationship between motivational factors and organizational structure. Finally, we can say that there is a difference between the aspects of the extrinsic motivational factors, since the workers feel satisfied and fully motivated and, on the contrary with the intrinsic motivational factor indicator, they feel dissatisfied due to the low motivation.

*Keywords:* motivational factors, intrinsic factor, extrinsic factor, organizational structure, restructuring company.

---

1 Autor de correspondencia: Liz Marilú Loayza Zamalloa  
Correo electrónico: lizloayza@upeu.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0002-8014-9918>

## ***Introducción***

Desde hace muchos años las empresas han utilizado a los factores motivacionales como una herramienta para motivar al personal y a la vez aumentar la productividad, así también las empresas se han dado cuenta, que la motivación es la mejor forma para que los trabajadores se consideren parte importante en la empresa y se sientan comprometidos para dar lo mejor en su trabajo.

Actualmente, resulta bastante evidente que el trabajo ocupa una parte fundamental en la vida de las personas. Y para que las personas puedan mantener su grado de compromiso y esfuerzo, las empresas tienen que valorar a sus trabajadores, estableciendo mecanismo que los motiven, ya que la motivación impulsa a las personas a desarrollar y mejorar su rendimiento tanto como dentro y fuera del trabajo (Pansera et al., 2016). Sin embargo, considerando que la motivación está sujeta tanto a factores intrínsecos, como a factores extrínsecos basándose principalmente en las actividades propias del puesto de trabajo; su desempeño estará ligado a las actividades relacionadas al desarrollo que se tenga dentro de la entidad y el reconocimiento profesional que se le brinda (Pozo, 2015). En este sentido cabe tener en cuenta que también está condicionada por su estrecha vinculación con la estructura organizacional, cuyo diseño es el que promueve la responsabilidad y pertenencia en las actividades que realiza el personal; de allí que la estructura tiene una relación directa con las actitudes y el comportamiento de los empleados de una organización (Ochoa et al., 2019), y evidentemente genera impacto en el trabajador ya que en relación a los flujos de comunicación y establecimiento de responsabilidades, se relaciona por su capacidad de innovación (Idárraga y Losada, 2015; Murillo et al., 2019).

Teniendo en cuenta la crisis social generada por la pandemia del Covid 19 dentro del ámbito peruano; la empresa Don José representaciones ha tenido que reducir su personal, acarreando problemas tales como el rompimiento de autoridad de parte de los administrativos con los jefes inmediatos de áreas, originando contradicciones en sus tareas, y en el incremento de las devoluciones de productos a la empresa, al no haberse modificado el diseño de la estructura organizacional, ha ocasionado malestar en el personal que ha tenido que asumir funciones de otras áreas, ya que cuyo personal ha sido reducido, generado agotamiento y desmotivación del trabajador; ocasionando con ello una baja rentabilidad por la caída de las ventas, al no implementarse e innovar adecuadamente procesos que faciliten la atención en el área de ventas. Por ello, cabe tener en cuenta que la estructura

organizacional influye significativamente en el comportamiento de los trabajadores; puesto que, el establecimiento claro de funciones y direccionamiento de la comunicación junto al diseño de sistemas estructurados, juegan un papel importante para la integración de las áreas, así como de la comunicación y coordinación del personal que labora.

Por tal motivo el presente estudio tiene como objetivo, determinar la relación entre los factores motivacionales y estructura organizacional en la empresa; considerando que la motivación es un elemento que necesitan todos los individuos para la consecución de objetivos en cualquier aspecto de la vida. Sin embargo, es preciso señalar que en el ámbito laboral, se necesita factores o herramientas que motiven a las personas a realizar un trabajo satisfactorio, para que las organizaciones tengan éxito, ya que muchas veces los objetivos de la empresa solo se pueden conseguir con la voluntad de los trabajadores (Pizarro et al., 2019); por otro lado, es importante que las funciones y lineamientos de comunicación sean claras y pertinentes para el trabajador, ello debe estar plasmado en la estructura organizacional de toda empresa.

Por ello, el presente estudio se desarrolló a nivel correlacional con un enfoque cuantitativo y diseño de corte transeccional o transversal, brindo resultados que permitió conocer el estado motivacional de los trabajadores, en relación a la estructura organizacional que no ha sido adaptada a una nueva realidad social; brindando sustento teórico a estudios similares o estudios de mayor profundidad. Con los resultados obtenidos la distribuidora podrá elaborar un plan de motivación e incentivos, capacitaciones continuas y virtuales, para mejorar la comunicación interna entre los trabajadores, los cuales pueden ser promovidos a puestos de alto nivel al rediseñarse su estructura organizacional y considerar nuevos procesos e implementación de sistemas que permitan tener clara y detalladamente las funciones de cada trabajador así como tener niveles de comunicación acertadas dentro de la nueva normalidad social dentro de esta situación, migrando al uso de sistemas digitales y comunicación virtual.

## ***Revisión de la literatura***

### ***Motivación***

La palabra motivación proviene del latín, “moveré” y su significado es “mover”(Banegas y Cardona, 2017), "la motivación es el conjunto de razones por las que las personas se comparan unas con otras, también es un proceso psíquico que está vinculada con los estímulos externos, mantiene un intercambio con la personalidad" (Huilcapi et al.,

2017;Peña y Villón, 2018). Esta también se relaciona con la conducta y el comportamiento del ser humano, (Peña y Villón, 2018; Banegas y Cardona, 2017). Es un elemento muy importante para la realización de sus sueños esperados, cuando el individuo este más motivado este proceso ocasionara, la activación, orientación y la dinamización de su comportamiento para la realización de sus objetivos,(Banegas y Cardona, 2017; Pizarro et al., 2019) de esta forma la persona se sentará feliz y realizado y este estímulo es causado por factores internos o externos en los que el deseo de la persona y las necesidades generan la energía necesaria que incentivan al individuo, estos patrones de comportamiento varían, pero el proceso es el mismo para todas las personas (González y Rodríguez, 2016; Pizarro Ruz et al., 2019).

### ***Modelo de dos factores de Herzberg***

Basándonos en las investigaciones hechas por administradores, contadores, ingenieros entres otros consideran que la motivación es la situación emocionalmente positiva o negativa que se produce en una persona cuando existe un estímulo o incentivo que proporciona satisfacción a cualquier necesidad, y le provoca desplegar una conducta determinada (Jiménez et al., 2015; Peña y Villón, 2018; Rivera y Morales, 2019). El modelo de Herzberg propone una tendencia general, su idea que planteo fue la de separar la motivación de las personas en dos factores extrínsecos e intrínsecos (Rivera y Morales, 2019; Castro y Miranda, 2019; Lopes et al., 2019). Herzberg refuto el criterio tradicional, declarando que ciertos factores del empleo hacían que los trabajadores se sientan insatisfechos. La idea de separar los factores de motivación de los de mantenimiento ha ayudado a responder a ciertos cuestionamientos que se hacían los administradores como, por ejemplo; por qué la motivación de sus empleados no aumentaba a pesar de las atractivas políticas de personal y prestaciones que ofrecían. Pues las prestaciones y las políticas del personal eran primordialmente factores de mantenimiento según menciona Herzberg (Marin y Placencia, 2017; Peña y Villón, 2018). Así también descubrió que cuando la gente está insatisfecha con su trabajo, se preocupa por el medio en el que labora, y por otro lado cuando se siente a gusto en su puesto, este sentimiento tiene poco que ver con el trabajo en sí (Peña y Villón, 2018; Marin y Placencia, 2017). No existe una distinción absoluta, ningún factor es completamente unidimensional en su influencia.

**a) Factores motivacionales intrínsecos**

Orientado hacia el interior de la persona, están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. Siendo así, estos factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues están relacionados con aquello que él hace y desempeña el cual le hacen sentir motivado (González y Rodríguez, 2016; Banegas y Cardona, 2017). Estos factores son los que involucran los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo (Zarauz y Ruiz, 2015; Pineda et al., 2015; Rockman y Ballinger, 2017). Son factores que tiene efecto positivo en la satisfacción con el trabajo que realiza, estos son:

- Delegación de la responsabilidad.
- Libertad de decidir cómo realizar el trabajo.
- Logro.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos.
- Reconocimiento.
- Enriquecimiento del cargo (horizontal o vertical).

**b) Factores higiénicos o motivacionales extrínsecos**

Estos se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarca las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo, como esas condiciones son administradas y dedicadas por las organizaciones, los factores higiénicos están fuera del control de las personas (Tziner et al., 2019; Neves y Coimbra, 2018). Estas recompensas son externas que ocurren separadamente del trabajo y no provee satisfacción directa en el momento que se está desempeñando el trabajo y constituyen a los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados (Zarauz y Ruiz, 2015; Carvalho y Luciane, 2015).

Estos factores son:

- Condiciones de trabajo y comodidad.
- Políticas de la organización y la administración.
- Competencias técnicas del supervisor.
- Salarios.
- Relaciones interpersonales.

observamos la subdivisión realizada por Herzberg según su teoría, así también el modelo de las jerarquías de Maslow, para ver una comparación y la diferencia de su clasificación de ambos autores, como se verifica en la Tabla 1.

Las teorías expuestas no están en competición unas con otras, al dar la validez a una no invalida a las otras, como se observa en la Tabla 2, muchas se complementan entre ellas, por ello se enfoca más en la teoría de Herzberg.

### ***Estructura organizacional***

Es aquel conjunto de componentes que configuran de manera distintiva y esencial las funciones y relaciones que se desarrollan a lo interno de una organización. Su total integridad posibilita el cumplimiento de los objetivos, así mismo acota con objetividad y precisión los roles y jerarquías individuales de autoridad que establecen los sistemas de comunicación (Ochoa et al., 2019), y también incrementa la conectividad, y con esta aumentan los recursos disponibles para facilitar la difusión de conocimiento. Éstos podrían tener impacto en la innovación, el desarrollo de alianzas, la coordinación entre las partes, y sin lugar a dudas la toma decisiones (Murillo et al., 2019; Delgado et al., 2017; Bello y Bianchi, 2018), y que puede reflejarse en un organigrama. Este es la representación gráfica del conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización (Pertuz, 2014). Existen tres componentes claves dentro de la estructura organizacional, que se encuentran ligadas unas con otras entre sí, Estos tres elementos de la estructura corresponden tanto a los aspectos verticales como a los horizontales (Pertuz, 2014; Murillo et al., 2019). Al mismo tiempo subdivide dentro de una tipología estructura conformada por las estructura burocrática profesional, mecánica, carismática, y la estructura departamental y simple (Ochoa et al., 2019; Conrero et al., 2019), estas son:

#### ***a) Nivel de mando:***

Está constituida por la designación de las relaciones formales de estado de subordinación, como el estado de jerarquía de autoridad y el tramo de control de los gerentes y supervisores, así como planear, ejecutar y revisar es un proceso, en la organización existen personas quienes dirigen, otros coordinan en el trabajo de equipos, no importa si la empresa cuenta con el modelo tradicional, de líneas de mando y dependencias directas esto se dará de acuerdo a los niveles jerárquicos(Gualdrón et al., 2017; Delgado et al., 2017).

- Estado de Jerarquía de autoridad.
- Estado de Subordinación.

