



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

MOTIVACIÓN LABORAL EN TRABAJADORES OPERATIVOS DE UNA CADENA DE CASINOS EN LIMA

**Línea de investigación:
Evaluación psicológica y psicométrica**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología con
mención en psicología organizacional

Autor

Ubillús Bustillos, Alexander Anthony

Asesora

Franco Guanilo, Roxana Lorena
ORCID: 0000-0002-2427-380X

Jurado

Figueroa Gonzales, Julio
Vásquez Vega, Eda Jeanette
Talledo Sánchez, Karim

Lima - Perú

2025



MOTIVACIÓN LABORAL EN TRABAJADORES OPERATIVOS DE UNA CADENA DE CASINOS EN LIMA

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	4%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
3	Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal Trabajo del estudiante	3%
4	repositorio.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Autónoma de Nuevo León Trabajo del estudiante	1%
7	1library.co Fuente de Internet	<1%
8	cdigital.uv.mx Fuente de Internet	<1%



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**MOTIVACIÓN LABORAL EN TRABAJADORES OPERATIVOS DE UNA CADENA
DE CASINOS EN LIMA**

Línea de investigación:

Evaluación Psicológica y psicométrica

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología con mención en psicología
organizacional

Autor:

Ubillús Bustillos, Alexander Anthony

Asesora:

Franco Guanilo, Roxana Lorena
ORCID: 0000-0002-2427-380X

Jurado:

Figueroa Gonzales, Julio
Vásquez Vega, Eda Jeanette
Talledo Sánchez, Karim

Lima – Perú

2025

Pensamientos

“Leer nos permite viajar a través del tiempo, tocar con la punta de los dedos la sabiduría de nuestros ancestros”. Carl Sagan.

“Todas las personas hablan de la mente sin titubear, pero se quedan perplejos si se les pide que la definan”. B. F. Skinner.

“La única señal exclusiva de conocimiento profundo es el poder de enseñar”. Aristóteles.

Dedicatoria

A Dios, por su iluminación en los momentos más difíciles de mi vida y mi guía hasta el día de hoy.

A mi mamá, Elsa, por su incondicional apoyo económico, psicológico y emocional. Gracias a tu sacrificio, lo logré. ¡Te amo!

A mis hermanas, Karin, Verónica, Andrea; a mi hermano Juan; y sobre todo, a mi papá, Juan, por su ejemplo de perseverancia, logro y motivación, día tras día.

Agradecimiento

A mi alma máter, Universidad Nacional Federico Villarreal, por los años de enseñanza y por haberme formado en una excelente profesional.

A mis profesores de la especialidad organizacional, por compartir sus conocimientos y experiencias, que sirvieron para mi desarrollo en esta área.

A mi asesora de tesis, la Mg. Roxana Franco, por su tolerancia, empatía, consejo y seguimiento en el desarrollo de esta investigación de principio a fin.

Y finalmente, a mis amigos quienes me apoyaron en todo el camino académico, quienes me animaron en situaciones difíciles de vida y hoy comparten mi felicidad de culminar la tesis.

Índice

Resumen.....	x
Abstract.....	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Descripción y formulación del problema.....	3
1.2. Antecedentes.....	6
1.3. Objetivos.....	11
<i>1.3.1. Objetivo general.....</i>	<i>11</i>
<i>1.3.2. Objetivos específicos.....</i>	<i>11</i>
1.4. Justificación.....	12
1.5. Hipótesis.....	13
<i>1.5.1. Hipótesis general.....</i>	<i>13</i>
<i>1.5.2. Hipótesis específicas.....</i>	<i>13</i>
II. MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. Generalidades de la motivación laboral.....	15
<i>2.1.1. La motivación.....</i>	<i>15</i>
<i>2.1.2. Tipos de motivación.....</i>	<i>16</i>
<i>2.1.3. La motivación laboral.....</i>	<i>17</i>
<i>2.1.4. Factores que influyen en la motivación laboral.....</i>	<i>19</i>
<i>2.1.5. Políticas de motivación en las empresas.....</i>	<i>20</i>
2.2. Motivación laboral.....	22
<i>2.2.1. La motivación y sus características, según Generación (X, Y o Z).....</i>	<i>22</i>
<i>2.2.2. La motivación e intención de permanencia en el trabajador.....</i>	<i>24</i>

2.2.3. <i>La motivación laboral en relación a la responsabilidad desempeñada</i>	25
2.2.4. <i>Dimensiones de la Motivación Laboral</i>	26
2.2.5. <i>Teorías relacionadas a la Motivación Laboral</i>	27
III. MÉTODO	31
3.1. Tipo de Investigación	31
3.2. Ámbito temporal y espacial	31
3.3. Variables	31
3.4. Población y Muestra	32
3.5. Instrumentos	34
3.6. Procedimientos	34
3.7. Análisis de datos	35
3.8. Consideraciones éticas	35
IV. RESULTADOS	37
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	55
VI. CONCLUSIONES	62
VII. RECOMENDACIONES	64
VIII. REFERENCIAS	65
IX. ANEXOS	79

Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	Operacionalización de la variable Motivación Laboral.....	32
Tabla 2	Distribución de la muestra, según características demográficas.....	33
Tabla 3	Análisis factorial del Cuestionario Motivación Laboral.....	37
Tabla 4	Análisis factorial por carga factorial del Cuestionario Motivación Laboral....	37
Tabla 5	Correlación entre factores del Cuestionario Motivación Laboral.....	38
Tabla 6	Prueba para Medidas de Ajuste y un Ajuste Exacto del Cuestionario Motivación Laboral.....	39
Tabla 7	Carga factorial por carga factorial del Cuestionario Motivación Laboral.....	39
Tabla 8	Carga factorial por covariancia factorial del Cuestionario Motivación Laboral	40
Tabla 9	Prueba de Kolmogorov-Smirnov del Cuestionario Motivación Laboral.....	41
Tabla 10	Correlación entre factor-test del Cuestionario Motivación Laboral.....	42
Tabla 11	Correlación ítem-total o índice de homogeneidad del Cuestionario Motivació Laboral.....	42
Tabla 12	Confiabilidad del Cuestionario Motivación Laboral.....	43
Tabla 13	Distribución de los niveles de Motivación Laboral.....	44
Tabla 14	Prueba de Kolmogorov-Smirnov respecto a la Motivación Laboral y variable sociodemográficas.....	44
Tabla 15	Diferencias en los niveles de la motivación laboral respecto al sexo.....	45
Tabla 16	Diferencias en los niveles de la motivación laboral respecto a la generación..	45
Tabla 17	Diferencias en los niveles de la motivación laboral respecto al tiempo en la Empresa.....	46
Tabla 18	Diferencias en los niveles de la regulación introyectada respecto al sexo.....	46
Tabla 19	Diferencias en los niveles de la regulación introyectada respecto a la generación.....	47
Tabla 20	Diferencias en los niveles de la regulación introyectada respecto al tiempo en Empresa.....	47
Tabla 21	Diferencias en los niveles de la desmotivación respecto al sexo.....	48
Tabla 22	Diferencias en los niveles de la desmotivación respecto a la generación.....	48
Tabla 23	Diferencias en los niveles de la desmotivación respecto al tiempo en la	49

	empresa.....	
Tabla 24	Diferencias en los niveles de la regulación externa respecto al sexo.....	49
Tabla 25	Diferencias en los niveles de la regulación externa respecto a la generación...	50
Tabla 26	Diferencias en los niveles de la regulación externa respecto al tiempo en la empresa.....	50
Tabla 27	Diferencias en los niveles de la regulación identificada respecto al sexo.....	51
Tabla 28	Diferencias en los niveles de la regulación identificada respecto a la generación.....	51
Tabla 29	Diferencias en los niveles de la regulación identificada respecto al tiempo en Empresa.....	52
Tabla 30	Diferencias en los niveles de la motivación intrínseca respecto al sexo.....	52
Tabla 31	Diferencias en los niveles de la motivación intrínseca respecto a la generación.....	53
Tabla 32	Diferencias en los niveles de la motivación intrínseca respecto al tiempo en la empresa.....	53

Resumen

Objetivo: El objetivo del presente estudio fue comparar los niveles de la motivación laboral en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa. **Método:** El método de investigación de diseño no experimental, de corte transversal, de nivel descriptivo-comparativo; para lo cual, se realizó una evaluación de tipo censal o total, obteniéndose una población evaluada de 205 trabajadores operarios, de ambos sexos entre las edades de 18 a 42 años. La evaluación consistió en la aplicación de la Escala de Motivación Laboral. **Resultados:** Los resultados descriptivos indican que en la población predomina el nivel bajo de motivación laboral. Respecto a los hallazgos inferenciales, la Motivación Laboral y sus dimensiones no encontraron diferencias significativas respecto al sexo, generación y tiempo. Se mostraron que el 35.6% de los trabajadores presentan un bajo nivel de motivación laboral. No se hallaron diferencias significativas en relación con el sexo y al tiempo en la empresa ($p > .05$); a excepción de la dimensión desmotivación, donde si existe diferencias significativas por sexo ($p < .05$) y tiempo en la empresa ($p < .05$). **Conclusiones:** Finalmente, se concluyó que los trabajadores operativos muestran una baja energía e interés, frente al desarrollo de sus actividades laborales; así mismo, se evidencia que la desmotivación tiene base en la falta de atención de los procesos por parte de la empresa respecto a hombres y mujeres, así como a quienes llevan más y menos tiempo trabajando en la empresa.

Palabras clave: motivación laboral, trabajadores operarios, sexo, generación, tiempo en la empresa

Abstract

Objective: The objective of this study was to compare the levels of work motivation in operational workers of a casino chain in Metropolitan Lima, according to sex, generation and time in the company. **Method:** The research method of non-experimental design, cross-sectional, descriptive-comparative level; For which a census or total type evaluation was carried out, obtaining an evaluated population of 205 operational workers of both sexes between the ages of 18 to 42 years. The evaluation consisted of the application of the Work Motivation Scale. **Results:** The descriptive results indicate that a low level of work motivation predominates in the population. Regarding the inferential findings, Work Motivation and its dimensions did not find significant differences with respect to sex, generation and time. They showed that 35.6% of workers present a low level of work motivation. No significant differences were found in relation to gender and time in the company ($p > .05$); except for the demotivation dimension, where there are significant differences by sex ($p < .05$) and time in the company ($p < .05$). **Conclusions:** Finally, it was concluded that operational workers show low energy and interest in the development of their work activities; Likewise, it is evident that demotivation is based on the lack of attention to the processes by the company regarding men and women, as well as those who have been working in the company for more and less time.

Keywords: work motivation, casinos, operator workers

I. INTRODUCCIÓN

La motivación laboral, como objeto de estudio y problemática en las empresas, es de interés continuo que plantea una serie de preguntas y retos por afrontar; siendo un promotor fundamental para el logro y éxito de una organización, incentivando el desempeño óptimo de sus trabajadores (Diem Vo et al., 2022). En la práctica, dicha variable psicológica se relaciona con la cultura organizacional, rotación de personal, clima laboral, entre otras; siendo su carácter multidisciplinario, el generador de interés para grandes y pequeñas empresas (Shein, 1982). Valderrama (2018) afirma que existe un amplio marco científico, pero con distintos objetivos teóricos, lo cual genera dificultad para ser integrada mediante un modelo.

Respecto a ello, Grant y Shin (2012) sostenía la importancia de esta variable para ser investigada por profesionales académicos y Levy-leboyer (1988) agrega que el interés de estos deberá ser orientada por su importancia (que es obvia) y su relación con el desempeño; ya que, sin estas habilidades, el talento humano no generará resultados. Ahora bien, la motivación, generalmente la relacionamos como el factor dinámico que impulsa a tomar acciones (Sobaih y Hasanein, 2020) siendo más que una simple arenga (hacia un individuo, grupo o uno mismo); señalando que se deberá mostrar predisposición ante ciertos contextos (Zepeda, 2017) y que, en las organizaciones, resulta un enorme reto, generar planes motivaciones, debido a su alto impacto (Koziol y Koziol, 2020), considerando su compleja y dificultosa medición directa (Eidel'man, 1991).

Por ejemplo, si un trabajador percibe que puede hacer una labor de su interés, sin reprimendas ni apuros, podríamos afirmar que su motivación laboral se encuentra en un contexto ideal para su desarrollo (Cortés, 2004). Para los Gerentes, es considerado un factor global del empeño a todo nivel (por ejemplo, el operativo); y en la gestión, tanto en la práctica, como en la

teoría, un factor central (Steers et al., 2004). Además, estos deben desarrollar habilidades que otorguen un lugar motivante para sus trabajadores (Chien et al., 2020). Es conocido que existen investigaciones con la variable motivación laboral, pero resulta de gran importancia que las organizaciones generen conciencia del impacto positivo o no; ya que, un bajo nivel productivo, son el resultado de trabajadores desmotivados y no comprometidos con su calidad de labores (Idris y Wahyudi, 2021).

Debido a que existen abordajes para responsables administrativos y de liderazgo, resulta de gran importancia realizar un trabajo que ayude a conocer los niveles motivacionales de un trabajador operativo, dentro de un ambiente de entretenimiento y azar (casinos), cuyos contextos exigen un alto grado de presión. Para complementar, Guedes (2021) corrobora la existente relación entre el desempeño de un trabajador operativo y su motivación ya que, podrían ser medidos en base a calidad, flexibilidad, tiempo y costo. Los puestos operativos implican trabajos dinámicos de esfuerzo físico y psicológico, sumado a permanecer en horarios rotativos (mayormente de madrugada), y un alto manejo emocional hacia visitantes; ya que muchas veces, estos últimos generarían sensaciones de frustración y estrés, por pérdidas económicas.

La investigación está desarrollada y organizada en cinco capítulos, siendo:

En el primero, una breve introducción y descripción de la problemática, los antecedentes internacionales y nacionales, objetivos, justificación e hipótesis.

En el segundo capítulo, detallamos el marco teórico con las principales teorías para esta investigación.

Para el tercer capítulo, se describe el método de la investigación, dónde se presenta contexto (tiempo y espacio), variable, población, el instrumento que se aplicó, el procedimiento y análisis de datos.

Respecto al cuarto, quinto, sexto y séptimo capítulo exponen los resultados obtenidos, la discusión, conclusiones y recomendaciones respectivas.

1.1. Descripción y formulación del problema

Las organizaciones empresariales presentan eventualmente retos importantes respecto a equilibrar el implemento de procesos y tecnología respecto a las capacidades de sus colaboradores, para ello, no es suficiente contratar a aquellos que cumplan con los requisitos de puesto y las habilidades para desempeñarlas, sino que es la empresa quien, tras contratarlos, debe diseñar estrategias de retención y fidelización, siendo uno de los más claros indicadores la motivación. La motivación en los trabajadores es un elemento propicio para promover un alto rendimiento, como alta rotación en el personal, por ello se debe generar estrategias efectivas y permanentes, tales como beneficios direccionados al salario monetario y emocional (Padilla, 2016).

En un contexto empresarial, existen organizaciones que no se preocupan por el colaborador, y como es comprensible, poco a poco percibirán un clima inadecuado, experimentando desmotivación, lo cual conlleva a buscar nuevos rumbos hacia una organización que los reconozca y valore, asumiendo como resultado diversas pérdidas de personal o rotación de personal (Marco et al., 2016). Es así que, las empresas deben identificar los elementos desmotivantes en sus colaboradores; pudiendo estar asociados a las funciones desempeñadas (Manjarrez et al., 2020), clima laboral (Iglesias y Torres, 2018), entre otras causas como relación con el supervisor, salario, seguridad, políticas, relación con los colegas, etc. (Chinchay et al., 2020). Sin embargo, no se debe descartar elementos característicos de los mismos como la edad, antigüedad en el puesto, sexo y área de trabajo (Aranda, 2006).

Respecto a la motivación laboral en el ámbito internacional, Quantum Workplace (2016) reportó que en por lo menos un millón de colaboradores que pertenecen a 8,700 empresas, los

hombres (72.7%) aparentan estar más motivados que las mujeres (67.9%), acotando que existe disparidad de salarios; respecto a la edad, los trabajadores menores de 25 años presentan una diferencia mayor del 3.4% respecto a los trabajadores entre 26 a 35 años en motivación. En España, los adultos a partir de los 50 años se sienten desmotivados debido a la preferencia por personal más joven, presentándose la autosabotaje o autoexclusión (Romaioli y Contarello, 2019), razón por la cual en el primer trimestre del 2022 aumento el desempleo en un 50% en este grupo etario, donde alrededor de 33,300 perdieron su empleo (Pinazo y Barone, 2023).

En el ámbito nacional, estudios como el presentado por Ruiz (2022), indica que en una empresa se presenta una tendencia baja de desmotivación en un 33.1%. Ortega (2019), halló que, en trabajadores de una empresa industrial, solo el 6% de producción, 10% de comercial y 2% de administrativos presentaban alta motivación laboral; así también, respecto al promedio, los hombres presentaron mayor motivación laboral que las mujeres (17% y 55%, respectivamente). También, Prado (2020) indica que en trabajadores del gobierno peruano de la región Junín existe una tendencia desconforme del 43.4%. Al respecto, estudios señalan que la desmotivación laboral tiene importante presencia en los peruanos, afectando por lo menos al 75% en lo que va del 2024 (Duarte, 2024).

En el contexto local, Arotoma (2020) encontró que existe mayor motivación en los trabajadores administrativos entre 31 a 40 años (20%), siendo menor en los mayores de 51 (7%); así mismo, respecto a la edad, la motivación promedio fue menor en hombres (19%) que en mujeres (28%); y, respecto al tiempo en la empresa, quienes presentaron menos de 6 meses tuvieron mayor motivación (15%) a diferencia de los que presentaban más de 5 años (7%). Así también, Reátegui (2020), encontró que el 45.2% de los trabajadores administrativos de una institución educativa se encontraban desmotivados, hallando además que ello se relacionaba a la

edad, sexo, tiempo de servicio y cargo ($p < .05$).

La problemática expuesta es de suma importancia debido a que se requiere poder conocer cómo las características sociodemográficas como el sexo, edad (generación), tiempo en la empresa y área de trabajo (operarios) son partícipes del nivel de motivación laboral de los empleados del casino, ya que ello impulsará a estructurar estrategias específicas que contribuyan a desarrollar políticas de motivación corporativa acorde a dichas características. Pues se debe comprender que puede experimentar acorde a cada característica: de acuerdo al tiempo de servicio, experimenta estancamiento y monotonía; por edad, expectativas en comparación al resto y brecha generacional; de acuerdo al sexo, preferencias salariales; y al área de trabajo, donde se prioriza las funciones y sus beneficios acorde a las políticas de turno en la empresa (Grupos Castilla, 2022).

La empresa, cuyo nombre se mantiene en confidencialidad, está ubicada en el departamento de Lima y se dedica al rubro entretenimiento (casinos); dentro de esta empresa existen diversas áreas, siendo la de mayor proporción, los colaboradores operativos; los cargos que encontraremos en las salas son Anfitriones, Azafatos, Barman, Cajero, Cocinero, Mantenimiento, Seguridad; y en menor proporción, Choferes y Dealer. Aunque los cargos puedan parecer simples, los trabajadores enfrentan desafíos diarios, como clientes frustrados y poco empáticos, lo que afecta su motivación cuando no se reconoce su esfuerzo (Asociación Para el Progreso [ADP], 2022); al respecto, Armas y Ormeño (2018) indican que mantener la desmotivación en el personal propiciaría el incremento de rotación del personal operativo y generar mayores costos a la empresa. En este sentido, es importante conocer el nivel de motivación laboral, comparándolos según sexo, generación por edad y tiempo en la empresa donde ellos laboran.

Sobre la base de lo explicado en párrafos previos se formula las siguientes preguntas:

1.1.1. Problema General

¿Cuál es la diferencia en los niveles de la motivación laboral en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa?

1.1.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel prevalente de la motivación laboral en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana?
- ¿Cuál es la diferencia en los niveles de la dimensión regulación introyectada en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa?
- ¿Cuál es la diferencia en los niveles de la dimensión desmotivación en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa?
- ¿Cuál es la diferencia en los niveles de la dimensión regulación externa en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa?
- ¿Cuál es la diferencia en los niveles de la dimensión regulación identificada en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa?
- ¿Cuál es la diferencia en los niveles de la dimensión motivación intrínseca en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa?

1.2. Antecedentes

El estudio se realizó en base a previas investigaciones, ya sea en el contexto nacional e internacional. Describiremos algunos estudios que servirán para la discusión de resultados.

1.2.1. Antecedentes nacionales

En el contexto nacional, Salazar y Calderón (2024) realizó un estudio sobre la motivación de logro y su relación con estrés laboral según sexo y carga laboral, para ello recolecto una muestra de 148 trabajadores entre hombres (52.3%) y mujeres (47.7%) en tiempo de COVID-19, donde el 53.38% contrajo el virus. Se utilizó un método de nivel relacional y descriptivo-comparativo; se utilizó como instrumentos la Escala de Estrés Laboral, la Escala de Motivación Laboral y una ficha sociodemográfica. Los resultados relacionales indican que se confirma la relación entre variable y dimensiones ($\rho > .238$); así mismo, los análisis comparativos indican que existe diferencias en sexo en la motivación intrínseca ($p < .05$) pero no con la variable carga laboral. Se concluye que el desempeño acorde a la motivación laboral es diferente en hombre y mujeres, pero se da de la misma forma en la intensidad de la carga laboral.

Villarreal (2023) desarrollo la investigación sobre los niveles de la motivación laboral y su diferencia respecto a variables sociodemográficas como tiempo de servicio y sexo, recolectando información de 80 trabajadores. Se aplicó un nivel metodológico descriptivo comparativo, utilizando la Escala de Motivación de Steers y Breuntein, y una ficha sociodemográfica. Los resultados indican que no existe diferencias en la motivación respecto a el tiempo de servicio ($p > .05$) y el sexo ($p > .05$); así también, se indica que, en los niveles, predomina el nivel alto de motivación de logro (65.1%), motivación (73.8%), afiliación (25.7%) y poder (9.2%). Se concluye que la motivación laboral se percibe igual acorde al sexo y tiempo de servicio.

Ruiz (2022) realizó un estudio sobre el perfil de la motivación laboral en 118 trabajadores de una empresa del rubro data center, según nivel laboral, nivel educativo, área laboral, edad y sexo. Se utilizó un estudio descriptivo comparativo, seleccionando el instrumento Escala de Motivación. Los resultados indican que la motivación laboral se presenta con tendencia baja en un

33.1%, en nivel moderado con 39.8% y tendencia alta en 29.1%. Respecto a los hallazgos comparativos, no se identificó diferencias con las variables sociodemográficas planteadas ($p > .05$) a excepción de nivel de estudios ($p < .05$). Se concluye que la motivación laboral se da de la misma forma según nivel educativo, área laboral, edad y sexo; pero si se marca un diferenciador en el nivel de estudios alcanzado.