**b) Nivel de relación:**

Conformada por la identificación del agrupamiento de individuos en departamentos, áreas o secciones y de estos en toda la organización, este nivel de relación depende de la propia idiosincrasia de la organización, se van formando de acuerdo a las necesidades propias de la compañía y en función de sus cargo y responsabilidades, (Marín y Losada, 2015; Tello, 2018; Bohorquez et al., 2020), estos se pueden plasmar en dos:

- Relación a nivel de departamento.
- Relación a nivel de área.

**c) Diseño de sistemas:**

Incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, coordinación y la integración efectiva de los esfuerzos entre los departamentos. Un sistema es un todo unitario compuestos por dos o más subsistemas interdependientes y efectivas entre los esfuerzos de los departamentos, con ciertos límites vinculados a una supra-sistema que es el medio que nos rodea (Marín y Losada, 2015; Tello, 2018), y que están relacionado con:

- Coordinación.
- Comunicación e
- Integración.

## ***Metodología***

### ***Diseño de la investigación***

Esta investigación utilizo un diseño cuantitativo, según el alcance del objetivo es un estudio descriptivo-correlacional; (Hernández et al., 2014). Tuvo como finalidad determinar la relación existente entre los factores motivacionales y la estructura organizacional.

El estudio es no experimental, teniendo en cuenta que para su realización no se ha realizado manipulación alguna de las variables de manera deliberada. Por tanto, no se pudo manipular en forma intencional la variable factores motivacionales para observar su efecto sobre la estructura organizacional. Puesto que no se tomó control directo sobre dichas variables porque ya sucedieron o están sucediendo al igual que sus efectos, por ello se aplicó métodos empíricos como la encuesta (Hernández et al., 2014).

En cuanto a la obtención de datos correspondió a un diseño de investigación transeccional o transversal, se recolectaron datos en un solo momento, Teniendo en cuenta que se pretende

analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Esto a la vez corresponde a un estudio de caso, considerado que el estudio solo corresponde al caso específico de una empresa distribuidora ubicada en la ciudad de Cusco, en el distrito de Wanchaq.

Para comprobar la hipótesis se hizo uso de una prueba estadística de análisis no paramétricos, ya que las variables no necesariamente tienen que estar medidas en un nivel por intervalo o de razón, sino que se pueden analizar datos nominales u ordinales, para dicha prueba se utilizó Tau B de Kendall (Hueso y Cascant, 2012;Hernández et al., 2014).

### ***Población y muestra***

La población estuvo constituida por un total de 50 trabajadores que se encuentran en planilla, conformada por 10 trabajadores en el área administrativa, 15 vendedores del área de ventas, 10 almaceneros, 7 auxiliares de almacén y 8 choferes; encargados de la repartición y distribución de la mercadería. Teniendo en cuenta que la población es pequeña, por cuestiones relacionadas al estudio abarco toda la población. Se utilizó un diseño muestral no probabilístico (Monje, 2011), para que pueda tener una consistencia en la investigación, los cuales aceptaron participar voluntariamente en el estudio. Cuando se obtuvo la información los datos fueron procesados manualmente al programa Excel con una previa elaboración de la tabla de factores motivacionales y estructura organizacional.

### ***Instrumento de medición***

Para la obtención de datos se usó del instrumento más popular, el cuestionario utilizado para la recolección de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información y estandarizar, es muy flexible y versátil, su validez depende de la claridad de sus preguntas y de la pertinencia de sus alternativas de respuesta (Bernardo et al., 2019; Hernández et al., 2014). Bajo la metodología de la encuesta, es una técnica de medición, utilizada para la recolección de datos, donde se analizan el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos, resulta adecuado para estudiar cualquier hecho o característica que las personas estén dispuestas a informar (Monje, 2011). Teniendo como base los estudios ya realizados por otros investigadores como Grijalco et al., (2011), Zapana, (2017), Neves y Coimbra, (2018), y Barbosa et al., (2019) que utilizaron para medir la motivación global compuesta por la motivación intrínseca y la motivación extrínseca, se usó la escala Global Motivation Scale GMS; (Guay et al., 2000). Con una traducción de esta escala al español se adoptó la estrategia de traducción inversa (Muñiz et al., 2013) Así se denominó escala de motivación Gobaal (EMG), al igual que ellos nuestro trabajo de investigación se utilizó este mismo instrumento para medir los factores motivacionales bajo

las dimensiones de factores motivacionales intrínsecos con sus indicadores como; delegación de la responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar el trabajo, logro, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos, reconocimiento, enriquecimiento del cargo. Y los factores motivacionales extrínsecos con sus indicadores como; condiciones de trabajo y comodidad, políticas de la organización y la administración, competencias técnicas del supervisor, salarios, relaciones interpersonales, que incluyeron con un subtotal de 33 ítems y que se evaluó en una escala tipo Likert, y las opciones de respuestas fueron: desde 1; nada hasta el 7; completamente. Así también para medir la estructura organizacional se elaboró un cuestionario siguiendo otros similares como; Pérez, (2014); Coloma, (2017) y Ochoa et al., (2019) bajo las dimensiones de los niveles de mando con sus indicadores como ; estado de Subordinación, estado de Jerarquía. Los niveles de relación, con sus indicadores como; relación a nivel de departamento, relación a nivel de área. Y los diseños de sistemas, con sus indicadores como; coordinación, comunicación e integración del mismo modo se evaluó con una escala Likert de cinco puntos, en donde 1; es totalmente en desacuerdo hasta el 5; es totalmente de acuerdo. Así también dicho instrumento estuvo conformado por un sub total 44 ítems, de esta manera el instrumento del cuestionario conformado por las dos variables conto con un total de 77 ítems, y para la determinación de la confiabilidad del cuestionario se realizó la prueba de los coeficientes de alfa de Cronbach. Para que nuestro instrumento tenga mayor relevancia hemos contado con el apoyo de tres expertos los cuales revisaron de una manera rigurosa para contribuir con la validación de nuestro instrumento.

### ***Confiabilidad del instrumento***

Ya que nuestra muestra está conformada por 50 trabajadores, se realizó bajos los parámetros considerables y para calcular la fiabilidad generalmente todos los procedimientos utilizo fórmulas coeficientes de confiabilidad, los cuales pueden oscilar entre 0 y 1, donde 0 significa fiabilidad nula y 1 represente el máximo de fiabilidad, entre más se acerca el coeficiente a 0 hará mayor error en la medición (Hernández et al., 2014). En este caso el instrumento adaptado y elaborado cuenta con una fiabilidad 0,932 indicando que el valor de alfa de Cronbach tiene un nivel alto, con un total de 77 ítems. Generado por el procedimiento analisis de fiabilidad de la herramienta IBM SPSS Statistics version 25.

Asi mismo se procedio al analisis de consistencia por variables se tiene un estadistico para los factores motivacionales de 0,867 con 33 ítems y para la estructura organizacional 0,881

con 44 ítems (ver tabla 3), por el cual, se puede considerar un instrumento fiable para la realización de encuestas.

## ***Resultados***

### ***Diagnóstico de la empresa***

Teniendo en cuenta la población del estudio en el caso específico es de una empresa distribuidora de productos de abarrotes, en la Tabla 4, se verifica que en su mayoría son de género masculino (68,0%); asimismo, casi la mitad está entre los 36 a 45 años de edad, lo que implica que son trabajadores adultos. En cuanto al estado civil, más de la mitad son solteros (54,0%), es decir probablemente no tengan carga familiar; sin embargo, se aprecia que casi la mitad tiene menos de 5 años (42,0%) de tiempo de servicio ya que solo se encuentran por ganar experiencia y otra razón es porque desean continuar con sus estudios. En cuanto al nivel académico, la gran mayoría (76,0%) tiene solo estudios secundarios o técnicos tal vez se deba a que son personas que vienen de la comunidad campesina de Ccorca.

### ***Resultados descriptivos de los factores motivacionales intrínsecos***

En cuanto a los factores motivacionales, la delegación de responsabilidad en los trabajadores, está fuertemente ligado a la motivación intrínseca; considerando que el trabajador sabe lo que esperan de él, por tener funciones y responsabilidades bien definidas; sin embargo, en cuanto al rendimiento laboral, el logro y la responsabilidad, no es completamente aceptable, ya que un 16,0% lo califica a nivel moderado. En relación a la libertad de decidir cómo realizar un trabajo, está completamente ligada a la motivación del trabajador; ya que en su mayoría (68,0%) opinan que despliegan toda su capacidad al momento de realizar las tareas señaladas. Así mismo, en su relación de logro, un 30,0% los trabajadores consideran que se sienten realizados como profesionales en su área de trabajo, pero existe un cuarto de la población (26,0%) indicando que trabajan más de lo que corresponde a su horario y la empresa no reconoce el esfuerzo que estos realizan, además, existen trabajadores con un 44,0% que sienten que todo el esfuerzo y los logros que realizan benefician a la empresa. En la utilización plena de las habilidades personales, los trabajadores en su mayoría (64,0%) están completamente ligados a la motivación, sienten que el cargo que ocupan les permite desenvolver todas las habilidades y destrezas que tienen, ganando de esta forma la experiencia que estos necesitan. En cuanto a la formulación de objetivos, un 26,0% de los trabajadores de la distribuidora consideran que cuando ellos

cumplen con las metas no reciben nada de parte de la empresa; así también un 42,0% opinan que están completamente enfocados en su meta tanto personal como de la empresa; aun así, existe un 34,0% que consideran que todos sus objetivos están siempre ligados al propósito de la empresa. En relación al reconocimiento, la suma de los dos ítems está compuesta por un 98,0% que opinan que están completamente motivados y consideran que su trabajo es muy interesante para superar el aburrimiento y la rutina diaria; además de ello; sus compañeros les tienen respeto por la labor que realizan y consideran que son muy importantes. Con referencia a el enriquecimiento del cargo existe un 32,0% de los trabajadores que no se sienten nada motivados con las capacitaciones que reciben por parte de la empresa y entre ellos un 44,0% que no están conformes con dichas capacitaciones que reciben, ya que ellos consideran importantes para mejorar su trabajo (ver Tabla 5).

### ***Resultados descriptivos de los factores motivacionales extrínsecos***

La encuesta realizada al personal de la distribuidora indican que los factores motivacionales extrínsecos están fuertemente vinculados con la motivación de los trabajadores; las condiciones de trabajo y comodidad, un 28,0% los trabajadores consideran que están completamente motivados por el trato que reciben por parte de la empresa, en cambio un 70,0% de los trabajadores se encuentran fuertemente motivados por las condiciones ambientales, limpieza que existe en el área de trabajo y en toda la empresa, así también existe un 28,0% que consideran que están muy fuertemente motivados por la iluminación que existe en el área de trabajo en el que se desenvuelven. En relación a las políticas de la organización y la administración, los trabajadores en su mayoría (68,0%), no se encuentran en nada motivados de que la empresa no cuente con políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones, además de eso le falta a la empresa contar con una política escrita y conocida por toda la organización, pero en cambio existe un 40,0%, donde indican que la empresa cuenta con catálogos, manuales, folletos de sus productos. En referencia a las competencias técnicas del supervisor, un 48,0% consideran que no se encuentran moderadamente y fuertemente motivados, por las supervisiones, por otra parte, la opinión de un 46,0% de los trabajadores, indican que el supervisor no considera sus opiniones para mejorar las condiciones dentro la empresa, y a pesar de eso existe un 32,0% que se encuentran completamente motivados con las supervisiones en horas laborales. Con respecto a la relación que existe en el salario y/o remuneración existe un grupo de trabajadores con un 54,0% que opinan que se sienten completamente motivados por el sueldo que perciben, además existe un 86,0% que se sienten completamente motivados y se

esfuerzan por ganar una mejor remuneración económica, a raíz de eso existe un promedio de 38,0% de los trabajadores indicando que deben ser recompensados económicamente por el trabajo que realizan, por tal motivo existe un 34,0% que se sienten modernamente motivados por el salario que reciben y un 28,0% la forma como manejan las remuneraciones y por tal razón un 38,0% opinan que no se sienten motivados por la realización de incentivos económicos, no obstante existe un 64,0% de los trabajadores que se encuentran entre las alternativas de fuertemente y completamente motivados, por los beneficios sociales que reciben por parte de la empresa. Con referente a las relaciones interpersonales que tiene los trabajadores existe un 82,0% que se encuentran entre fuertemente hasta completamente motivados por la comunicación que tienen entre sus jefes inmediatos, dando su opinión de si realizan bien o mal sus laborales, así también existe en promedio un 78,0% de los trabajadores que opinan entre fuertemente hasta completamente, que los clientes se llevan una buena impresión de la empresa y la atención recibida (ver Tabla 6).