Calero (2021) publicó el estudio sobre la motivación laboral y su relación con el compromiso organizacional, comparándolo con variables sociodemográficas de turno de trabajo, sexo, estado civil, tiempo en la empresa y edad en 251 trabajadores operarios. Se utilizó un método de nivel relacional y descriptivo-comparativo, aplicando como instrumentos a Escala de Motivación en el Trabajo (R-MAWS) y el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen. Los resultados reportados indican que existe relación entre variables ($p < .05$); así mismo, se reporta que existe diferencias según sexo con la dimensión motivación intrínseca ($p < .05$); así mismo, existe diferencias según edad con la dimensión desmotivación; también respecto al estado civil, existe diferencias con motivación intrínseca ($p < .05$); respecto al turno de trabajo, se halló diferencias con la dimensión desmotivación ($p < .05$); en cuanto al tiempo de trabajo, se halló diferencias con la dimensión regulación introyectada ($p < .05$). Se concluye que determinados indicadores de la motivación laboral se dan de diferente forma diferente según sexo, edad, estado civil, turno de trabajo y tiempo de trabajo.

Arotoma (2020) realizó la investigación sobre el nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral, así mismo se comparó con variables sociodemográficas edad, tiempo de trabajo y sexo; el estudio contó con una muestra de 122 participantes. Se aplicó un método de nivel comparativo y correlacional, utilizando como instrumentos el Cuestionario de Motivación y un Cuestionario de Satisfacción Laboral. El resultado indica que las variables de estudio se relacionan

($\rho=.569$); así también, se determinó que no existe diferencias entre motivación laboral y las variables sociodemográficas ($p>.05$); no obstante, a nivel descriptivo se presenta mayor incidencia en el nivel moderado en mujeres (28%-19%); respecto a la edad, se presenta mayor incidencia en el nivel alto en edades entre 31 a 40 años (20%) y, respecto al tiempo de trabajo, se presenta mayor incidencia de motivación en aquello con menos de 6 meses (15%), de 6 a 1 año (12%) y 1 a 5 años (10%). Se concluye que la motivación laboral se da de la misma forma en edad, tiempo de trabajo y sexo.

1.2.2. Antecedentes internacionales

En el contexto internacional, Hernández (2023) en México, investigó el nivel de motivación laboral en 51 trabajadores de una empresa de tecnología para determinar las diferencias respecto a la modalidad de trabajo presencial y remoto y, según sexo y edad. Se utilizó un método de nivel descriptivo-comparativo, aplicando como instrumento un cuestionario de motivación laboral y una ficha sociodemográfica. Los resultados indican que no existe diferencias significativas en motivación laboral según modalidad de trabajo ($p>.05$); así mismo, no existe diferencias de motivación laboral en modalidad remoto según sexo ($p>.05$) y en modalidad presencial según sexo ($p>.05$); y, no existe diferencias por edad ($p>.05$). El estudio concluye que la motivación laboral se da de la misma forma en hombres y mujeres, en diferentes edades y en las modalidades de trabajo.

Catache et al. (2022) realizaron un estudio sobre la motivación laboral y sus diferencias respecto al género, para lo cual se realizó una evaluación a 687 trabajadores en México. Se utilizó un método de nivel descriptivo-comparativo, aplicando como instrumento un cuestionario de Motivación Laboral. Los resultados comparativos indican que existe diferencias de sexo en los indicadores de motivación ($p<.05$); así mismo, diferencias según sexo con motivación intrínseca

($p < .05$) y motivación extrínseca ($p < .05$). Se concluye que tanto en hombres y mujeres la motivación laboral se presenta diferente.

Toledo y Ojeda (2021) investigaron el nivel de la motivación laboral presente en 31 trabajadores, entre hombres (9) y mujeres (22), de una dependencia en México. Se utilizó método de nivel descriptivo, aplicándose como instrumento la Escala Motivacional de Trabajo Multidimensional (MWMS). Los principales resultados señalan el predominio del nivel bajo en la motivación laboral (42%), nivel muy bajo en desmotivación (61%) y alto en regulación introyectada (42%) y muy alto en motivación intrínseca (48%). Finalmente, se concluye con los resultados que una mayor parte de su personal se encuentra motivado de manera autónoma, esto quiere decir que existe cierta interiorización en sus labores, las cuales son valoradas y van orientadas a la suma de esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales.

Jara (2020) realizó un estudio sobre el nivel de motivación laboral en 10 trabajadores enfermeros de 5 hospitales públicos en Argentina. Se implementó un método de nivel descriptivo comparativo según sexo, edad, seguridad laboral, condiciones físicas, remuneración, decisiones laborales, progreso laboral, equipamiento, relaciones grupales y comunicación; aplicándose un cuestionario de Motivación Laboral. Los resultados muestran que predomina el nivel alto en motivación laboral (52%); respecto al sexo, existe diferencias de motivación laboral respecto al sexo ($p < .05$), donde en mujeres es más frecuente (62%) que en hombres (38%); no se halló diferencias con las otras variables sociodemográficas. Se concluye que la motivación laboral no se diferencia por los factores sociodemográficos analizados en los trabajadores.

Mahmoud et al. (2020), en EE. UU., realizaron un estudio sobre la motivación laboral y sus diferencias respecto a los millennials y otras generaciones, para lo cual se obtuvo una muestra de 263 trabajadores, siendo un total del 56% los millennials. Se utilizó un método de nivel

descriptivo-comparativo, aplicando el instrumento la Escala Motivacional de Trabajo Multidimensional (MWMS). Los resultados comparativos no cumplen con los estadísticos de significancia respecto a las diferencias entre motivación laboral según generación ($p > .05$); no obstante, a nivel descriptivo, los principales resultados demostraron que cuatro de seis motivadores disminuyen de manera diferente a la motivación laboral. Finalmente, se concluyó que la regulación extrínseca-material como la regulación identificada son valoradas más por los millennials, a diferencia de la regulación extrínseca-regulación social e introyectada, que son menos valoradas.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Comparar los niveles de la motivación laboral en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar el nivel prevalente de la motivación laboral en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana.
- Comparar los niveles de la dimensión regulación introyectada en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa.
- Comparar los niveles de la dimensión desmotivación en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa.
- Comparar los niveles de la dimensión regulación externa en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa.
- Comparar los niveles de la dimensión regulación identificada en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa.
- Comparar los niveles de la dimensión motivación intrínseca en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa.

1.4. Justificación

La presente investigación, ayudara a comprender e identificar la motivación laboral en el contexto lúdico local, lo cual ampliaría el saber científico.

Esta investigación es importante, puesto que en la actualidad se evidencia que, dentro de un centro laboral, la motivación podría impactar positivamente, generando un estado óptimo de desempeño, un mejor manejo emocional y mayor tolerancia a la frustración, ya que, estos estados psicológicos, ayudan a superar situaciones estresantes y comunes en una organización (dedicada al entretenimiento) y de no abordarlos, podrían generar malestar a sus trabajadores; así como, el incumplimiento de los trabajos asignados.

En lo social, porque el trabajador operativo y los líderes organizacionales serán los beneficiados, debido a que se generaran proyectos para mejorar el nivel de motivación laboral y se realizará un mejor reconocimiento conductual del trabajador, además de brindar a los lideres, informaciones necesarias para reforzar la conducta motivada, con la finalidad de mejorar la productividad del capital humano.

En lo práctico, debido a que permite identificar la problemática sobre el nivel de motivación laboral operativo, se espera el cambio actitudinal del trabajador, hacia una mayor productividad, cuando ingrese un lugar de trabajo, basado en el reconocimiento de su labor compleja, al afrontar situaciones de alta presión, desgaste físico o psicológico.

En lo teórico, se justifica en la existencia de motivación y amotivación que influyen en la actividad laboral del trabajador, según la teoría de Deci y Ryan. Esto permite reconocer las diferencias individuales (saberes, causalidad, etc.) en las personas, además del entorno social (clima y aspectos laborales) fundamentales en una organización.

En lo metodológico, servirá de antecedente para otras investigaciones, tanto nacionales como internacionales, ya que existe poca evidencia en la literatura que estudie esta variable en un

contexto de entretenimiento (Casinos); además, los resultados constituirán un conocimiento general de las competencias laborales en los trabajadores de cadenas de casinos. También a partir de los resultados, se podrán diseñar, elaborar y ejecutar programas de Desarrollo Humano y Clima Laboral.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

Existe diferencias significativas en los niveles de motivación laboral en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa.

1.5.2. Hipótesis específicas

- Existe diferencias significativas en los niveles de la dimensión regulación introyectada en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa.
- Existe diferencias significativas en los niveles de la dimensión regulación introyectada en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa.
- Existe diferencias significativas en los niveles de la dimensión desmotivación en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa.
- Existe diferencias significativas en los niveles de la dimensión regulación externa en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa.
- Existe diferencias significativas en los niveles de la dimensión regulación identificada en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo,

generación y tiempo en la empresa.

- Existe diferencias significativas en los niveles de la dimensión motivación intrínseca en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Generalidades de la motivación laboral

2.1.1. *La motivación*

A lo largo de la historia, la motivación, para muchos investigadores ha sido de gran interés y relevancia (Manjarrez et al., 2020); y para la Psicología, como uno de sus temas centrales, ya que la ubicamos como regulador básico, a nivel social, biológico y cognitivo (Ryan y Deci, 2000). Por ello, la psicología de la motivación lo explica como aquello que orienta nuestras conductas, basadas en metas y tendencias, especialmente a la supervivencia (Peña y Villon, 2018); por ello, descubrir este énfasis en las personas para satisfacer sus necesidades, aumentando o no la energía, determinará si se realiza o no la acción (Huilcapi-Masacon et al., 2017). A su vez,

Chiavenato (2000) reafirmaba que la motivación se asocia con el comportamiento, la cual es causada por factores externos e internos, siendo las necesidades y deseos, los generadores de energía para el logro de una meta. Es necesario recalcar que Real Academia Española (2023) concuerda explicando que la motivación parte factores externos o internos, determinantes para el accionar de un individuo; del mismo modo, American Psychological Association (APA, 2010) lo define como aquellos impulsos comportamentales (animal o humano), ya sea de forma inconsciente o consciente.

Complementando con el párrafo anterior, estar motivado se relaciona con el movimiento, con la energía para la acción; y estar desmotivado, lo relacionamos con la falta de inspiración o ímpetu, para una acción, además que existen niveles (poco o bastante) y tipos, referidos al sustento de la acción (Ryan y Deci, 2000). Desde otro ángulo, la motivación se encuentra ligada al contexto físico/social del ser humano y sus actividades, engloba las particularidades de la personalidad y manifiesta su carácter de proceso psíquico interno (Gonzales, 2019). Otra de las particularidades,

es el carácter emocional que posee, ya que resulta complicado comprender a un individuo altamente motivado en una organización, sin que observemos entusiasmo (Zepeda, 2017).

Continuando, Ramirez (2008) explica la motivación como aquello que dirige a las personas en la medida que se presenten esfuerzos y energía; no obstante, añade que el valor del agente que lo provoca no es proporcional a la motivación que se experimenta, pues ello está ligado al nivel de importancia que le da. Naranjo (2009), también indica que la motivación es un impulsor para el desarrollo de actividades, siendo que, según Real Academia Española (2023), esta obedece a factor internos y externos para determinar las acciones que realizará.

Es así que la motivación parte del interés del ser respecto a participar del entorno y absorber información relacionado a ello (Andrea, 2022). Por un lado, desde el aspecto laboral, Alvarado y Aguilar (2013), se considera como una capacidad laboral que promueve el cumplimiento del trabajo de forma eficiente, por tanto, afecta los resultados del mismo, su productividad y su calidad. Ello explicaría la necesidad de la organización por promover la motivación en los colaboradores con la finalidad de conservar un ambiente idóneo para el desarrollo de actividades y consigo el logro de metas organizacionales.

En este sentido, Gallardo et al. (2007) por su parte, explica que la motivación no se limita al sujeto, sino que es el entorno quien lo propicia e incentiva para desarrollar habilidades y competencias; indica que se debe considerar interpretar cómo percibe los factores externos e internos para lograr la movilización a la acción. Es así que, complementando, no se trata de concebir a la motivación como un indicador con el que llega el trabajador a la empresa, sino que se debe contemplar las medidas necesarias para incentivarla y mantenerla.

2.1.2. Tipos de motivación

Para comprender la motivación, se mencionan los tipos de motivación presentes en la

persona, la cual responde a factores internos y externos.

- Motivación extrínseca: Es un estímulo externo que motiva al individuo, como el reconocimiento, la remuneración o el estatus dentro de un grupo (Peiró, 2020). Así también, considerada como la motivación orientada a obtener una recompensa (Ryan y Deci, 2000).
- Motivación intrínseca: La motivación interna surge del deseo personal de alcanzar metas que mejoran el bienestar físico y mental (Peiró, 2020). Está relacionada a la motivación por y para realizar algo por preferencia (Ryan y Deci, 2000).
- Motivación negativa: En este caso la motivación viene determinada por evitar algo negativo que puede ocurrir si no realizamos algo en concreto. Por ejemplo, una persona que necesita perder peso y le recomiendan ejercicio para evitar problemas de salud (Peiró, 2020).
- Motivación positiva: En este caso, la motivación está impulsada por la pasión, el sentimiento de bienestar y lo beneficioso para la persona (Peiró, 2020).
- Desmotivación: Considerada como la falta de compromiso o carencia motivadora para realizar una actividad (Ryan y Deci, 2000).

2.1.3. La motivación laboral

La motivación puede darse de forma distinta dependiendo el contexto y orientación de las acciones realizadas por la persona; en este segmento se explica cómo se desarrolla la motivación en los colaboradores, donde participa tanto la empresa como el empleador en este proceso. Según Chiavenato (2015) se trata de un proceso que tiende al cumplimiento de objetivos organizacionales a partir del esfuerzo y presencia del colaborador; es decir, se presenta una dinámica motivacional que apunta directamente a los intereses del cumplimiento de funciones por parte del empleado.

En este sentido, se comprende como un proceso que cuenta con elementos como la persistencia, dirección e intensidad perteneciente al individuo con la finalidad de alcanzar una meta

(Ramírez et al., 2008). Mamani (2016) por su parte, en este contexto refiere que la motivación parte de la influencia externa respecto al trabajador, donde se presentan o no fuentes artificiales de satisfacción de connotación social, tales como los beneficios o remuneraciones ofrecidas por la empresa. Ello indicaría que existe una sinergia entre lo que se espera del entorno por parte del sujeto como fuente justificable o motivante de sus esfuerzos.

A partir de ello, Hernández (2023) explica el rol que tiene la organización respecto a la motivación de sus colaboradores, donde, para lograr el desempeño a partir de trabajadores altamente motivados que cumplan los objetivos organizacionales, la empresa debe corresponder con acciones que provean de beneficios que cumplan con sus necesidades. En este sentido, Gutiérrez (2013) explica que la motivación laboral tiene lugar cuando la organización que emplea cumple las expectativas de sus colaboradores, siendo las esenciales con las que inicialmente se integra al puesto; no obstante, añade que la organización debe comprender que la exposición a las necesidades de la empresa puede afectar a la motivación que pueden tornarse desagradables, es decir, varía en el tiempo, por lo que la motivación puede deteriorarse.

Quiroa (2021) indica que la motivación laboral parte de la higiene motivacional empleada por la empresa, donde la motivación para desarrollar un buen rendimiento parte del nivel de satisfacción. Por su parte Šijaković (2015) refiere que las acciones como conductas, obedecen a estímulos motivantes que provienen de origen interno o externo; donde se atiende a las necesidades de los trabajadores. Alcover de la Hera et al. (2012) mencionan que la organización tiene un rol fundamental en el desarrollo y mantenimiento de la motivación de sus trabajadores.

Para Peña y Villon (2018), la organización debe desarrollar estrategias de sentido de pertenencia en sus colaboradores a fin de su propio éxito, pues ello condice a la motivación genuina de sus trabajadores. Chien et al. (2020) indican que la motivación laboral en términos simples es

el cumplimiento las labores con la finalidad de alcanzar metas personales y organizacionales en el trabajador; para ello, la empresa debe evaluar el estado motivacional de sus colaboradores de forma sencilla y rápida a partir de diferentes canales (Tremblay et al., 2009).

En este sentido, comprender la implicancia de la motivación laboral permite espacios para generar herramientas para cumplir los objetivos organizacionales, para lo cual se deben generar estímulos (Peña y Villon, 2018). Así pues, tras una adecuada implementación de estrategias enfocadas en la motivación en las empresas, el colaborador empleará acciones distintas en persistencia, intensidad y dirección para realizar sus actividades de forma individual, pudiendo diferenciarse uno de otros (Zepeda, 2017).

2.1.4. Factores que influyen en la motivación laboral

Tras el análisis de conceptos en torno a la motivación organizacional, es pertinente especificar los factores que influyen en dicho proceso.

- Puesto de trabajo: Ofrecer un entorno laboral cómodo y oportunidades de crecimiento profesional es esencial para mantener la motivación continua de un empleado (Schein, 2004).
- Autonomía y participación: Dar responsabilidades y facilitar la participación en mejoras de la empresa hace que el trabajador se sienta valorado (Schein, 2004).
- Ambiente de trabajo: Un buen clima laboral mejora la satisfacción de los empleados y les ayuda a identificar y adoptar los valores de la empresa (Schein, 2004).
- Condiciones laborales: Las condiciones laborales, como el salario, horarios y beneficios, aumentan la satisfacción del trabajador, lo que también mejora su bienestar personal (Schein, 2004).

Así también, respecto a la presencia de motivación o no motivación laboral, se deben identificar como elementos:

- Recompensa según rendimiento: las políticas de ascensos y el sistema salarial deben percibirse como justos y claros para que los empleados se sientan satisfechos. Las teorías organizacionales reconocen que los puestos varían en necesidades y competencias (Huamaní, 2007).
- El salario: Aunque el salario es un motivador universal, su significado varía entre los trabajadores, lo que impide asumir que un aumento salarial siempre mejora la productividad y la satisfacción laboral (Huamaní, 2007).
- Capacitación del Personal: La capacitación responde a cambios en el entorno y busca mejorar la calidad y productividad para mantener la competitividad organizacional. Se basa en un análisis de necesidades y se concibe como un proceso educativo corto que enseña habilidades y actitudes relacionadas con el trabajo (Huamaní, 2007).
- Las relaciones interpersonales, participación y colaboración: La participación auténtica de los empleados ofrece grandes beneficios motivacionales, pero muchos líderes no la fomentan. La colaboración satisface necesidades y la satisfacción se maximiza cuando los trabajadores pueden elegir a sus compañeros (Huamaní, 2007).
- Las condiciones ambientales, físicas, materias primas: El ambiente laboral y las instalaciones impactan la actitud de los empleados, quienes pasan gran parte de su vida en el trabajo; un espacio cómodo y acogedor fomenta una mayor satisfacción y deseo de estar en él (Huamaní, 2007).

2.1.5. Políticas de motivación en las empresas

Tomando en cuenta la participación de la organización en la motivación de los trabajadores, se debe acentuar cómo se da dicho intercambio entre ambos. Al respecto, Hernández (2023) indica que el propio y fundamental en las empresas administrar la motivación del personal, pues ello

conlleva al cumplimiento de objetivos siempre cuando los trabajadores se mantengan motivados, obteniendo la mejor eficiencia de trabajo. Enríquez (2014) indica que las empresas deben prestar atención a los factores culturales y particulares de los trabajadores para proporcionar un ambiente externo motivante, de lo contrario no habrá componentes estimulantes eficientes que conlleven a realizar un trabajo eficiente en el trabajador.

La empresa debe aprender a identificar la presencia de motivación laboral, para lo cual debe contrastar los cambios en los procesos internos y la ejecución de actividades de los colaboradores reflejado en acciones eficientes dentro de las funciones cognitivas del colaborador (Conde, 2019). Díaz et al. (2014) indican que la incorporación de acciones que orientan al desarrollo de motivación laboral, potencia la fuerza laboral; pues, al percibir un ambiente laboral con beneficios, aumenta el trabajo colaborativo y sensaciones emocionales positivas en torno al trabajo y sus compañeros (Quintanilla, 2009).

Al comprender la importancia de la implementación de políticas y acciones en la gestión empresarial para promover la motivación laboral; en contraparte, Ramírez et al. (2008) mencionan que la falta de ello implicaría consecuencias tanto en el cliente interno como el cliente externo, pues un colaborador insatisfecho compromete la calidad del producto o servicio, tendiendo a disminuir. Para ello, Alcover et al. (2012) proponen aplicar un conjunto de pasos para crear un programa de intervención, a partir de teorías básicas. En primer lugar, se deberá definir metas (empresariales, con cierta dificultad) y objetivos, siendo estos valorados por sus integrantes (por utilidad o reconocimiento de logro), a partir de factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos. En segundo lugar, para un adecuado establecimiento de metas, se debe verificar que los trabajadores cumplan con los requisitos (competencias), además de conocer su eficacia para realizar nuevas actividades, lo cual nos garantizará su capacidad de logro. En tercer lugar,

identificar las actividades esenciales para cumplir un objetivo; aparte, repartir adecuadamente las labores a todos los implicados, en base a un análisis previo. Por último, acompañar durante las labores, ante posibles correcciones de forma oportuna, con enfoque autorregulador (de emociones negativas, motivación y atención).

2.2. Motivación laboral

2.2.1. La motivación y sus características, según Generación (X, Y o Z)

Respecto a los elementos que deben tomar en cuenta las acciones propiciadas por las empresas para desarrollar motivación laboral recae en la identificación de las necesidades particulares de las generaciones de trabajadores; esto pues, porque ello generará condiciones para el sujeto y el lugar de trabajo que faciliten el desarrollo de sus funciones (Sánchez, 2016). Así mismo, manifiestan Hernández et al. (2016), la responsabilidad recae en los gerentes, pues sus acciones administrativas implican el diseño de políticas que se adapten a las generaciones para propiciar motivación y retención del cliente interno.

Respecto a las generaciones de colaboradores, People (2019) comparte la distribución de las mismas, donde: La generación X o Jones, comprende a quienes nacieron desde 1970 a 1982; así también, la generación Y o Millennials, comprende a los que nacieron desde 1982 a 1996; y la generación Z o Centennials o Nativos digitales, comprende a aquellos que nacieron desde 1997 a 2010. Así mismo, para comprender mejor la necesidad de las generaciones, se explica a continuación cada una de ellas:

- Generación X (los que ganan en experiencia)

Esta generación se adapta fácilmente a cambios en el entorno laboral y su mantenimiento como empleados leales beneficia directamente a la empresa, ya que sus logros son también los de la organización (People, 2019); así también, esta generación valora el equilibrio entre

la vida personal y laboral, disfrutando del trabajo y asumiendo responsabilidades. Los primeros nacidos en esta generación aprecian la tecnología, pero no son muy aficionados a las redes sociales ni al comercio electrónico (Lattus, 2018). Esta generación se considera un puente entre las generaciones anteriores, favoreciendo la comunicación y la empatía, y se ve a sí misma como conciliadora en lugar de conflictiva (Cervetti, 2014). No obstante, esta generación no rechaza la autoridad, siente pertenencia, es leal y busca oportunidades de crecimiento según sus resultados (Félez y Saviñón, 2018).