### ***Resultados descriptivos de nivel de mando***

De la población de estudio se puede observar en los resultados obtenidos en cuanto al nivel de mando dentro de la variable de estructura organizacional; en el estado de jerarquía, un promedio de 34,0% de los trabajadores indican que están de acuerdo con la actual estructura con la que cuenta la empresa, sin embargo un 74,0 % de los trabajadores muestra que están totalmente en desacuerdo de que la empresa cuente con un organigrama y que nunca lo han visto plasmado en algún lugar visible, así también hay un 22,0% que se encuentran indiferentes respecto a la relación existente entre el gerente y los colaboradores, en cambio un 46,0% opina, que se encuentran totalmente de acuerdo con las autoridades establecidas dentro de la empresa, así mismo un 84,0% opina que conocen a su jefe inmediato, seguido de un 50,0% de los trabajadores, que conoce los diferentes niveles jerárquicos que tiene la empresa y por ultimo existe un 38.0% que están de acuerdo de que existen personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico que ellos. En referente al estado de subordinación existe una mayoría de 74,0% que están de acuerdo y totalmente de acuerdo, indicando que el jefe es quien toma todas las decisiones, en cambio existe un promedio de 84,0%, donde los trabajadores indican que están conformes con el personal y no debe existir más de una persona que les de órdenes, para no cometer error en la preparación de la mercadería, así también un 30,0%, mencionan que están totalmente en desacuerdo que les deleguen otras tareas extras fuera de la empresa y fuera del horario establecido, al mismo tiempo existe una mayoría de 72,0%, que están de acuerdo y

totalmente de acuerdo que su jefe inmediato crea un buen ambiente para laborar, y por ultimo existe un promedio de 84,0%, que se encuentran totalmente de acuerdo en que les gusta el trabajo que realizan en la empresa (ver Tabla 7).

### ***Resultados descriptivos de nivel de relación***

En el patrón de los trabajadores con respecto al nivel de relación; la relación a nivel de departamento en los trabajadores de la distribuidora, existe un 34,0% que consideran totalmente en desacuerdo que la empresa este dividida por departamentos, así también un grupo de trabajadores; representados por un 32,0%, se encuentran indiferentes con la existencia de que la empresa cuente con departamentos, así también un 64,0% están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la persona encargada, por tal motivo un 40,0% consideran que no se realizan evaluaciones para medir del desempeño laboral, otros representados por un 60,0%, consideran estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que la distribución de las responsabilidades de cada uno de los colaboradores están hechas de forma eficiente y por ultimo existe un 62,0% que están totalmente de acuerdo, en saber a dónde dirigirse en caso de tener problemas, para de esta forma llegar a su pronta solución. En relación al nivel de área, existe un promedio de 46,0% de los trabajadores que consideran estar totalmente de acuerdo, que existe una relación en armonía con su jefe, tal vez por dicho motivo, 60,0% desea trabajar más tiempo de lo previsto en la empresa; además que existe un 32,0% que menciona estar de acuerdo con que existe una buena colaboración entre las diferentes áreas y a raíz de eso un grupo de 40,0% opinan estar de acuerdo que si existe colaboración entre todo el personal para superar el reto que tiene la empresa, así mismo un 88,0% indica que cuenta con todas las herramientas necesarias al momento de realizar su trabajo y que este es armonioso tanto entre el equipo como con los jefes (ver Tabla 8).

### ***Resultados descriptivos del diseño de sistemas***

Otro de los resultados obtenidos del ultimo indicadores de la segunda variable, con lo cual concluiremos la parte descriptiva, el diseño de sistema en referencia a la función de coordinación, existe un 70,0%, que están de acuerdo con que la información fluye de forma rápida y la existencia de acciones de control planificado, así mismo un 62,0%, opinan que están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la existencia de mecanismos por cual se observa el avance que tiene la empresa enfocado en los objetivos planteados, a sí mismo existe una mayoría 76,0% indicando que están totalmente de acuerdo acerca de que si no especifican las funciones de un trabajador perjudica en gran manera a la productividad y en los resultados que se obtendrán, y por último tenemos un promedio de 36,0% que están de

acuerdo en que se lleven a cabo las evaluaciones al personal en cuanto a sus funciones. En referente a la comunicación que existe en la distribuidora un grupo de trabajadores conformado por un 58,0% que están de acuerdo y totalmente de acuerdo, en que los problemas que surgen se solucionan de manera constructiva, mientras tanto existe un 56,0% donde consideran estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, que la información relevante fluye de manera rápida a los niveles inferiores, tal vez esto surja por la opinión de 36.0% que indican la existencia de una buena comunicación entre las diferentes áreas de la distribuidora, al mismo tiempo que existe un 86,0% donde opinan que están totalmente de acuerdo respecto a la colaboración entre todas las áreas que existen y que el jefe inmediato utilice valores para guiarles en el proceso, pero hay que tener en cuenta en la opinión del 24,0% de los trabajadores indicando su total en desacuerdo respecto a la colaboración entre áreas. De esta manera terminaremos con la Integración que deben tener los trabajadores dentro de la empresa; ya que existe un promedio de 70,0% altamente importante, donde indican que están totalmente en desacuerdo de contar con un manual de funciones, seguido por un 70,0%, sostiene lo mismo con la diferencia de que la empresa no cuenta con manuales de funciones de los cargos, a pesar de eso existe un 72,0 %, que dicen estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con el conocimiento de los reglamentos y políticas de la empresa, tal vez esto se deba a que se les informaron verbalmente al momento de ingresar a trabajar. Así también existe un 26,0%, que están de acuerdo que sus compañeros se interesan y les ayudan a resolver los problemas que surgen, y a pesar de no contar con manuales escritos los trabajadores en un promedio de 60% consideran entre de acuerdo y totalmente de acuerdo que tienen claros sus funciones dentro de la distribuidora, así también hay que mencionar la existencia de un 34,0% que se encuentran de acuerdo con respecto a la distribución uniforme de las responsabilidades en los trabajadores de la empresa (ver Tabla 9).

### ***Correlación entre las variables***

Considerando que en el planteamiento de la hipótesis del estudio se plantea la existencia de una relación significativa entre los factores motivacionales y la estructura organizacional, en los trabajadores de la empresa Don José Representaciones S.R.L Cusco - 2020; bajo las hipótesis estadísticas  $H_0: r = 0$  y  $H_1: r \neq 0$ , El resultado obtenido en la prueba de correlaciones no paramétricas nos muestra que existe una relación significativa positiva media entre los factores motivacionales y estructura organizacional (sig. =,000 < ,05), rechazando así la hipótesis nula; teniendo en cuenta que en la Tabla 10 se observa una

puntuación de  $r = 0,586$  aceptando de esta manera la hipótesis de los investigadores; lo que implica que existe correlación significativa entre ambas variables, por el cual se sostiene la correlación de las dos variables estudiadas en la empresa distribuidora.

Como se verifica en la Figura 1, los puntos de dispersión de las variables de estudio, muestran que hay relación entre factores motivacionales y estructura organizacional; sin embargo, siendo que se muestran dispersos y muy conglomerados en su conjunto, la variabilidad es regular, por ello la relación es media.

### ***Correlaciones entre los factores motivacionales y los niveles de mando, relación y diseño de sistemas***

Al realizar el análisis respectivo en el estudio de caso realizado a los niveles de mando, relación y diseño de sistemas con la variable factores motivacionales como se observa en la Tabla 11, existe una correlación significativa con las tres dimensiones, pero se aprecia que existe una fuerte relación entre el nivel de relación ( $R = ,511$ ) que tienen los trabajadores con los factores motivacionales, esto se da porque el ser humano es un ser netamente social lo que implica que debe haber interacciones con personas si ellas viven en sociedad y de esta manera realizar un buen trabajo, seguidamente con una relación moderada con el nivel de mando existe una relación ( $R = ,503$ ), donde los trabajadores encuestados consideran que siempre deberá existir una relación de trabajo en armonía entre jefes inmediato y subordinados para que pueda fluir una excelente comunicación. Y terminando con la correlación moderadamente baja con el diseño de sistemas ( $R = ,494$ ), lo que implica de esta dimensión es un complemento para que la organización funcione de una manera más eficaz y eficiente al momento de integrar, comunicar y coordinar con sus trabajadores en los diferentes departamento o áreas de la organización.

### ***Correlaciones entre la estructura organizacional y los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos***

Al realizar un análisis a nivel de los factores motivacionales tanto intrínsecos como extrínsecos con la estructura organizacional y a nivel de sus dimensiones; en la Tabla 12, se aprecia que los factores extrínsecos están fuertemente relacionados a la estructura organizacional; dando como resultado ( $R = ,641$ ); resaltando de esta manera con la dimensión del nivel de mando ( $R = ,545$ ) que tiene una valoración de correlación mayor a las demás dimensiones de la estructura organizacional, seguido de diseño de sistemas ( $R = ,533$ ) y por último el nivel de relación ( $R = ,508$ ), lo que implica que los factores extrínsecos son muy importantes para los trabajadores al momento de la realización de sus labores dentro de la empresa, además de ello están bien vinculados las relaciones que tienen con sus superiores

y jefes inmediatos para un mejor desempeño dentro de la empresa. En cuanto a los factores motivacionales intrínsecos su relación con la estructura organizacional es moderada ( $R= ,431$ ) y la motivación está mayormente correlacionada con el nivel de relación ( $R= ,429$ ) que implica que existe una fuerte influencia de las relaciones interpersonales entre jefes y trabajadores, esa relación se puede observar muy bien en los departamentos y áreas con las que cuenta la empresa.

### ***Discusión***

A partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis alternativa general que establece que existe relación significativa entre los factores motivacionales con la estructura organizacional en la empresa Don José Representaciones S.R.L, Cusco.

No existen estudios anteriores que se hayan realizado con las variables conjuntamente de los factores motivacionales y estructura organizacional, lo cual nos indica que se abre un nuevo campo para estudios que ayuden a la elaboración de más investigaciones con relación a nuestro trabajo. Así que nos apoyaremos en las teorías planteadas por autores de cada variable en el estudio realizado. Así también se hemos consultado trabajos realizados por cada variable en los cuales se encontraron pequeños hallazgos de relaciones con algunos de nuestros indicadores que apoyan nuestro estudio y que daremos a conocer.