- Generación Y (los que necesitan tener voz)

Los jóvenes de 20 a 35 años buscan reconocimiento en su trabajo, flexibilidad horaria y una dinámica que respete sus circunstancias personales; ellos desean que se valore su competencia y habilidades profesionales de forma regular (People, 2019). Así mismo, esta generación prefiere trabajos desafiantes que ofrezcan desarrollo continuo y un buen ambiente laboral, valorando más la permanencia en la empresa que un salario alto (Pozzi, 2013). Cabe comprender que ellos no se centran en valorar el nivel de experiencia de los mayores de edad (Solo Consultores en cambio, 2015); así también, busca valoración y motivación en su trabajo, y su insatisfacción se refleja en la calidad de su desempeño cuando no se cumplen estas expectativas (Pulgarín, 2019).

- Generación Z (presentan dilema en el trabajo)

Esta generación destaca por su capacidad para trabajar en equipo y su compromiso con la responsabilidad social, el medio ambiente y la sostenibilidad. Las empresas que no se alineen con estos valores tendrán problemas para retener a este talento (People, 2019).

2.2.2. La motivación e intención de permanencia en el trabajador

La motivación laboral es comprendida como un estado en el trabajador donde se propicia su participación en la ejecución de labores y acciones para las cuales fueron contratados; no obstante, al disminuir, a su vez se verá implicada la reducción de dicha participación o la calidad del mismo; así mismo, podría propiciarse la intención de buscar nuevas alternativas donde se pueda encontrar un ambiente donde encuentre mejores agentes motivadores. Al respecto, Dávila (2003) usa el término de intención de permanencia para explicar el contexto voluntario donde se mantenga la intención de vínculo con la empresa, razón por la cual transcurre más o menos tiempo en una empresa.

Al respecto Littlewood (2006) explica que la intención de permanencia está ligada a la predicción de la rotación de personal, pues como acota Meyes y Herscovitch (2001), la relación psicológica entre empleador y empleado tiene consecuencias en la decisión para dejar o continuar en la empresa. Respecto a ello, Wellhub Editorial Team (2024), tras estudios, explican que regularmente cuatro de diez empleados tienen capacidad de discernir si una empresa podrá satisfacer sus expectativas laborales y necesidades en el tiempo de 3 meses de periodo de prueba; ello indica que el periodo de prueba no es unilateral, sino bilateral.

Continuando, estudios de Wellhub Editorial Team (2024) complementan que por lo menos el 50% de empleados requieren de seis a doce meses para determinar su motivación para esforzarse en permanecer en la empresa o por el contrario buscar otras opciones; para ello consideran el ambiente laboral agradable y sano, las condiciones laborales y la cultura organizacional. Al respecto, Sánchez (2016), refiere que las condiciones laborales propician la mayor probabilidad de motivación laboral, por lo que debe desarrollarse acorde a los objetivos trazados por la empresa.

Micol (2016) indica que las empresas deben esforzarse en propiciar la satisfacción en el

personal a partir de beneficios acorde a sus logros. Para ello, explica Zavala (2014), se deben generar espacios de acercamiento entre la empresa y sus trabajadores, ello permite la negociación entre ambas partes de forma satisfactoria con la finalidad de, por ejemplo, el trabajador contribuya con más horas de trabajo que las regulares a pesar de que ello se vea como un abuso. Esto quiere decir que, el trabajador puede ceder en cuanto a los límites establecidos a nivel laboral en beneficio de la empresa siempre y cuando se empleen las estrategias ajustadas al trabajador, denotando su motivación.

2.2.3. La motivación laboral en relación a la responsabilidad desempeñada

La motivación puede variar acorde al nivel de exigencia del puesto y gratificación por correspondencia de las acciones realizadas; por ello, si bien los ascensos se acompañan de más responsabilidades, también los beneficios deberían aumentar; no obstante, ello no es constante en todas las organizaciones, afectando progresivamente su motivación y por consecuencia su rendimiento. Al respecto, Rodríguez et al. (2020) explican que la productividad empresarial se ve afectada cuando los trabajadores no se sienten a gusto, ya que la desmotivación disminuye su rendimiento y afecta el clima laboral. Además del salario económico, los empleados valoran el salario emocional, que incluye reconocimiento y autonomía. Las empresas deben invertir en estos factores de bajo costo para aumentar la motivación.

Así también, Gutiérrez (2013) refiere que la disponibilidad de un entorno laboral flexible y accesible promueve la ejecución de tareas y mejora la percepción de beneficios laborales, calidad del trabajo, estabilidad y aspiraciones de superación. Así también, Quintanilla (2009) indica que la forma en que una empresa contrata servicios humanos es crucial para fortalecer la motivación de sus trabajadores, estableciendo consecuencias significativas en interacciones favorables, pues contribuye al desarrollo de empleados con disposiciones adecuadas y habilidades eficientes.

Rodriguez et al. (2020) referente a las gestiones internas de la organización, señalan que muchos gerentes no reconocen el nivel de motivación de sus empleados y creen que la presión incrementa la productividad, lo que a menudo causa frustración y estrés; ello debido a que es fundamental que las empresas identifiquen las necesidades e intereses de sus trabajadores para mejorar su desempeño y productividad. Esto pues, porque un entorno que no cubre las necesidades básicas disminuye la gratificación en el trabajo y promueve pensamientos negativos, lo que afecta negativamente la efectividad en la ejecución de tareas (Gutiérrez, 2015).

Desde otro ángulo, Reynaga (2015) resalta la falta de motivación asociada a la falta de cumplimiento de condiciones adecuadas de trabajo en una empresa, pues se percibe como una carga excesiva y puede tener efectos negativos en la salud de los empleados, incluyendo dolores de cabeza, malestar físico, angustia y problemas de salud mental como estrés y ansiedad. A razón de ello, acota Vílchez (2017), los colaboradores no encuentran un sentido de logro en su trabajo, lo que dificulta su permanencia en un ambiente laboral agradable y continuo.

2.2.4. Dimensiones de la Motivación Laboral

Para el desarrollo del tema de estudio y evaluación de la variable motivación laboral, la investigación consideró a Gagné et al. (2010) basado en la Teoría de la Autodeterminación, donde se conceptualiza la variable y sus dimensiones, las cuales explican acorde la teoría, las necesidades y la autorrealización consecuente en el contexto laboral; pues, en ella indica que el desarrollo de habilidades en los trabajadores eleva su responsabilidad, lo que resulta en un aumento de la productividad empresarial. Para medir la motivación laboral, esta debe evaluarse con la Escala de Motivación Laboral R-MAWS (2010), cuyas 6 dimensiones se detallan a continuación:

- Desmotivación: la desmotivación se caracteriza por la falta de intención de los individuos para actuar, lo que indica una ausencia de motivación (Deci y Ryan, 2000).

- Regulación externa social: implica realizar acciones para recibir recompensas o evitar correcciones (Gagné et al., 2014).
- Regulación externa material: Se refiere a la realización de una actividad para obtener recompensas materiales, como dinero (Gagné et al., 2014).
- Regulación Introyectada: La regulación introyectada implica que el individuo realiza acciones para evitar sentimientos de culpa por no cumplir con las expectativas de otros (Gagné et al., 2014).
- Regulación Identificada: implica que una persona actúa porque se siente identificada con la actividad y le atribuye un significado personal (Gagné et al., 2014).
- Motivación Intrínseca: donde se considera llevar a cabo una actividad por el gusto y el interés personal que genera, buscando el bienestar propio (Gagné et al., 2014).

2.2.5. Teorías relacionadas a la Motivación Laboral

2.2.3.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow. Maslow (1943) sostenía una teoría, derivada de experiencias clínicas, acerca de las cinco necesidades básicas en las personas y que se manifiestan internamente como impulsos. La primera necesidad (fisiológica), como punto de partida y en unidades fisiológicas (por ejemplo, homeostasis, apetito), posee fundamentos concretos relacionados a las carencias del cuerpo. La segunda, (seguridad) y en menor grado que la fisiológica, reúne ciertas capacidades (por ejemplo, la inteligencia) para organizar conductas en busca de este. El tercero (pertenencia) aparece, previamente satisfecha las dos anteriores, se enfocará en las relaciones de afecto y amor. La cuarta (estima) basada en dos temas, como es el logro y el prestigio; es decir, la necesidad de ser valorado altamente. Por último, la quinta (autorrealización), relacionada al constante desarrollo de lo que potencialmente es, la cual se manifiesta en el deseo de lograr más y más. Lo resaltante de esta propuesta es el enfoque hacia

el desarrollo humano (Landy y Conte, 2005), además de las variadas necesidades y motivos en una persona, sin embargo, presenta poco sustento para estructurarlas en jerarquías muy generales (Schein, 1982).

2.2.3.2. Teoría de las necesidades de McClelland. McClelland es largamente reconocido por sus aportes teóricos sobre la motivación humana (Perilla, 1998). Durante los años de 1947, McClelland congregó a un grupo de colaboradores para el planteo específico del problema motivacional a nivel humano, el cual se interesó por la elaboración de una manera de poder objetivamente los motivos (Arnau, 1973). Para fines teóricos, consideraremos lo planteado por McClelland (1989) propone tres principales sistemas de motivos: logro, poder y afiliación. El motivo de logro, siendo su principal motivo realizar algo mejor o actuar bien por uno mismo. Una persona con motivación de logro alta se orienta a trabajos que ofrezcan retroalimentación, según su desempeño. La persona desea el desarrollo y crecimiento. El motivo de poder, su capacidad de poder influir y modificar un evento, es lo que resume este sistema. La profesión influye en las personas, atrayéndolas a crear relaciones de respeto y lealtad, características de un buen líder. Los motivos afiliativos se centran en la necesidad de relacionarse socialmente, lo que se traduce en relaciones estables y una rápida adaptación. McClelland argumenta que el bienestar socioeconómico está relacionado con las actividades organizacionales y la motivación de logro de los trabajadores (Schein, 1982).

2.2.3.3. Teoría Bifactorial de Herzberg. Herzberg (1974) menciona la existencia de dos factores; siendo el primero, relacionado con el contenido de sus labores (reconocimientos de logro, crecimiento, mayor responsabilidad, entre otras) y se les reconoce como factores motivadores, porque generan conductas positivas con un efecto satisfactorio duradero, por ende, se observará una mayor productividad en condiciones normales; y el segundo, relacionado al entorno que rodea

al trabajador (factores higiénicos), las cuales representan los contextos laborales preventivos y ambientales; como por ejemplo, las condiciones laborales, políticas, relación con sus supervisores, entre otras; además, también son llamadas factores de insatisfacción. La teoría formulada establece que la satisfacción y la insatisfacción laboral son independientes. Los factores higiénicos no generan satisfacción y pueden causar insatisfacción, mientras que los factores motivacionales generan satisfacción sin provocar insatisfacción (Manso, 2002).

2.2.3.4. Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan. Deci y Ryan (2000) proponen que las tendencias de desarrollo personal y el entorno externo influyen en la conducta, además de clasificar en dos tipos la motivación; siendo la primera (autónoma), caracterizada por la disposición y elección; y la segunda (controlada), mediante la presión y demanda del contexto. Además, agrega la existencia de 3 necesidades básicas psicológicas. Esta teoría está conformada por 6 subteorías, las cuales describen diferentes aspectos y son:

A. Teoría de la evaluación cognitiva. Deci (1975) menciona que la motivación intrínseca (conductas interesantes y placenteras que satisfacen las necesidades básicas psicológicas) son influidas por los factores sociales (informativos o controladores).

B. Teoría de la integración Organísmica. Ryan et al. (1985) plantean 4 tipos de motivaciones, de menos a más en autonomía, siendo la primera la Regulación externa, tomando importancia los factores materiales y sociales; la segunda, la Regulación Introyectada, que es moderada por contingencias internas (la culpa, la vergüenza, etc). La tercera es la Regulación Identificada que, como principal característica, es internalizar el valor de la conducta y la importancia personal. Por último, la Regulación integrada, asimilando de forma integral el sentido del yo en la conducta de la persona.

C. Teoría de las Orientaciones de Causalidad. Deci y Ryan (1985) sostienen que la

personalidad es el orientador motivacional que; según su fuerza, predice las conductas. Sobre ello, plantea 3 orientaciones: La primera (Autónoma) se centra en el entorno y sus oportunidades de crecimiento. La segunda (Controlada) da énfasis en el contexto, generando un control que guían la conducta. Por último, la Impersonal, que enfatiza la desmotivación y se combina con ansiedades y evitación al error.

D. Teoría de las necesidades psicológica básicas. Ryan (1995) describe 3 necesidades, consideradas como nutrientes, generan bienestar y una calidad alta en la motivación; además de ser universales, sin importar la cultura, edad o sexo. La primera es la competencia, ideal para mostrar y desarrollar capacidades. La segunda es la Autonomía, la cual genera una libertad de elección y consciencia al actuar. La última es la Relación, en la cual se experimenta en sentido recíproco de conectar con las personas.

E. Teoría del contenido de las metas. Kasser y Ryan (1996) agregan que las aspiraciones poseen la capacidad de moldear la conducta humana. Estas las dividió en dos: La primera es la Aspiración Extrínseca la cual sostiene en acumular riquezas, ser reconocido y lucir atractivo desde lo físico; la segunda, es la Aspiración Intrínseca, y se enfoca en el crecimiento del individuo, aportar a la comunidad y mantener una adecuada salud.

F. Teoría de la motivación de las relaciones. Deci y Ryan (2014) detallan la importancia de las relaciones personales cercanas, siendo estas de alta calidad, las cuales generan satisfacción y autonomía; en contraparte, las de baja calidad, producen frustración y control.

En conclusión, este modelo básico de teoría motivacional en un ambiente laboral los clasifica en 2 partes principales; la primera en las conductas laborales a reconocer, y la segunda, el bienestar y la salud de las personas (Olafsen y Deci, 2020).

III. MÉTODO

3.1. Tipo de Investigación

Se empleó el tipo básico de enfoque cuantitativo, donde se busca adquirir conocimientos y descubrir información concreta, sin preocuparse por sus efectos prácticos (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2018). A su vez, esta investigación es de diseño no experimental y de corte transversal; ya que el primero, describe investigaciones empíricas y sistemáticas, la cual el investigador no posee un directo control sobre la variable independiente (porque son inherentemente no manipulables y sus manifestaciones ya ocurrieron); y el segundo, puesto que los datos se recopilaron en un solo momento (Kerlinger y Lee, 2012). De diseño descriptivo y comparativo, que según Hernández et al. (2014), describen que estos estudios tienen como objetivo especificar las propiedades, características y perfiles personales, grupales, comunidades, procesos, objetos o cualquier evento que sea sometido a un análisis; así mismo, comparativo, pues se desea conocer las diferencias respecto a variables sociodemográficas de los casos de estudio (Sánchez et al., 2018).

3.2. Ámbito temporal y espacial

En el ámbito temporal, la presente investigación abarcara el periodo enero 2023-diciembre 2023. El ámbito espacial, el estudio se llevará a cabo en una empresa (cadena de casinos), ubicado en el distrito de San Isidro, en Lima Metropolitana.

3.3. Variables

3.3.1. *Motivación Laboral*

3.3.1.1. Definición conceptual. Deci y Ryan (1985) sostienen que la motivación es el grado personal para realizar actividades a un nivel reflexivo alto, asegurando un compromiso voluntario de dicha acción.

3.3.1.2. Definición operacional. Según indica Gagné et al. (2010) basado en la Teoría de

la Autodeterminación, para medir la motivación laboral, esta debe evaluarse con la Escala de Motivación Laboral R-MAWS (2010), tomando en cuenta versión adaptada de Gastañuday (2012), el instrumento mide 5 dimensiones: desmotivación, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y motivación intrínseca.

Tabla 1

Operacionalización de la variable Motivación Laboral

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnica
Motivación Laboral	Desmotivación	Falta de valoración del esfuerzo	2,15,16	Encuesta, escala Likert de 7 opciones de respuesta.
	Regulación externa	Aprobación, respeto, crítica, compensación financiera, seguridad laboral y permanencia laboral	3,8,9,10,14,17	
	Regulación introyectada	Ego, orgullo, culpa y vergüenza	1,5,7,19	
	Regulación identificada	Valores personales, importancia del esfuerzo y significado personal	4,11,18	
	Motivación intrínseca	Trabajo divertido, trabajo interesante y trabajo emocionante	6,12,13	

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

La población está conformada por trabajadores operativos de ambos sexos, pertenecientes a una cadena de casinos de Lima. Dicha Cadena actualmente cuenta con 205 trabajadores, considerando las edades que varían entre los 18 y 40 años. Para esta investigación se utilizará toda la población del personal operativo, siendo una evaluación de tipo Censal, por lo que no se utilizará una muestra. Los participantes de esta investigación fueron trabajadores operativos, voluntarios y

con disponibilidad, de la empresa estudiada; teniendo como criterio de inclusión a todos los trabajadores en planilla registrados en el sistema de planilla; así como en criterios de exclusión, a aquellos que no asistan por periodos a la empresa por sanción, permisos de salud o maternidad.

Tabla 2

Distribución de la muestra, según características demográficas

Características	Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Hombre	115	56.1
	Mujer	90	43.9
Generación	Gen Z=18 a 27 años	119	58
	Gen Y=28 a 41 años	84	41
	Gen X=42 a 54 años	2	1
Puestos Operativos	Anfitrión(a)	21	10.2
	Azafato/Operador	83	40.5
	Barman	10	4.9
	Cajero	17	8.3
	Chofer	8	3.9
	Cocinero(a)	20	9.8
	Dealer	9	4.4
	Mantenimiento	18	8.8
	Seguridad	19	9.3
Tiempo en la empresa	de 0 a 3 meses (periodo prueba bilateral)	29	14,1
	de 4 a 6 meses (periodo de evaluación)	38	18,5
	de 7 a 12 meses (periodo de decisión)	66	32,2
	de 13 a más meses (fidelización)	72	35,1

3.5. Instrumentos

3.5.1. Escala de Motivación Laboral (R-MAWS)

El instrumento se creó en E.E.U.U. por los autores Gagné et al. (2010) en la versión de 19 ítems, la cual se adaptó posteriormente al idioma español por Gagné (2012). El presente estudio considera la adaptación peruana de Gastañuday (2012) que conserva la misma cantidad de reactivos; así también, respecto a la validez del instrumento, se considera los estadísticos de confirmación reportados por Guerra y Pacheco (2021) en trabajadores. Respecto al cuestionario, la aplicación tiene una duración de 15 minutos, pudiendo ser aplicado de forma colectiva o individual a adultos de ambos sexos que se encuentren laboralmente activos. Respecto a las dimensiones que evalúa, la variable determina 5 dimensiones: desmotivación, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y motivación intrínseca. La medición se establece a partir de las respuestas a los 19 reactivos en escala tipo Likert (“Totalmente en Desacuerdo”, “En Desacuerdo”, “Levemente en Desacuerdo”, “Incierto”, “Levemente de Acuerdo”, “De Acuerdo” y “Totalmente de Acuerdo”).

Respecto a la validez del instrumento, Guerra y Pacheco (2021) indican que la confiabilidad tiende a ser moderada (.624) para las variables y para sus dimensiones; respecto a la correlación entre dimensiones y test, se presenta una adecuada validez de constructo donde se presentan cargas estadísticas aceptables y moderadas ($r=.178 < x < .561$; $p < 0.01$); así también se indica una adecuación muestral a partir de la prueba de esfericidad de Bartlett, donde $KMO=.582$ y $p < 0.01$, presentando adecuados indicadores en el análisis factorial exploratorio. Para confirmar dichos hallazgos, este estudio presenta sus propios hallazgos respecto a las propiedades psicométricas del instrumento en el apartado de resultados.

3.6. Procedimientos

El estudio se planteó tras la observación experiencial y de la literatura en relación al

comportamiento de la variable motivación laboral, siendo motivo de estudio un contexto laboral donde se presenta mucha exigencia en las diferentes áreas de trabajo; a partir de ello, se detalla los procedimientos. En primer lugar, se procedió pedir el permiso a las autoridades de la cadena de Casinos a los trabajadores, para la aplicación de los test de los participantes, así como la fecha y hora para ello. Se pidió la participación voluntaria de los trabajadores y se les explicó el motivo de la evaluación, así como la confidencialidad en que serán tratados los datos, la administración de los instrumentos se hará de forma colectiva. Para el análisis de los hallazgos de traslado los datos recolectados al programa SPSS y Jamovi a fin de dar respuesta a las hipótesis planteadas. Finalmente, se aprobará y publicará los hallazgos.

3.7. Análisis de datos

Los resultados se analizaron tomando en cuenta el instrumento Escala de Motivación Laboral (R-MAWS), considerada una variable de naturaleza ordinal; así también se consideró a las variables sociodemográficas sexo, generación y tiempo en la empresa; con la finalidad de establecer diferencias acordes a las características que presenta la muestra. El tratamiento estadístico se realizó con el programa estadístico SPSS v.27.0 y el programa Jamovi 2.5.6. Los análisis detallan procedimientos para establecer la validez y confiabilidad del instrumento, distribución descriptiva de las variables y, finalmente, la aplicación de los estadísticos de diferencias a partir de la U de Mann-Whitney para agrupaciones de dos elementos y la prueba Kruskal-Wallis para agrupaciones de más de dos elementos.

3.8. Consideraciones éticas

Este estudio mantuvo la confidencialidad de los datos y las identidades de los participantes, al igual que la de la institución que otorgó el aval y proporcionó el espacio para llevarlo a cabo. A los participantes se les pidió firmar un consentimiento informado, en el que aceptaban participar tras haber sido informados de los objetivos y de la ausencia de beneficios directos para ellos. En

cuanto a los derechos de autor, el documento fue elaborado conforme a las directrices de la APA 7, con las correspondientes citas a los autores cuyas ideas, frases y descubrimientos fueron empleados. Finalmente, se asegura que los datos no han sido alterados ni manipulados en ningún momento.

IV. RESULTADOS

4.1 Validez de instrumento

Tabla 3

Análisis factorial del Cuestionario Motivación Laboral

	X ²	p	gl	KMO
Motivación Académica	2610.958	.000	171	.850

En la Tabla 3 se observa el análisis factorial confirmatorio para la variable Motivación Laboral, obtenido a partir de la prueba especificidad de Bartlett con el método de máxima verosimilitud y extracción 5 factores para comprobar los supuestos teóricos, optándose por rotación Promax. Los datos muestran que la estructura es altamente significativa ($p < .000$) y posee una buena estructura ($KMO = .850$), observándose además indicadores en Chi cuadrado de 2610.958.

Tabla 4

Análisis factorial por carga factorial del Cuestionario Motivación Laboral

38 ítems	Factor					Unicidad
	Regulación Introyectada	Desmotivación	Regulación Externa	Regulación Identificada	Motivación Intrínseca	
1	.796					.662
5	.874					.772
7	.366					.364
19	.442					.261
2		.772				.727
15		.940				.886
16		.894				.801
3			.336			.999
8			.375			.223
9			.645			.529
10			.491			.322
14			.545			.338

17	.364		.200
4		.858	.754
11		.832	.809
18		.806	.786
6			.850 .746
12			.473 .896
13			.490 .632

En la Tabla 4, en cuanto al análisis por carga factorial, cumpliendo el supuesto teórico con 5 factores y rotación Promax; se observa que todas las relaciones son superiores al esperado ($>.3$), por lo que se confirma la estructura factorial en base al supuesto teórico.