Como primer punto a desarrollar es con respecto a la relación de los factores motivacionales con la estructura organizacional. Según Chiavenato et al., (2004). Basándose en el modelo de dos factores de Herzberg, la motivación de la persona depende de dos factores intrínsecos y extrínsecos, es la fuerza que impulsa actuar y así también tiene relación con su comportamiento en su trabajo, cuanto mayor motivación tenga el trabajador mayor será su reacción a la hora de hacer sus tareas. También Daft, (2010) en su libro “teoría y diseño organizacional”, la estructura es la forma en que una organización establece una red de relaciones que permite a las personas desarrollarse y aplicar todo su potencial. Cuando tengan buenas relaciones interpersonales y mejor comunicación mayor resultados tendrá la empresa en cuanto a productividad. Aquí mismo menciona Ramírez y Nazar, (2019) en su Artículo “factores motivacionales de diseño de trabajo” tuvo como resultado a la autonomía

como componente motivacional, presento mayor relación con desempeño adaptivo y proactivo, bajo la prueba de Wald considero relación significativa.

Como segundo punto es con respecto a la relación los factores motivacionales intrínsecos con la estructura organizacional. Según Chiavenato et al., (2004). Basándose en la teoría de dos factores de Herzberg propone introducir “mayor motivación en el enriquecimiento del cargo, que consiste en incrementar la responsabilidad, los objetivos, y el desafío de las tareas, así también se podrá observa la relación que tiene los subsistemas dentro del trabajo” y así mismo, Daft, (2010) en su libro “ teoría y diseño organizacional”, considera a la estructura como el conjunto de componentes que se relacionan de manera esencial con las funciones, líneas de mando, sistemas de comunicación. Todo esto enfocado para mejorar colaboración entre los trabajadores. Así también tenemos Marin y Placencia, (2017), sosteniendo que no guarda relación con nuestro estudio de caso. Pero en cambio sí existe pequeñas coincidencias con los indicadores de estímulo y responsabilidad, concluyeron que los colaboradores se encuentran medianamente motivados con el factor motivacional con 57,4%, lo que coinciden con nuestro caso de estudio con un 66,0% que consideran estar completamente motivados. Así mismo Hernández et al., (2015) “Factores motivacionales que influyen en los trabajadores de las PYMES” que guarda pequeña relación con nuestro indicadores de estudio que son; logro y estima, lo que refleja un estado de motivación efectiva que busca satisfacer las necesidades y también puede ser estímulo para una mejor productividad en su trabajo.

Y como tercer punto es con respecto a la relación los factores motivacionales extrínsecos con la estructura organizacional. Según Chiavenato et al., (2004). En teoría de dos factores de Herzberg, “cuando los factores higiénicos son óptimos, estos evitan la insatisfacción de los trabajadores, así también influyen en el comportamiento de las personas de manera duradera”, así mismo Daft, (2010) en su libro “ teoría y diseño organizacional”, se debe considerar a la estructura organizacional como un elemento integrador de las actividades de una organización, porque se convertirá en un instrumento para lograr los objetivos. Así también. Según los pequeños hallazgos realizado por Marin y Placencia, (2017) en su investigación con el factores higiénico existe un 46.3% que contradicen la relación entre los indicadores, de estar motivados con su jefe y compañeros de trabajo, que contradicen nuestros resultados los cuales mencionan los trabajadores de la distribuidora que

se sienten motivados al dar su mayor esfuerzo por ganar una mejor remuneración económica con 86% de los encuestados.

En otra investigación realizada con la variable estructura organizacional se observa. Según Ochoa et al., (2019) en su artículo de investigación en la cooperativa de ahorro y crédito “ San Francisco Ltda.”, Agencia puyo. Diagnóstico la estructura organizacional, al indagar dentro del diseño de sistema; bajo el indicador de integración, donde existe una sobresaliente coincidencia, donde los empleados encuestados mencionan que no cuentan con un manual de funciones con un 58,0%, en nuestro estudio de caso los trabajadores mencionan estar totalmente en desacuerdo con un 70,0%. Hallazgo que muestra una debilidad dentro de la distribuidora. Así mismo en el nivel de mando y relación que existe en la empresa, con las funciones, roles y jerarquías de los trabajadores que tiene mucha relación con la indagación hecha sobre el conocimiento de su jefe inmediato con 63,0%, lo que contradicen los trabajadores en nuestro caso estudio teniendo como respuesta totalmente de acuerdo con 84,0%, una respuesta afirmativa por parte de los colaboradores, además este hallazgo levanta la fortaleza de la estructura organizacional de la empresa.

Otro aspecto de resultado que pone en coincidencia con Murillo et al., (2019) en su artículo de investigación, diseño una propuesta de estructura organizacional, concluyeron afirmando la respuestas de los trabajadores indicando estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que la empresa cuente con un sistema de comunicación, los trabajadores consideran importante la fluida y eficaz comunicación y así como la existencia de mecanismos de control para el personal.

### ***Conclusiones***

En el estudio de caso se determinó la relación entre los factores motivacionales y estructura organizacional en la empresa Don José Representaciones S.R.L, Cusco. Porque los factores motivacionales son elementos con mucha importancia la hora de motivar al personal y la estructura organizacional influye en el comportamiento y responsabilidades de las personas al momento de realizar sus tareas. En los resultados obtenidos los trabajadores mostraron que hay una estrecha relación en cuanto a los factores motivacionales ya que les impulsan a realizar de mejor manera su trabajo y su vinculación con la estructura

organizacional el que promueve la responsabilidad y pertenencia en las actividades que realiza el personal.

Lo anterior permite aceptar la hipótesis planteada, ya que existe una relación significativa positiva entre los factores motivacionales y la estructura organizacional, en los trabajadores de la empresa Don José Representaciones, de la ciudad del Cusco.

En este sentido el estudio de los factores motivacionales y la estructura organizacional permite el siguiente diagnóstico:

Los trabajadores de la empresa Don José Representaciones de Cusco, con respecto a los factores motivacionales y estructura organizacional muestran una correlación significativa positiva (0,586), aunque de mediana intensidad, los trabajadores de la distribuidora se sienten satisfechos y motivados con los indicadores extrínsecos; a diferencia de los indicadores intrínsecos que sienten poca satisfacción.

Los factores motivacionales intrínsecos con la estructura organizacional de los trabajadores de la distribuidora, tiene una relación moderadamente baja (0,431), los cuales consideran no sentirse muy motivados con los indicadores que se encuentran dentro de esta categoría son: logro, formulación de objetivos y enriquecimiento del cargo.

En cambio, los factores motivacionales extrínsecos con la estructura organizacional de los trabajadores de la distribuidora, tiene una relación positiva y buena (0,641), los indicadores que fueron considerados por los trabajadores como satisfactorios son; salario y/o remuneración, condiciones de trabajo y comodidad.

Así también podemos verificar las relaciones que tienen los factores motivacionales extrínsecos con las dimensiones de la estructura organizacional en las cuales se puede observar sus relaciones como: nivel de mando con (0,545), diseño de sistemas con (0,533) y nivel de relación con (0,508). A así también existe relación, aunque baja de los factores motivacionales intrínsecos con las mismas dimensiones anteriormente mencionadas, sobresaliendo el nivel de relación con (0,429).

Con un buen plan motivacional la empresa puede fidelizar y comprometer a su personal más valioso, así mismo puede atraer nuevos talentos que no tengan experiencia y la empresa podrá moldearlos a su manera con las capacitaciones continuas virtuales entre otros, este proceso ayudara a la empresa a introducirse a un mercado virtual y cambiar su estructura a un modelo virtual.

## Referencias

- Banegas Campoverde, C. M., y Cardona Mendoza, D. C. (2017). Incidencia del clima organizacional en la motivación de los empleados de la universidad católica de cuenca. *Podium*, 101–129. <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/80>
- Bello Pintado, A., y Bianchi, C. (2018). Educational diversity, organizational structure and innovation performance: Evidence from Uruguayan industry. *Estudios de Economía*, 45(2), 203–229.
- Bohorquez Arévalo, L. E., Castillo Rodríguez, N. S., y Farfán González, M. S. (2020). Design of the organizational structure and coordination of an observatory based on collective intelligence. *Ingeniería Solidaria*, 16(1). <https://doi.org/10.16925/2357-6014.2020.01.10>
- Carmona, E. A. (2016). Percepción de la estructura administrativa y la comunicación organizacional como factores de competitividad. *Revue Recherches En Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, 111, 235–252. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=a42a0e98-afa9-454c-bff2-a23dd2130cef%40pdc-v-sessmgr06>
- Carvalho Beluce, A., y Luciane De Oliveira, K. (2015). Students' motivation for learning in virtual learning environments. *Paidéia*, 25(60), 105–113. <https://doi.org/10.1590/1982-43272560201513>
- Castro, E. J., y Miranda, I. (2019). Experiencias desmotivacionales y motivacionales de estudiantes varones de ingeniería para estudiar matemáticas. El caso de la universidad Andrés Bello en Santiago de Chile. *Formación Universitaria*, 12(6), 83–92. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062019000600083>
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., García Madariaga, R., y Peña Rodríguez, Ó. (2004). *Administracion de recursos humanos* (L. Solano, Árevalo (ed.); 5ed.). Mc Graw Hill Internamericana, S.A. [https://clea.edu.mx/biblioteca/Chiavenato Idalberto - Administracion De Recursos Humanos - 5ed.pdf](https://clea.edu.mx/biblioteca/Chiavenato%20Idalberto%20-%20Administracion%20De%20Recursos%20Humanos%20-%205ed.pdf)
- Coloma Sisalema, V. C. (2017). *La estructura organizacional y su incidencia en el rendimiento laboral del personal de Surtioffice.S.A.* Universidad de Guayaquil.
- Conrero, S., Sosa, M. T., Chiodi, L., y Antinori, R. (2019). Diseño de la estructura organizacional para la gestión del riesgo de desastres. El caso de la Provincia de Córdoba, Argentina. *Enfoques*, XVII(30), 43–64. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=f21a48f2-1c6a-423c-b6f2-ec21defba51f%40sessionmgr103>
- Daft, R. L. (2010). *Teoría y diseño organizacional* (Décima ed.). South-Western Cengage Learning.
- Delgado Cruz, A., Vargas Martínez, E. E., Rodríguez Torres, F., y Montes Hincapié, J. M. (2017). Estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración: determinantes de la capacidad de innovación en restaurantes. *AD-Minister*, 1(32), 5–28. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.32.1>
- González Peitado, M., y Rodríguez López, B. (2016). Factores motivacionales de los adultos

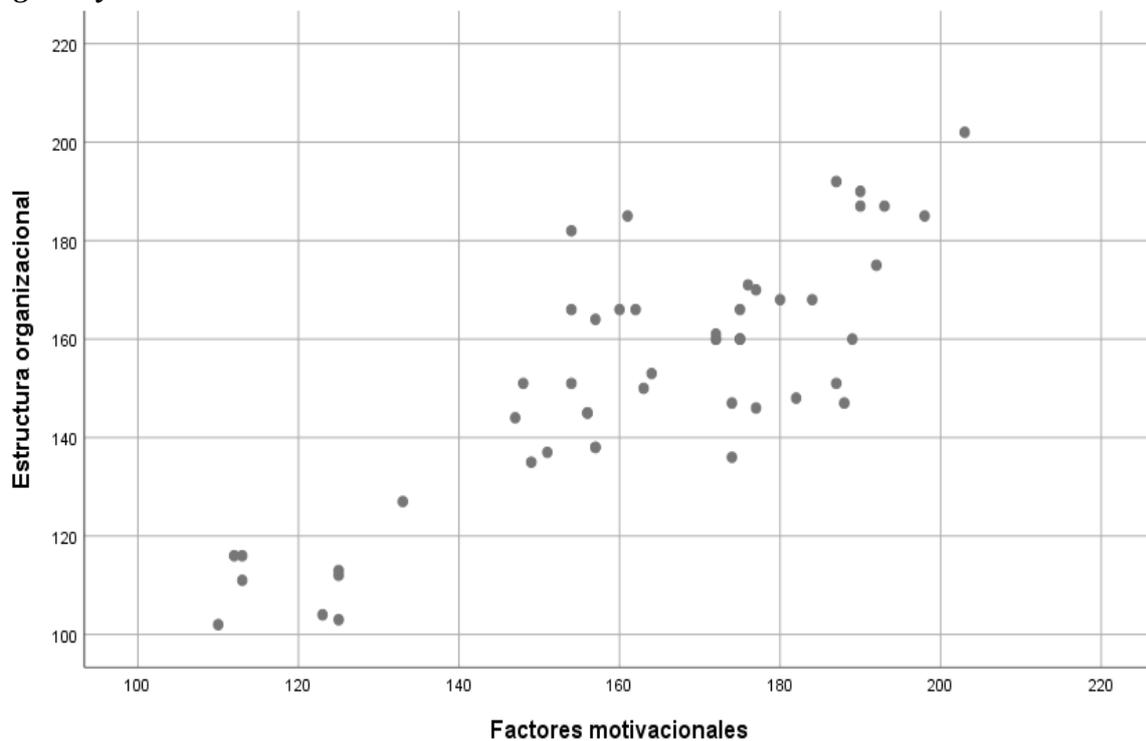
- para el estudio de una lengua extranjera. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria.*, 30, 129–143. [https://doi.org/10. SE7179/PSRI\\_2017.30.09](https://doi.org/10. SE7179/PSRI_2017.30.09)
- Grijalco, F., Fernández, C., y Nuñez, J. L. (2011). Traducción y validación preliminar de la versión española de la escala de motivación global. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, vol 5, 537–544. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349832343058>
- Gualdrón Prieto, L. Y., Acosta Romero, J. M., y Bohórquez Arevalo, L. E. (2017). Estructuras organizacionales y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno: retos e implicaciones. *Ingeniería Solidaria*, 13(23), 106–121. <https://doi.org/10.16925/in.v23i13.1983>
- Guay, F., Vallerand, R. J., y Blanchard, C. (2000). On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The situational motivation scale (SIMS). *Entomologia Experimentalis et Applicata*, 24(3), 175–213. <https://doi.org/10.1023/A>
- Hernández García, C., Ochoa Ávila, E., Fernández Nistal, M. T., Félix Verduzco, R. O., y Campoy Miranda, M. M. (2015). Factores motivacionales que influyen en los trabajadores de las PYMES. *Cultura Científica y Tecnológica*, 0(57), 22–32. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=0ecf6177-55b7-4b28-9853-3721aa5bd957%40sdc-v-sessmgr02>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (S. A. D. C. V. Interamericana Editores (ed.); Sexta edic). McGraw-Hill Educación. [www.elosopanda.com](http://www.elosopanda.com)
- Hueso, A., y Cascant, J. (2012). *Metodología y técnicas cuantitativas de investigación* (Primera ed). Universitat Politècnica de València. [www.lalibreria.upv.es](http://www.lalibreria.upv.es)
- Huilcapi Masacon, M. R., Jácome Lara, G. A., y Castro López, G. A. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Revista Científica*, 3(2), 311–333.
- Jiménez Castuera, R., Moreno Navarrete, B., Leyton Román, M., y Claver Rabaz, F. (2015). Motivación y estadios de cambio para el ejercicio físico en adolescentes. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 47(3), 196–204. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2014.11.001>
- Lopes Barbosa, M. L., Abaide Balbinotti, M. A., Pedroso Saldanha, R., Pedroso Diehl, A. B. R., y Abaide Balbinotti, C. A. (2019). Validade do modelo hierárquico da motivação intrínseca e extrínseca no esporte escolar. *Psico-USF*, 24(3), 529–540. <https://doi.org/10.1590/1413-82712019240310>
- Marín Idárraga, D. A., y Losada Campos, L. Á. (2015). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en instituciones prestadoras de servicios de salud públicas de Colombia. *El Sevier Doyma / Estudios Gerenciales*, 31(134), 88–99. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.004>
- Marin Samanez, H. S., y Placencia Medina, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico (Lima)*, 17(4), 42–52. <https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Monje Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa-Guía didáctica* (UNIVERSIDA).

- Muñiz, J., Elosua, P., y Hambleton, R. K. (2013). Directrices para la traducción y adaptación de los tests: Segunda edición. *Psicothema*, 25(2), 151–157. <https://doi.org/10.7334/psicothema2013.24>
- Murillo Vargas, G., García-Solarte, M., y González-Campo, C. H. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 58, 19–40. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n58a7>
- Neves, L., y Coimbra, J. L. (2018b). Validation study in the educational context of the Portuguese version of the multidimensional work motivation scale. *Paideia*, 28(69), 1–8. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e2803>
- Ochoa Galarza, E., Pinda Guanolema, B., León Naranjo, M., y Myorga Rivadeneria, J. (2019). Estructura organizacional y gestión administrativa: diagnóstico en la cooperativa de ahorro y crédito “San Francisco Ltda.”, Agencia Puyo. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 1(144), 1–19. <http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>
- Pansera, S. M., Valentini, N. C., Santayana de Souza, M., y Berleze, A. (2016). Motivación intrínseca y extrínseca: diferencias en el sexo y en la edad. *Psicología Escolar e Educacional*, 20(2), 313–320. <https://doi.org/10.1590/2175-3539/2015/0202972>
- Peña Rivas, H. C., y Villón Perero, S. G. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Cientific*, 3(7), 177–192. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Pérez Andrade, R. A. (2014). *Diseño de una estructura organizacional, con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral y financiero*. Universidad estatal de Milagro.
- Pertuz Belloso, R. (2014). Modelo de estructura organizacional para los institutos universitarios, vinculante con la realidad socioeconómica venezolana. *Revista Electrónica Educare*, 18(1), 97–117. <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/issue/current>
- Pineda Espejel, A. H., Alarcón, E., Ruiz López, Z., Trejo, M., y Chávez, C. (2015). Propiedades psicométricas de la Escala de Motivación en el Deporte revisada (SMS-II) adaptada al español hablado en México. *RICYDE: Revista Internacional de Ciencias Del Deporte*, 11(41), 226–244. <https://doi.org/10.5232/ricyde>
- Pizarro Ruz, J., Fredes Collarte, D., Inostroza Peña, C., y Torreblanca Urbina, E. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 1–15. <https://doi.org/29060499013>
- Pozo Eugenio, C. M. (2015). *Motivación y desempeño laboral en los trabajadores de una empresa carrocera*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.
- Ramírez Vielma, R., y Nazar, G. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 791–799. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17517>
- Rivera, A. E. ., y Morales, B. (2019). El líder y la motivación en la organización. *HETS Online Journal*, 41–57. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=0ecf6177-55b7->

4b28-9853-3721aa5bd957%40sdc-v-sessmgr02

- Rockman, K. W., y Ballinger, G. A. (2017). Intrinsic motivation and organizational identification among on-demand workers. *Applied Psychology*, *1*, 1–45. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Tello Cano, M. P. (2018). Propuesta de una estructura organizativa para gestionar la información de medios digitales en México. Un enfoque desde los sistemas complejos. *Revista de Administração Da UNIMEP.*, *16*(3), 213–240. <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/1253%0AResumen>
- Tziner, A., Shkoler, O., y Bat Zur, B.-E. (2019). Revisiting work engagement from a moderated-mediation vantage point. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *35*(3), 207–215. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a22>
- Yvana Mireya Contreras Salazar, V. R. B. Z. C. E. C. L. (2019). *Metodología de la investigación manual del estudiante* (Primera). USMP. <http://www.usmp.edu.pe/estudiosgenerales/>
- Zapana Quispe, V. A. (2017). *Factores de la motivación y el desempeño laboral de los profesionales médicos del hospital III Essalud Puno - 2016* [Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1145>
- Zarauz Sancho, A., y Ruiz Juan, F. (2015). Factores determinantes de la motivación en atletas veteranos españoles. *Revista Latinoamericana de Psicología*, *47*(1), 34–42. [https://doi.org/10.1016/s0120-0534\(15\)30004-2](https://doi.org/10.1016/s0120-0534(15)30004-2)

**Figuras y tablas**



*Figura 1. Diagrama de dispersión de puntos de relación entre los factores motivacionales y estructura organizacional.*

*Tabla 1 Teorías de comparación de los modelos de motivación de Maslow y Herzberg.*

Jerarquía de necesidades de Maslow	Factores de higiene – motivación de Herzberg	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades de autorrealización</li> <li>• Necesidades del ego (autoestima)</li> </ul>	F. Motivacionales (De satisfacción)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo interesante</li> <li>• Logro</li> <li>• Desarrollo en el trabajo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Avance</li> <li>• Reconocimiento</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades sociales</li> <li>• Necesidades de seguridad</li> <li>• Necesidades fisiológicas</li> </ul>	Factores Higiénicos (De insatisfacción)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categoría</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Calidad de supervisión</li> <li>• Políticas y administración</li> <li>• Condiciones de trabajo</li> <li>• Seguridad en el trabajo</li> <li>• Salario</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato et al., (2004)

*Tabla 2 Relación entre las teorías motivacionales*

Nº	Teoría de la motivación	Autores	Relaciones entre teorías y la teoría de Herzberg
1	Jerarquía de las necesidades humanas.	Abraham H. Maslow (1943)	La Teoría de Maslow es útil para identificar necesidades o motivos, mientras que la Herzberg aclara las metas y los incentivos que tienden a satisfacer esas necesidades. Hasta cierto punto las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente pequeño efecto motivacional cuando el nivel de vida es alto. Tanto como Maslow y Herzberg tienen puntos de concordancia que logran ampliar una configuración más rica respecto de la motivación del comportamiento humano.
2	Modelo motivacional de las tres necesidades adquiridas.	Mc Clelland (1965)	Las teorías de Mc Gregor, Maslow y Herzberg están basadas en una estructura uniforme y jerárquica de necesidades o en dos clases de motivadores de una mejor manera de motivar a las personas.
3	Modelo motivacional de la autodeterminación.	Deci y Ryan (1985)	La teoría de la autodeterminación y Herzberg estas también están relacionadas unas con otras, ambos modelos motivacionales lo clasifican en dos tipos motivación intrínseca y extrínseca y dentro de las cuales se enfocan en competencia, conexión o relación y la autonomía, en cambio Herzberg lo clasifica en dos factores higiénicos y motivacionales.
4	Modelo situacional de motivación	Víctor H.Vroom (1964)	La teoría de Vroom es una teoría de motivación y no de comportamiento. El plantea la existencia de dimensiones básicas en la motivación los cuales se deben a los objetivos particulares y de la percepción de la utilidad relativa del desempeño.