Tabla 5
Correlación entre factores del Cuestionario Motivación Laboral

	Desmotivación	Regulación Externa	Regulación Introyectada	Regulación Identificada	Motivación Intrínseca
Desmotivación	1.000	-	-	-	-
Regulación Externa	-.184	1.000	-	-	-
Regulación Introyectada	-.381	.404	1.000	-	-
Regulación Identificada	-.593	.344	.680	1.000	-
Motivación Intrínseca	-.484	.382	.602	.761	1.000

En la Tabla 5, respecto a la correlación inter-elementos entre factores, se observa cargas estadísticas positivas esperadas ($>.3$); teniendo como excepción la correlación entre Regulación Externa y Desmotivación.

Tabla 6*Prueba para Medidas de Ajuste y un Ajuste Exacto del Cuestionario Motivación Laboral*

		Medidas de Ajuste			Ajuste Exacto		
CFI	TLI	RMSEA	IC 90% del RMSEA Infe rior	IC 90% del RMSEA Superior	χ^2	gl	P
.832	.798	.121	.111	.132	569	142	< .001

En la Tabla 6, se realiza el análisis factorial, donde se reporta medidas de medias de ajuste del modelo aceptables; así como una prueba de es aceptable ($p < .05$), por lo tanto, cumple con una buena estructura factorial.

Tabla 7*Carga factorial por carga factorial del Cuestionario Motivación Laboral*

Factor	Ítem	Estimador	EE	Z	P
Regulación Introyectada	1	1.734	.126	13.81	< .001
	5	1.757	.123	14.23	< .001
	7	.657	.122	5.38	< .001
	19	.505	.149	3.4	< .001
Desmotivación	2	1.689	.13	12.99	< .001
	15	2.053	.119	17.25	< .001
	16	1.9	.118	16.08	< .001
Regulación Externa	3	1.177	.148	7.97	< .001
	8	.962	.133	7.22	< .001
	9	1.034	.151	6.87	< .001
	10	1.161	.148	7.82	< .001
	14	.948	.158	6	< .001
	17	.436	.151	2.89	.004

Regulación Identificada	4	1.917	.134	14.29	< .001
	11	1.886	.116	16.32	< .001
	18	1.595	.109	14.63	< .001
Motivación Intrínseca	6	1.525	.106	14.41	< .001
	12	1.733	.103	16.76	< .001
	13	1.285	.104	12.4	< .001

En la Tabla 7, se realiza el análisis factorial exploratorio por carga factorial, donde se reporta todos los ítems presentan carga estadística significativa respecto a sus factores ($p > .05$).

Tabla 8

Carga factorial por covariancia factorial del Cuestionario Motivación Laboral

		Estimador	EE	Z	P
Regulación Introyectada	Regulación Introyectada	1			
	Desmotivación	-.604	.056	-10.79	< .001
	Regulación Externa	.542	.0765	7.09	< .001
	Regulación Identificada	.951	.0245	38.86	< .001
	Motivación Intrínseca	.935	.0262	35.61	< .001
Desmotivación	Desmotivación	1.000			
	Regulación Externa	-.15	.0872	-1.72	.085
	Regulación Identificada	-.788	.0343	-22.96	< .001
	Motivación Intrínseca	-.651	.0473	-13.76	< .001
Regulación Externa	Regulación Externa	1.000			

	Regulación Identificada	.400	.0799	5.01	< .001
	Motivación Intrínseca	.494	.0735	6.72	< .001
Regulación Identificada	Regulación Identificada	1.000			
	Motivación Intrínseca	.981	.016	61.34	< .001
Motivación Intrínseca	Motivación Intrínseca	1.000			

En la Tabla 8, se realiza el análisis factorial por covarianza de factores, donde se reporta que en todos los casos existe carga factorial esperada ($p < .05$).

Tabla 9

Prueba de Kolmogorov-Smirnov del Cuestionario Motivación Laboral

	Estadístico	gl	Sig.
Motivación Laboral	.089	205	.000
Regulación Introyectada	.282	205	.000
Desmotivación	.109	205	.000
Regulación Externa	.125	205	.000
Regulación Identificada	.248	205	.000
Motivación Intrínseca	.255	205	.000

En la Tabla 9, tras la prueba estadística de Kolmogorov-Smirnov, se determina la distribución de normalidad de las variables de estudio, hallándose que en todos los casos existe una distribución no paramétrica o no normal, por lo que procederá a utilizar pruebas estadísticas no paramétricas para comprobar las hipótesis de estudio, tales como U de Mann-Whitney y Kruskal-Wallis para la comparación entre variables.

Tabla 10*Correlación entre factor-test del Cuestionario Motivación Laboral*

	Cuestionario Motivación Laboral	
	Rho de Spearman	<i>p</i>
Regulación Introyectada	.787	.000
Desmotivación	-.259	.000
Regulación Externa	.769	.000
Regulación Identificada	.689	.000
Motivación Intrínseca	.699	.000

En la Tabla 10, respecto a la correlación Factor-Test, existe una correlación moderada y alta significativa superior a .6 entre el test con los factores; a excepción del ítem 17, donde se observa una carga estadística menor a la esperada (<.3); no obstante, cumple con una confiabilidad aceptable ($p < .05$).

Tabla 11*Correlación ítem-total o índice de homogeneidad del Cuestionario Motivación Laboral*

Ítem	rho de Spearman	<i>p</i>	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	rho de Spearman elemento-total corregido	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1	.716	.000	85,19	227,867	.659	.730
2	-.236	.001	88,00	293,534	-.318	.804
3	.529	.000	85,85	247,296	.389	.753
4	.622	.000	85,34	231,187	.534	.739
5	.580	.000	85,08	232,523	.589	.736
6	.591	.000	85,11	236,126	.621	.737
7	.445	.000	85,43	248,463	.421	.751
8	.515	.000	85,84	248,469	.426	.751
9	.494	.000	86,01	248,020	.375	.754
10	.521	.000	85,83	243,711	.442	.749
11	.585	.000	85,02	234,813	.545	.740

12	.655	.000	85,13	232,200	.672	.732
13	.537	.000	85,18	241,126	.578	.741
14	.528	.000	85,72	242,812	.449	.748
15	-.270	.000	87,90	296,298	-.350	.807
16	-.253	.000	88,00	292,858	-.313	.803
17	.219	.002	86,55	264,288	.118	.771
18	.594	.000	85,17	234,159	.629	.735
19	.414	.000	85,69	247,449	.353	.755

En la Tabla 11 se observa la correlación ítem-test, verificada con la correlación corregida y alfa de Cronbach a fin de demostrar la homogeneidad. Los datos muestran que todos los reactivos muestran cargas estadísticas aceptables ($p > .3$), demostrando una buena confiabilidad ($> .7$).

Tabla 12

Confiabilidad del Cuestionario Motivación Laboral

	Alfa de Cronbach	Elementos
Motivación Laboral	.766	19
Regulación Introyectada	.649	4
Desmotivación	.901	3
Regulación Externa	.675	6
Regulación Identificada	.884	3
Motivación Intrínseca	.871	3

Se observa en la Tabla 12 el análisis de confiabilidad a través del estadístico de alfa de Cronbach para el Test y cada uno de sus factores. Se halla que tanto el Test como el Factor 3 cuentan con carga estadística adecuada ($> .6$), por lo que es aceptable (Ruíz, 2002).

4.2. Tabla descriptiva de las variables

Tabla 13

Distribución de los niveles de Motivación Laboral

Nivel	Motivación Laboral		Desmotivación		Regulación Externa		Regulación Introyectada		Regulación Identificada		Motivación Intrínseca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
Bajo	86	42.0	72	35.1	86	42.0	78	38.0	73	35.6	76	37.1
Medio	60	29.3	67	32.7	60	29.3	68	33.2	84	41.0	75	36.6
Alto	59	28.8	66	32.2	59	28.8	59	28.8	48	23.4	54	26.3

En la Tabla 13 se observa la distribución predominante de porcentajes respecto a las variables y sus dimensiones. Según indican los niveles, en Motivación Laboral predomina el nivel bajo (42%); en desmotivación predomina el nivel bajo (35.1%); en regulación externa predomina el nivel bajo (42%); en regulación introyectada predomina el nivel bajo (38%); en regulación identificada predomina el nivel medio (41%) y en motivación intrínseca predomina el nivel bajo (37.1%).

4.3. Tablas inferenciales

Tabla 14

Prueba de Kolmogorov-Smirnov respecto a la Motivación Laboral y variables sociodemográficas

	Estadístico	gl	Sig.
Sexo	0.372	205	0.000
Generación	0.378	205	0.000
Tiempo en la empresa	0.218	205	0.000

En la Tabla 14 se determina la distribución estadística de normalidad de las variables sociodemográfica utilizando la prueba de Kolmogorov-Smirnov, donde se determina que se presenta una tendencia no normal, por lo que se debe proceder con el análisis comparativo a partir de pruebas no paramétricas.

4.3.1 Objetivo General

Tabla 15

Diferencias en los niveles de la motivación laboral respecto al sexo

Niveles	Mujer		Hombre		Total		U	Z	p
	f	%	f	%	f	%			
Bajo	36	50	36	50	72	100	5916.000	-1.759	.079
Medio	28	39.4	43	60.6	71	100			
Alto	26	41.9	36	58.1	62	100			
Subtotal	90	43.9	115	56.1	205	100			

Nota. U= Prueba U de Mann-Whitney; p= significancia

En la Tabla 15 se observa que no existe diferencias significativas en la motivación laboral según sexo ($p > .05$). Por otro lado, respecto a los niveles: en el nivel bajo, en ambos sexos se presentan en la misma proporción (50%); en el nivel medio, en hombres se presenta mayor proporción (60.6%); y, en nivel alto, en hombres se presenta mayor proporción (58.1%).

Tabla 16

Diferencias en los niveles de la motivación laboral respecto a la generación

Niveles	Gen Z		Gen Y		Gen X		Total		H	Gl	p
	f	%	f	%	f	%	f	%			
Bajo	37	51.4	34	74.2	1	1.4	72	100	.819	2	.664
Medio	43	60.6	28	39.4	0	0	71	100			
Alto	39	62.9	22	35.5	1	1.6	62	100			
Subtotal	119	58	84	41	2	1	205	100			

Nota. H= Prueba H de Kruskal-Wallis; gl=grado de libertad; p= significancia

En la Tabla 16 se determina que, estadísticamente no se cumple la significancia en las diferencias de la motivación laboral según generación ($p > .05$). Por otro lado, respecto a los niveles: en el nivel bajo predomina la generación Y (74.2%); en el nivel medio predomina la generación Z (60.6%); y, en el nivel alto predomina la generación Z (62.9%).

Tabla 17*Diferencias en los niveles de la motivación laboral respecto al tiempo en la empresa*

Niveles	de 0 a 3		de 4 a 6		de 7 a 12		de 13 a más		Total		H	Gl	p
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
Bajo	9	12.5	7	9.7	27	37.5	29	40.3	72	100	3.281	3	.350
Medio	8	11.3	19	26.8	18	25.4	26	36.6	71	100			
Alto	12	19.4	12	19.4	21	33.9	17	27.4	62	100			
Subtotal	29	14.1	38	18.5	66	32.2	72	35.1	205	100			

Nota. H= Prueba H de Kruskal-Wallis; gl=grado de libertad; p= significancia

En la Tabla 16 se observa que no existe diferencias en la motivación laboral respecto al tiempo que el colaborador trabaja en la empresa ($p>.05$). Por otro lado, respecto a los niveles: en el nivel bajo predomina el grupo de quienes trabajan de 13 meses a más en la empresa (40.3%); en el nivel medio predomina el grupo de quienes trabajan de 13 meses a más en la empresa (36.6%); y, en el nivel alto predomina el grupo de quienes trabajan de 7 a 12 meses en la empresa (40.3%).