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 3 Prueba de confiabilidad*

Variable	Prueba de fiabilidad de instrumento		
	Dimensiones	Nº de ítems	Alfa de Cronbach
Factores motivacionales	Factores motivacionales intrínsecos	33	0,867
Estructura organizacional	Factores motivacionales extrínsecos		
	Nivel de mando	44	0,881
	Nivel de relación		
	Diseño de sistemas	77	0,932
Total			

Fuente: elaboración propia.

*Tabla 4 Datos generales de los trabajadores de la empresa*

Información		N	%
Genero	Femenino	16	32,0
	Masculino	34	68,0
	Total	50	100,0
Edad	Menos de 20 años	3	6,0
	De 26 a 35 años	15	30,0
	De 36 a 45 años	26	52,0
	De 46 a más	6	12,0
	Total	50	100,0
Estado civil	Soltero (a)	27	54,0
	Casado (a)	16	32,0
	Conviviente	7	14,0
	Total	50	100,0
Tiempo de servicio	Menos de 5 años	21	42,0
	De 5 a 10 años	12	24,0
	De 11 s 20 años	15	30,0
	De 21 a más	2	4,0
	Total	50	100,0
Cuál es el nivel académico que usted tiene?	Primaria	2	4,0
	Secundaria	16	32,0
	Técnico	22	44,0
	Universitario sin título	7	14,0
	Universitario con título	3	6,0
	Total	50	100,0

Tabla 5 Dimensión 1: Factores motivacionales intrínsecos

N°	Indicadores	Ítems	Nada	Muy poco	Un poco	Moderadamente	Fuertemente	Muy fuerte	Completamente	Media	Moda
1	Delegación de responsabilidad.	Sus funciones y responsabilidad están bien definidas, por tanto sabe lo que esperan de Ud.	2,0%	0,0%	0,0%	4,0%	10,0%	18,0%	66,0%	6,4	7
		En la empresa donde usted labora el rendimiento laboral, el logro laboral y la responsabilidad se encuentran en un nivel aceptable.	0,0%	0,0%	0,0%	16,0%	32,0%	20,0%	32,0%	5,7	5 <sup>a</sup>
2	Libertad de decidir cómo realizar el trabajo	Ud., despliega toda su capacidad en el puesto que ocupa.	8,0%	0,0%	0,0%	0,0%	12,0%	12,0%	68,0%	6,2	7
3											
4	Logro	En la empresa donde usted labora, se siente realmente realizado como profesional.	2,0%	0,0%	10,0%	22,0%	18,0%	30,0%	18,0%	5,2	6
5		Si Ud. Trabaja más de lo debido es reconocido y/o felicitado.	26,0%	8,0%	8,0%	12,0%	20,0%	12,0%	14,0%	3,8	1
6		Siente Ud. Que sus logros son importantes para la empresa donde trabaja.	2,0%	0,0%	4,0%	8,0%	22,0%	20,0%	44,0%	5,8	7
7	Utilización plena de las habilidades personales	El cargo que Ud. Ocupa le permite desarrollar completamente sus habilidades y destrezas.	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%	20,0%	12,0%	64,0%	6,4	7
8	Formulación de objetivos	Cuando Ud. Cumple con las metas organizacionales, obtiene un reconocimiento dentro de la empresa.	26,0%	2,0%	12,0%	8,0%	16,0%	18,0%	18,0%	4,1	1
9		Ud. Tiene clara cuál es su meta y la meta de la empresa.	2,0%	0,0%	0,0%	2,0%	28,0%	26,0%	42,0%	6,0	7
10		Consideras que tus objetivos van ligados con la meta de la empresa.	4,0%	0,0%	0,0%	12,0%	28,0%	22,0%	34,0%	5,6	7
11	Reconocimiento	Considera Ud., que su trabajo es interesante para superar el aburrimiento y la rutina.	0,0%	0,0%	2,0%	14,0%	12,0%	22,0%	50,0%	6,0	7
12		Sus compañeros tienen respeto y reconocimiento sobre la labor que realiza en la empresa .	2,0%	2,0%	0,0%	16,0%	16,0%	16,0%	48,0%	5,8	7
13	Enriquecimiento del cargo	Ud., recibe capacitaciones y/o talleres para mejorar el rendimiento laboral.	32,0%	10,0%	8,0%	14,0%	18,0%	10,0%	8,0%	3,4	1
14		Esta Ud. Conforme con la capacitaciones y/o talleres que le brinda la empresa.	44,0%	6,0%	4,0%	26,0%	16,0%	0,0%	4,0%	2,8	1

Tabla 6 Dimensión 2: Factores motivacionales extrínsecos

N°	Indicadores	Ítems	Nada	Muy poco	Un poco	Moderadamente	Fuertemente	Muy fuerte	Completamente	Media	Moda
15		Considera que se le dan un trato justo en la empresa.	8,0%	2,0%	4,0%	26,0%	16,0%	16,0%	28,0%	5,0	7
16	Condiciones de trabajo y comodidad	Las condiciones ambientales en el área donde trabaja las considerada adecuadas y son favorables en su puesto de trabajo.	12,0%	0,0%	4,0%	14,0%	40,0%	16,0%	14,0%	4,7	5
17		Las condiciones de limpieza son buenas en el lugar donde trabaja y le permite sentirse motivada.	6,0%	4,0%	6,0%	14,0%	30,0%	18,0%	22,0%	5,0	5
18		Es suficiente la iluminación del área donde labora y esto hace que se motive en realizar un buen trabajo.	4,0%	2,0%	4,0%	14,0%	24,0%	28,0%	24,0%	5,3	6
19	Políticas de la organización y la administración	La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos, conocidos, y acatados por el personal.	34,0%	2,0%	12,0%	18,0%	12,0%	12,0%	10,0%	3,5	1
20		La empresa tiene una política escrita y conocida por la organización sobre: Atención al cliente, evaluación de la satisfacción del cliente y manejo de reclamos.	34,0%	6,0%	14,0%	20,0%	6,0%	6,0%	14,0%	3,3	1
21		Tiene la empresa catálogos, manuales de uso, especificaciones técnicas de sus productos, folletos, etc.	8,0%	0,0%	0,0%	12,0%	14,0%	26,0%	40,0%	5,6	7
22	Competencias técnicas del supervisor	La supervisión es política de la empresa, pero nos mantiene satisfechos.	20,0%	0,0%	8,0%	24,0%	24,0%	10,0%	14,0%	4,2	4 <sup>a</sup>
23		Te piden opinión tus supervisores para cambiar algunos aspectos de la empresa.	46,0%	10,0%	10,0%	10,0%	8,0%	8,0%	8,0%	2,8	1
24		El jefe inmediato te supervisa constantemente tus horas laborales.	12,0%	0,0%	10,0%	12,0%	18,0%	16,0%	32,0%	5,0	7
25		El motivo principal de su trabajo es por el sueldo que recibe.	14,0%	2,0%	4,0%	2,0%	12,0%	12,0%	54,0%	5,5	7
26		Se esfuerza por ganar una mejor remuneración económica.	4,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%	6,0%	86,0%	6,6	7
27	Salarios / remuneración	La empresa debe recompensarlo(a) económicamente si Ud. Dedicar más tiempo de los previstos en su horario.	20,0%	2,0%	0,0%	6,0%	18,0%	16,0%	38,0%	5,0	7
28		Los salarios que percibe lo tienen totalmente motivado.	18,0%	4,0%	8,0%	34,0%	20,0%	4,0%	12,0%	3,9	4
29		La forma en que se maneja aquí la remuneración motiva especialmente a las personas a esforzarse en el trabajo.	18,0%	4,0%	10,0%	26,0%	28,0%	10,0%	4,0%	3,9	5
30		Realizan incentivos económicos con las metas organizacionales.	38,0%	4,0%	4,0%	14,0%	12,0%	14,0%	14,0%	3,6	1
31		Los beneficios de gratificación, vacaciones e incentivos que lo proporciona la empresa le hace sentir motivado.	10,0%	6,0%	4,0%	8,0%	28,0%	8,0%	36,0%	5,1	7
32	Relaciones interpersonales	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo, haciendo que me sienta respaldado.	10,0%	0,0%	2,0%	6,0%	22,0%	24,0%	36,0%	5,5	7
33		Creo que los clientes que concurren a tu centro de trabajo, se llevan una buena impresión.	0,0%	0,0%	0,0%	22,0%	22,0%	34,0%	22,0%	5,6	6

Tabla 7 Dimensión 1: Nivel de mando

N°	Indicadores	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Media	Moda
1		Estás de acuerdo con la actual estructura organizacional de la empresa.	14,0%	12,0%	20,0%	34,0%	20,0%	3,3	4
2		Sabes si la empresa cuenta con un organigrama	38,0%	6,0%	14,0%	10,0%	32,0%	2,9	1
3		El organigrama se encuentre plasmado en algún manual o en algún lugar visible.	36,0%	6,0%	32,0%	4,0%	22,0%	2,7	1
4	Estado de jerarquía	La relación laboral del gerente – colaboradores que se encuentra en el organigrama es de ambas vías.	20,0%	8,0%	22,0%	28,0%	22,0%	3,2	4
5		Considera usted que se encuentran claramente establecidas las autoridades en la empresa.	8,0%	12,0%	6,0%	28,0%	46,0%	3,9	5
6		Tiene conocimiento de quien es su jefe inmediato.	0,0%	0,0%	4,0%	12,0%	84,0%	4,8	5
7		Conoces los niveles jerárquicos de tu empresa.	4,0%	4,0%	16,0%	26,0%	50,0%	4,1	5
8		Los empleados que realizan las mismas tareas que tú se encuentran en tu mismo nivel jerárquico.	16,0%	12,0%	16,0%	38,0%	18,0%	3,3	4
9		Tu jefe inmediato es quien toma las decisiones en tu departamento.	10,0%	2,0%	14,0%	32,0%	42,0%	3,9	5
10		Esta usted conforme con el personal a su cargo.	40,0%	8,0%	14,0%	16,0%	22,0%	2,7	1
11	Estado de subordinación	Estás de acuerdo que 2 o más personas le den ordenes o le indiquen que debe de realizar.	44,0%	14,0%	10,0%	24,0%	8,0%	2,4	1
12		Estás de acuerdo que le deleguen otras responsabilidades o tareas extras.	30,0%	8,0%	18,0%	24,0%	20,0%	3,0	1
13		Tu jefe inmediato crea un ambiente de trabajo propicio.	10,0%	2,0%	16,0%	28,0%	44,0%	3,9	5
14		Le gusta el trabajo que realiza.	4,0%	0,0%	0,0%	12,0%	84,0%	4,7	5

Tabla 8 Dimensión 2: Nivel de relación

Nº	Indicadores	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Media	Moda
15	Relación a nivel de departamento	La empresa está dividida por departamentos que existen dentro de la organización.	34,0%	2,0%	14,0%	30,0%	20,0%	3,0	1
16		Conoces los departamentos que existen dentro de la organización	12,0%	0,0%	32,0%	28,0%	28,0%	3,6	3
17		Estas conforme con el encargado de tu departamento.	26,0%	2,0%	8,0%	32,0%	32,0%	3,4	4 <sup>a</sup>
18		Se realizan evaluaciones en los departamentos de la organización para medir el desempeño de los trabajadores.	40,0%	12,0%	10,0%	30,0%	8,0%	2,5	1
19		Cree usted que en el departamento donde labora están correctamente distribuidas las responsabilidades acordadas al puesto.	12,0%	18,0%	10,0%	32,0%	28,0%	3,5	4
20		Sabes a quien debes dirigirte en caso de tener problemas dentro de tu departamento.	0,0%	0,0%	12,0%	26,0%	62,0%	4,5	5
21	Relación a nivel de área	Mi relación laboral con mi jefe inmediato es buena y armoniosa.	8,0%	4,0%	16,0%	26,0%	46,0%	4,0	5
22		Tiene la intención de trabajar mucho tiempo en el área que le designaron	14,0%	2,0%	6,0%	18,0%	60,0%	4,1	5
23		Piensa usted que hay buena colaboración entre las diferentes áreas de la organización.	20,0%	20,0%	20,0%	32,0%	8,0%	2,9	4
24		Cuando hay un reto para la empresa todas las áreas participan activamente.	16,0%	2,0%	10,0%	40,0%	32,0%	3,7	4
25		Existe armonía en las relaciones entre el jefe y el equipo de trabajo.	8,0%	2,0%	12,0%	34,0%	44,0%	4,0	5
26		Cuentas con las herramientas necesarias para desempeñar tus tareas.	8,0%	8,0%	6,0%	34,0%	44,0%	4,0	5

Tabla 9 Dimensión 3: Diseño de sistemas

N°	Indicadores	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Media	Moda
27		Se conocen los mecanismos establecidos para que la información fluya en la empresa.	14,0%	10,0%	16,0%	30,0%	30,0%	3,5	4 <sup>a</sup>
28		Las acciones de control se realizan de forma planificada.	16,0%	10,0%	12,0%	40,0%	22,0%	3,4	4
29	Coordinación	Existen mecanismos o herramientas que muestren informes sobre el avance de los resultados que obtiene la empresa cada cierto tiempo.	8,0%	6,0%	24,0%	30,0%	32,0%	3,7	5
30		Los procesos administrativos de la empresa son llevados de tal forma que permiten el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	4,0%	8,0%	24,0%	32,0%	32,0%	3,8	4 <sup>a</sup>
31		Cree usted que el no especificar las funciones de un cargo al interior de la empresa afecta la productividad del trabajador.	4,0%	0,0%	12,0%	8,0%	76,0%	4,5	5
32		Se emplean mecanismos para la evaluación y control en el cumplimiento de las funciones que llevan a cabo los diferentes puestos de la empresa.	22,0%	8,0%	22,0%	36,0%	12,0%	3,1	4
33		Todos los problemas se discuten de una manera constructiva.	8,0%	14,0%	20,0%	22,0%	36,0%	3,6	5
34		La información de las áreas llega de forma clara desde los niveles superiores hasta los trabajadores.	20,0%	16,0%	6,0%	34,0%	24,0%	3,3	4
35	Comunicación	La información requerida para cumplir con las actividades fluye de forma rápida.	6,0%	18,0%	20,0%	36,0%	20,0%	3,5	4
36		Existe buena comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.	12,0%	8,0%	16,0%	36,0%	28,0%	3,6	4
37		Los diferentes niveles jerárquicos de la organización colaboran entre ellos.	24,0%	14,0%	10,0%	26,0%	26,0%	3,2	4 <sup>a</sup>
38		Tu superior utiliza valores de la organización para guiarte.	8,0%	6,0%	10,0%	16,0%	60,0%	4,1	5
39		Cuenta usted con un manual de funciones.	70,0%	4,0%	12,0%	6,0%	8,0%	1,8	1
40		Dentro de la organización existen manuales descriptores de funciones para cada puesto de trabajo.	70,0%	14,0%	10,0%	4,0%	2,0%	1,5	1
41	Integración	Ud., siempre está enterado de los reglamentos normas y políticas de la empresa.	2,0%	8,0%	18,0%	36,0%	36,0%	4,0	4 <sup>a</sup>
42		Cuando existe un problema todos se interesan por resolverlo.	22,0%	12,0%	24,0%	26,0%	16,0%	3,0	4
43		Considera usted que los empleados de la empresa tienen clara sus funciones que cumplen al interior de la misma.	10,0%	16,0%	14,0%	36,0%	24,0%	3,5	4
44		Considera usted que existe una buena distribución uniforme de las funciones en el área en donde se encuentra.	20,0%	10,0%	26,0%	34,0%	10,0%	3,0	4

Tabla 10 Correlaciones entre factores motivacionales y estructura organizacional

Correlaciones			Estructura organizacional
Tau_b de Kendall	Factores motivacionales	Coefficiente de correlación	,586**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	50

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

Tabla 11 Correlaciones entre factores motivacionales y los niveles de mando, relación y diseño de sistemas.

			Nivel de mando	Nivel de relación	Diseño de sistemas
Tau_b de Kendall	Factores motivacionales	Coefficiente de correlación	,503**	,511**	,494**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
		N	50	50	50

Tabla 12 Correlación entre estructura organizacional y los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos

			Factores motivacionales intrínsecos	Factores motivacionales extrínsecos
Tau_b de Kendall	Estructura organizacional	Coefficiente de correlación	,431**	,641**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000
		N	50	50
	Nivel de mando	Coefficiente de correlación	,366**	,545**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000
		N	50	50
	Nivel de relación	Coefficiente de correlación	,429**	,508**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000
		N	50	50
	Diseño de sistemas	Coefficiente de correlación	,377**	,533**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000
		N	50	50

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

## **Anexos**

### *Instrumento para encuestas*

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado participante,

Somos los bachilleres: Liz Marilú Loayza Zamalloa y Bruno Abel Villa Deza, de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Peruana Unión (UPeU), quienes venimos desarrollando la investigación titulada: **“Factores motivacionales y estructura organizacional: caso en la empresa Don José Representaciones S.R.L.”**; con el propósito de contribuir al desarrollo y mejoramiento de la empresa con la innovación, así mismo preparar y actualizar al personal que labora.

Para tal efecto hemos seleccionado al personal de la empresa distribuidora, con la finalidad de recopilar datos; por tanto, solicitamos su colaboración con la participación en este estudio completando el cuestionario que le tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Su participación es voluntaria y muy importante para este estudio. Sus respuestas se mantendrán completamente anónimas y confidenciales formando parte del resultado general en futuras presentaciones o publicaciones. No existe ningún daño físico o mental por participar en el estudio. Si tiene alguna pregunta sobre su participación, puede comunicarse al e-mail lizloayza@upeu.edu.pe, o con nuestra asesora Mg. Gloria Ivon Luy Medina al e-mail, glorialuy@upeu.edu.pe

Agradecemos su aporte y participación, el cuál contribuirá enormemente al éxito de este estudio.

Atentamente,

Liz Marilú Loayza Zamalloa

lizloayza@upeu.edu.pe

Universidad Peruana Unión

#### **Instrucciones:**

A continuación, marque con (X) la respuesta que Ud., crea que corresponda de acuerdo a su apreciación a cada pregunta.

#### **I. Datos generales:**

##### **1.1 Genero:**

- a) Femenino ( )
- b) Masculino ( )

##### **1.2 Edad**

- a) Menos de 20 años( )
- b) De 26 a 35 años ( )
- c) De 36 a 45 años ( )
- d) De 46 a más ( )

##### **1.3 estado civil:**

- a) Soltero (a) ( )
- b) Casado (a) ( )
- c) Conviviente ( )

##### **1.4 Tiempo de servicio:**

- a) Menos de 5 años ( )
- b) De 5 a 10 años ( )
- c) De 11 a 20 años ( )
- d) De 20 años a más ( )

##### **1.5 ¿Cuál es el nivel académico que usted tiene?**

- a) Primaria ( )
- b) Secundaria ( )
- c) Técnico ( )
- d) Universitario sin título ( )
- e) Universitario con título ( )
- f) Post grado o maestría ( )

## II. VARIABLE 1: FACTORES MOTIVACIONALES

A continuación, marque con (X) la respuesta que Ud., crea que corresponda de acuerdo a su apreciación a cada pregunta, utilice la escala que se adjunta:

En donde 1 = nada, 2 = muy poco, 3= un poco, 4 = moderadamente, 5 = fuertemente, 6 = muy fuerte y 7= completamente.

N°	FACTORES MOTIVACIONALES INTRÍNSECOS	1	2	3	4	5	6	7
	<b>Delegación de la responsabilidad</b>							
1	Sus funciones y responsabilidad están bien definidas, por tanto sabe lo que esperan de Ud.							
2	En la empresa donde usted labora el rendimiento laboral, el logro laboral y la responsabilidad se encuentran en un nivel aceptable.							
	<b>Libertad de decidir cómo realizar el trabajo</b>							
3	Ud., despliega toda su capacidad en el puesto que ocupa.							
	<b>Logro</b>							
4	En la empresa donde usted labora, se siente realmente realizado como profesional.							
5	Si Ud. Trabaja más de lo debido es reconocido y/o felicitado.							
6	Siente Ud. Que sus logros son importantes para la empresa donde usted trabaja.							
	<b>Utilización plena de las habilidades personales</b>							
7	El cargo que Ud. Ocupa le permite desarrollar completamente sus habilidades y destrezas.							
	<b>Formulación de objetivos</b>							
8	Cuando Ud. Cumple con las metas organizacionales, obtiene un reconocimiento dentro de la empresa.							
9	Ud. Tiene clara cual su meta y la meta de su empresa.							
10	Consideras que tus objetivos van ligados con la meta de la empresa donde labora.							
	<b>Reconocimiento</b>							
11	Considera Ud., que su trabajo es interesante para superar el aburrimiento y la rutina.							
12	Sus compañeros tienen respeto y reconocimiento sobre la labor que realiza en la empresa .							
	<b>Enriquecimiento del cargo (horizontal o vertical)</b>							
13	Ud., recibe capacitaciones y/o talleres para mejorar el rendimiento laboral.							
14	Esta Ud. Conforme con la capacitación y/o talleres que le brinda la empresa.							
	<b>FACTORES MOTIVACIONALES EXTRÍNSECOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
	<b>Condiciones de trabajo y comodidad</b>							
15	Considera que se le dan un trato justo en la empresa.							
16	Las condiciones ambientales en el área donde trabaja las consideradas adecuadas y son favorables en su puesto de trabajo.							
17	Las condiciones de limpieza son buenas en el lugar donde trabaja y le permite sentirse motivada.							
18	Es suficiente la iluminación del área donde labora y esto hace que se motive en realizar un buen trabajo.							

<b>Políticas de la organización y la administración</b>									
19	La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos, conocidos, y acatados por el personal.								
20	La empresa tiene una política escrita y conocida por la organización sobre: Atención al cliente, evaluación de la satisfacción del cliente y manejo de reclamos.								
21	Tiene la empresa catálogos, manuales de uso, especificaciones técnicas de sus productos, folletos, etc.								
<b>Competencias técnicas del supervisor</b>									
22	La supervisión es política de la empresa, pero nos mantiene satisfechos.								
23	Te piden opinión tus supervisores para cambiar algunos aspectos de la empresa.								
24	El jefe de almacén supervisa constantemente al personal en sus horas laborales.								
<b>Salarios / remuneración</b>									
25	El motivo principal de su trabajo es por el sueldo que recibe.								
26	Se esfuerza por ganar una mejor remuneración económica								
27	La empresa debe recompensarlo(a) económicamente si Ud. Dedicar más tiempo de los previstos en su horario.								
28	Los salarios que percibe lo tienen totalmente motivado.								
29	La forma en que se maneja aquí la remuneración motiva especialmente a las personas a esforzarse en el trabajo.								
30	Realizan incentivos económicos con las metas organizacionales.								
31	Los beneficios de gratificación, vacaciones e incentivos que lo proporciona la empresa le hace sentir motivado.								
<b>Relaciones interpersonales.</b>									
32	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo, haciendo que me sienta respaldado.								
33	Creo que los clientes que concurren a tu centro de trabajo, se llevan una buena impresión.								