4.3.1 Primer objetivo específico

Tabla 18*Diferencias en los niveles de la regulación introyectada respecto al sexo*

Niveles	Mujer		Hombre		Total		U	Z	p
	f	%	f	%	f	%			
Bajo	37	47.4	41	52.6	78	100	4806.500	-.877	.381
Medio	30	44.1	38	55.9	68	100			
Alto	23	39	36	61	59	100			
Subtotal	90	43.9	115	56.1	205	100			

Nota. U= Prueba U de Mann-Whitney; p= significancia

En la Tabla 18 se observa que no existe diferencias significativas en la regulación introyectada según sexo ($p>.05$). Por otro lado, respecto a los niveles: en el nivel bajo, en hombres se presenta mayor proporción (52.6%); en el nivel medio, en hombres se presenta mayor

proporción (55.9%); y, en nivel alto, en hombres se presenta mayor proporción (61%).

Tabla 19

Diferencias en los niveles de la regulación introyectada respecto a la generación

Niveles	Gen Z		Gen Y		Gen X		Total		H	Gl	p
	f	%	f	%	f	%	f	%			
Bajo	47	60.3	30	38.5	1	1.3	78	100	.584	2	.760
Medio	34	50	34	50	0	0	68	100			
Alto	38	64.4	20	33.9	1	1.7	59	100			
Subtotal	119	58	84	41	2	1	205	100			

Nota. H= Prueba H de Kruskal-Wallis; gl=grado de libertad; p= significancia

En la Tabla 19 se determina que, estadísticamente no se cumple la significancia en las diferencias de la regulación introyectada según generación ($p > .05$). Por otro lado, respecto a los niveles: en el nivel bajo predomina la generación Z (60.3%); en el nivel medio existe la misma proporción para la generación Y y Z (50%); y, en el nivel alto predomina la generación Z (64.4%).

Tabla 20

Diferencias en los niveles de la regulación introyectada respecto al tiempo en la empresa

Niveles	de 0 a 3		de 4 a 6		de 7 a 12		de 13 a más		Total		H	Gl	p
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
Bajo	11	14.1	15	19.2	24	30.8	28	35.9	78	100	.388	3	.943
Medio	10	14.7	13	19.1	22	32.4	23	33.8	68	100			
Alto	8	13.6	10	16.9	20	33.9	21	35.6	59	100			
Subtotal	29	14.1	38	18.5	66	32.2	72	35.1	205	100			

Nota. H= Prueba H de Kruskal-Wallis; gl=grado de libertad; p= significancia

En la Tabla 20 se observa que no existe diferencias en la regulación introyectada respecto al tiempo que el colaborador trabaja en la empresa ($p > .05$). Por otro lado, respecto a los niveles: en el nivel bajo predomina el grupo de quienes trabajan de 13 meses a más en la empresa (35.9%); en el nivel medio predomina ligeramente el grupo de quienes trabajan de 13 meses a más en la

empresa (33.8%) respecto a los que tienen de 7 a 12 meses (32.4%); y, en el nivel alto predomina el grupo de quienes trabajan de 13 meses a más en la empresa (35.6%).

4.3.2 Segundo objetivo específico

Tabla 21

Diferencias en los niveles de la desmotivación respecto al sexo

Niveles	Femenino		Masculino		Total		U	Z	p
	f	%	f	%	f	%			
Bajo	40	55.6	32	44.4	72	100	4269.000	-2.178	.029
Medio	26	38.8	41	61.2	67	100			
Alto	24	36.4	42	63.6	66	100			
Subtotal	90	43.9	115	56.1	205	100			

Nota. U= Prueba U de Mann-Whitney; p= significancia

En la Tabla 21 se observa que si existe diferencias significativas en la desmotivación según sexo ($p < .05$). Por otro lado, respecto a los niveles: en el nivel bajo, en mujeres se presenta mayor proporción (55.6%); en el nivel medio, en hombres se presenta mayor proporción (61.2%); y, en nivel alto, en hombres se presenta mayor proporción (63.6%).

Tabla 22

Diferencias en los niveles de la desmotivación respecto a la generación

Niveles	Gen Z		Gen Y		Gen X		Total		H	Gl	p
	f	%	f	%	f	%	f	%			
Bajo	45	62.5	26	36.1	1	1.4	72	100	.111	2	.946
Medio	34	50.7	33	49.3	0	0	67	100			
Alto	40	60.6	25	37.9	1	1.5	66	100			
Subtotal	119	58	84	41	2	1	205	100			

Nota. H= Prueba H de Kruskal-Wallis; gl=grado de libertad; p= significancia

En la Tabla 22 se determina que, estadísticamente no se cumple la significancia en las diferencias de la desmotivación según generación ($p > .05$). Por otro lado, respecto a los niveles: en

el nivel bajo predomina la generación Z (62.5%); en el nivel medio predomina ligeramente la generación Z (50.7%); y, en el nivel alto predomina la generación Z (60.6%).

Tabla 23

Diferencias en los niveles de la desmotivación respecto al tiempo en la empresa

Niveles	de 0 a 3		de 4 a 6		de 7 a 12		de 13 a más		Total		H	Gl	p
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
Bajo	16	22.2	9	12.5	31	43.1	16	22.2	72	100	12.913	3	.005
Medio	9	13.4	9	13.4	19	28.4	30	44.8	67	100			
Alto	4	6.1	20	30.3	16	24.2	26	39.4	66	100			
Subtotal	29	14.1	38	18.5	66	32.2	72	35.1	205	100			

Nota. H= Prueba H de Kruskal-Wallis; gl=grado de libertad; p= significancia

En la Tabla 23 se observa que si existe diferencias en la desmotivación respecto al tiempo que el colaborador trabaja en la empresa ($p<.05$). Por otro lado, respecto a los niveles: en el nivel bajo predomina el grupo de quienes trabajan de 7 a 12 meses en la empresa (43.1%); en el nivel medio predomina el grupo de quienes trabajan de 13 meses a más en la empresa (44.8%); y, en el nivel alto predomina el grupo de quienes trabajan de 13 meses a más en la empresa (39.4%).

4.3.3 Tercer objetivo específico

Tabla 24

Diferencias en los niveles de la regulación externa respecto al sexo

Niveles	Femenino		Masculino		Total		U	Z	p
	f	%	f	%	f	%			
Bajo	39	45.3	47	54.7	86	100	4753.000	-1.003	.316
Medio	31	51.7	29	78.3	60	100			
Alto	20	33.9	39	66.1	59	100			
Subtotal	90	43.9	115	56.1	205	100			

Nota. U= Prueba U de Mann-Whitney; p= significancia

En la Tabla 24 se observa que no existe diferencias significativas en la regulación externa

según sexo ($p>.05$). Por otro lado, respecto a los niveles: en el nivel bajo, en hombres se presenta mayor proporción (54.7%); en el nivel medio, en hombres se presenta mayor proporción (78.3%); y, en nivel alto, en hombres se presenta mayor proporción (66.1%).

Tabla 25

Diferencias en los niveles de la regulación externa respecto a la generación

Niveles	Gen Z		Gen Y		Gen X		Total		H	Gl	p
	f	%	f	%	f	%	f	%			
Bajo	44	51.2	42	48.8	0	0	86	100	2.567	2	.277
Medio	41	68.3	18	30	1	1.7	60	100			
Alto	34	57.6	24	40.7	1	1.7	59	100			
Subtotal	119	58	84	41	2	1	205	100			

Nota. H= Prueba H de Kruskal-Wallis; gl=grado de libertad; p= significancia

En la Tabla 25 se determina que, estadísticamente no se cumple la significancia en las diferencias de la regulación externa según generación ($p>.05$). Por otro lado, respecto a los niveles: en el nivel bajo predomina la generación Z (51.2%); en el nivel medio predomina la generación Z (68.3%); y, en el nivel alto predomina la generación Z (57.6%).

Tabla 26

Diferencias en los niveles de la regulación externa respecto al tiempo en la empresa

Niveles	de 0 a 3		de 4 a 6		de 7 a 12		de 13 a más		Total		H	Gl	p
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
Bajo	11	12.8	11	12.8	31	36	33	38.4	86	100	6.185	3	.103
Medio	6	10	16	26.7	16	26.7	22	36.7	60	100			
Alto	12	20.3	11	18.6	19	32.2	17	28.8	59	100			
Subtotal	29	14.1	38	18.5	66	32.2	72	35.1	205	100			

Nota. H= Prueba H de Kruskal-Wallis; gl=grado de libertad; p= significancia

En la Tabla 26 se observa que no existe diferencias en la regulación externa respecto al tiempo que el colaborador trabaja en la empresa ($p>.05$). Por otro lado, respecto a los niveles: en

el nivel bajo predomina el grupo de quienes trabajan de 13 meses a más en la empresa (38.4%); en el nivel medio predomina el grupo de quienes trabajan de 13 meses a más en la empresa (36.7%); y, en el nivel alto predomina el grupo de quienes trabajan de 7 a 12 meses en la empresa (32.2%).

4.3.4 Cuarto objetivo específico

Tabla 27

Diferencias en los niveles de la regulación identificada respecto al sexo

Niveles	Femenino		Masculino		Total		U	Z	p
	f	%	f	%	f	%			
Bajo	31	42.5	42	57.5	73	100	5089.000	-.207	.836
Medio	42	50	42	50	84	100			
Alto	17	35.4	31	64.6	48	100			
Subtotal	90	43.9	115	56.1	205	100			

Nota. U= Prueba U de Mann-Whitney; p= significancia

En la Tabla 27 se observa que no existe diferencias significativas en la regulación identificada según sexo ($p > .05$). Por otro lado, respecto a los niveles: en el nivel bajo, en hombres se presenta mayor proporción (57.5%); en el nivel medio, en mujeres y hombres se presenta igual proporción (50%); y, en nivel alto, en hombres se presenta mayor proporción (64.6%).

Tabla 28

Diferencias en los niveles de la regulación identificada respecto a la generación

Niveles	Gen Z		Gen Y		Gen X		Total		H	Gl	p
	f	%	f	%	f	%	f	%			
Bajo	42	57.5	30	41.1	1	1.4	73	100	.339	2	.844
Medio	42	50	42	50	0	0	84	100			
Alto	35	72.9	12	25	1	2.1	48	100			
Subtotal	119	58	84	41	2	1	205	100			

Nota. H= Prueba H de Kruskal-Wallis; gl=grado de libertad; p= significancia

En la Tabla 28 se determina que, estadísticamente no se cumple la significancia en las

diferencias de la regulación identificada según generación ($p > .05$). Por otro lado, respecto a los niveles: en el nivel bajo predomina la generación Z (57.5%); en el nivel medio se muestra igualdad proporcional en la generación Y y Z (50%); y, en el nivel alto predomina la generación Z (72.9%).

Tabla 29

Diferencias en los niveles de la regulación identificada respecto al tiempo en la empresa

Niveles	de 0 a 3		de 4 a 6		de 7 a 12		de 13 a más		Total	H	Gl	p	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f				%
Bajo	10	13.7	19	26	20	27.4	24	32.9	73	100	1.765	3	.623
Medio	11	13.1	9	10.7	28	33.3	36	42.9	84	100			
Alto	8	16.7	10	20.8	18	37.5	12	25	48	100			
Subtotal	29	14.1	38	18.5	66	32.2	72	35.1	205	100			

Nota. H= Prueba H de