### III. VARIABLE 2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación, marque con (X) la respuesta que Ud., crea que corresponda de acuerdo a su apreciación a cada pregunta, utilice la escala que se adjunta:

En donde 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Indiferente, 4 = De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo.

N°	NIVEL DE MANDO	1	2	3	4	5
<b>Estado de jerarquía</b>						
1	Estás de acuerdo con la actual estructura organizacional de la empresa.					
2	Sabe usted si la empresa cuenta con un organigrama.					
3	Sabes usted si el organigrama se encuentra plasmado en algún manual o algún lugar visible.					
4	La relación laboral del gerente – colaboradores que se encuentra en el organigrama es de ambas vías.					
5	Considera usted que se encuentran claramente establecidas las autoridades en la empresa.					
6	Tiene conocimiento de quien es su jefe inmediato.					
7	Conoces los niveles jerárquicos de tu empresa.					
8	Los empleados que realizan las mismas tareas que tú se encuentran en tu mismo nivel jerárquico.					

	<b>Estado de subordinación</b>						
9	Tu jefe inmediato es quien toma las decisiones en su departamento.						
10	Esta usted conforme con el personal a su cargo.						
11	Estás de acuerdo que dos o más personas le den ordenes o le indiquen que debe de realizar.						
12	Estás de acuerdo que te deleguen otras responsabilidades o tareas extras.						
13	Tu jefe inmediato crea un ambiente de trabajo propicio.						
14	Le gusta el trabajo que realiza.						
	<b>NIVEL DE RELACIÓN</b>						
	<b>Relación a nivel de departamento</b>						
15	La empresa está dividida por departamentos que existen dentro de la organización.						
16	conoces los departamentos que existen dentro de la organización						
17	Estas conforme con el encargado de tu departamento.						
18	Se realizan evaluaciones en los departamentos de la organización para medir el desempeño de los trabajadores.						
19	Cree usted que en el departamento donde labora están correctamente distribuidas las responsabilidades acordes al puesto.						
20	Sabes a quien debes dirigirte en caso de tener problemas dentro de tu departamento.						
	<b>Relación a nivel de área</b>						
21	Mi relación laboral con mi jefe inmediato es buena y armoniosa.						
22	Tiene la intención de trabajar mucho tiempo en el área que le designaron						
23	Piensa usted que hay buena colaboración entre las diferentes áreas de la organización.						
24	Cuando hay un reto para la empresa todas las áreas participan activamente.						
25	Existe armonía en las relaciones entre el jefe y el equipo de trabajo.						
26	Cuentas con las herramientas necesarias para desempeñar tus tareas.						
	<b>DISEÑO DE SISTEMAS</b>						
	<b>Coordinación</b>						
27	Se conocen los mecanismos establecidos para que la información fluya en la empresa.						
28	Las acciones de control se realizan de forma planificada.						
29	Existen mecanismos o herramientas que muestren informes sobre el avance de los resultados que obtiene la empresa cada cierto tiempo.						
30	Los procesos administrativos de la empresa son llevados de tal forma que permiten el cumplimiento de los objetivos de la empresa.						
31	Cree usted que el no especificar las funciones de un cargo al interior de la empresa afecta la productividad del empleado.						
32	Se emplean mecanismos para la evaluación y control en el cumplimiento de las funciones que llevan a cabo los diferentes puestos de la empresa.						
	<b>Comunicación</b>						
33	Todos los problemas se discuten de una manera constructiva.						
34	La información de las áreas llega de forma clara desde los niveles superiores hasta los trabajadores..						
35	La información requerida para cumplir con las actividades fluye de forma rápida						

36	Existe buena comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.					
37	Los diferentes niveles jerárquicos de la organización colaboran entre ellos.					
38	Tu superior utiliza valores de la organización para guiarte.					
	<b>Integración</b>					
39	Cuenta usted con un manual de funciones.					
40	Dentro de la organización existen manuales descriptores de funciones para cada puesto de trabajo.					
41	Ud., siempre está enterado de los reglamentos normas y políticas de la empresa.					
42	Cuando existe un problema todos se interesan por resolverlo.					
43	Considera usted que los empleados de la empresa tienen clara sus funciones que cumplen al interior de la misma.					
44	Considera usted que existe una buena distribución uniforme de las funciones en el área en donde se encuentra.					

*Muchas gracias por su colaboración*

## Validación del instrumento por expertos

### INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTOS)

El presente instrumento tiene como finalidad evaluar la validez de los ítems/datos del instrumento elaborado; el mismo será aplicado a los trabajadores de la empresa Don José Representaciones S.R.L., quienes constituyen la muestra en estudio de la validación de los ítems sobre: **factores motivacionales (33 ítems) y estructura organizacional (44 ítems)**, los cuales serán posteriormente utilizados como instrumentos de investigación.

#### Instrucciones

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción/valoración, adecuación contextual/numérica y dominio del contenido**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones hubiera.

Juez N°: 01 Fecha actual: 27 de julio del 2020

Nombres y Apellidos del Juez: Carlos Eduardo Pezo Borrero

Institución donde laboral: Universidad Alas Peruanas

Años de experiencia profesional o científica: 10 años

  
.....  
**Carlos Eduardo Pezo Borrero**  
**MGT. LIC. EN ADMINISTRACIÓN**

-----  
Firma del Juez.

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad evaluar la validez de los ítems/datos del instrumento elaborado; el mismo será aplicado a los trabajadores de la empresa Don José Representaciones S.R.L, quienes constituyen la muestra en estudio de la validación de los ítems sobre: **factores motivacionales (33 ítems) y estructura organizacional (44 ítems)**, los cuales serán posteriormente utilizados como instrumentos de investigación.

**Instrucciones**

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción/valoración, adecuación contextual/numérica y dominio del contenido**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones hubiera.

Juez N°: 02 Fecha actual: 27 de julio del 2020

Nombres y Apellidos del Juez: Víctor Edul Guevara Ascue

Institución donde laboral: Scotiabank Perú S.A.

Años de experiencia profesional o científica: 14 años

  
-----  
**Firma del Juez.**

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad evaluar la validez de los ítems/datos del instrumento elaborado; el mismo será aplicado a los trabajadores de la empresa Don José Representaciones S.R.L, quienes constituyen la muestra en estudio de la validación de los ítems sobre: **factores motivacionales (33 ítems) y estructura organizacional (44 ítems)**, los cuales serán posteriormente utilizados como instrumentos de investigación.

**Instrucciones**

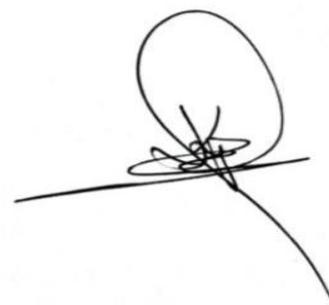
La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción/valoración, adecuación contextual/numérica y dominio del contenido**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones hubiera.

Juez N°: 03 Fecha actual: 27 de julio 2020

Nombres y Apellidos del Juez: Karina Elizabeth Paredes Abanto

Institución donde laboral: Universidad Peruana Unión

Años de experiencia profesional o científica: 17 años



**Firma del Juez.**

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad evaluar la validez de los ítems/datos del instrumento elaborado; el mismo será aplicado a los trabajadores de la empresa Don José Representaciones S.R.L, quienes constituyen la muestra en estudio de la validación de los ítems sobre: **factores motivacionales (33 ítems) y estructura organizacional (44 ítems)**, los cuales serán posteriormente utilizados como instrumentos de investigación.

**Instrucciones**

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción/valoración, adecuación contextual/numérica y dominio del contenido**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones hubiera.

Juez N°: 04 Fecha actual: 27 de julio 2020

Nombres y Apellidos del Juez: Alexander de la Cruz

Institución donde laboral: Universidad Peruana Unión

Años de experiencia profesional o científica: 19 años



-----  
Firma del Juez.

*Evidencia de sumisión de artículo*

[EAN] Acuse de recibo de envío



H. Mauricio Diez-Silva <bdigital@metabiblioteca.com>  
para mí

Liz Marilú Loayza Zamalloa:

Gracias por enviar el manuscrito, " Factores motivacionales y estructura organizacional: caso de la empresa Don José Representaciones S.R.L." a Revista Escuela de Administración de Negocios. Con nuestro sistema de gestión de revistas en línea, podrá iniciar sesión en el sitio web de la revista y hacer un seguimiento de su progreso a través del proceso editorial:

URL del

manuscrito: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/authorDashboard/submission/2661>

Nombre de usuario/a: lizloayza

En caso de dudas, contacte conmigo. Gracias por elegir esta revista para publicar su trabajo.

12 oct. 2020 18:01 (hace 3 días)

H. Mauricio Diez-Silva



Una Institución Adventista

## FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

“AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD”

### RESOLUCIÓN N° 0898-2020 /UPeU-FCE-CF

Ñaña, Lima, 09 de setiembre de 2020 El

#### VISTO:

expediente de **Loayza Zamalloa Liz Marilú**, identificado(a) con código universitario N° 201521484 y **Villa Deza Bruno Abel**, identificado(a) con código universitario N° 201120532, de la Carrera de Administración y Negocios Internacionales, de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad Peruana Unión, sede de estudios Lima.

#### CONSIDERANDO:

Que la Universidad Peruana Unión tiene autonomía académica, administrativa y normativa, dentro del ámbito establecido por la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad;

Que la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, mediante sus reglamentos académicos y administrativos, ha establecido las formas y procedimientos para la aprobación e inscripción del proyecto de trabajo de tesis en formato artículo y la designación o nombramiento del asesor para la obtención del título profesional;

Que **Loayza Zamalloa Liz Marilú** y **Villa Deza Bruno Abel**, han solicitado la inscripción de su perfil de proyecto de tesis titulado “**Motivación bifactorial y estructura organizacional: análisis empírico en una empresa distribuidora**”, y la designación de Asesor, encargado de orientar y asesorar la ejecución del perfil de proyecto de tesis en formato artículo;

Estando a lo acordado en la sesión del Consejo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, celebrada el 09 de setiembre de 2020, y en aplicación con el Estatuto y el Reglamento General de Investigación de la Universidad;

#### SE RESUELVE:

Aprobar el perfil de proyecto de tesis en formato artículo titulado “**Motivación bifactorial y estructura organizacional: análisis empírico en una empresa distribuidora**”, y disponer su inscripción en el registro correspondiente, designar al **Luy Medina Gloria**, como ASESOR para que oriente y asesore la ejecución del perfil de proyecto de tesis en formato artículo el cual fue dictaminado, otorgándoles un plazo máximo de doce (12) meses para la ejecución.

Dr. Julio Cesar Rengifo Peña  
Ing. Efrén Sarmiento Ajalla

Regístrese, comuníquese y archívese



Dra. Maritza Soledad Arana Rodríguez  
DECANA



Dr. Rubén Leonard Apaza Apaza  
SECRETARIO ACADÉMICO

cc: - *Interesado* (2)  
- *Archivo* (2)

Carretera Central Km. 19 Ñaña. Telfs. 618-6300, Fax: 618-6339,  
Castilla 3564, Lima 1, Perú. e-mail:postmast@upeu.edu.pe

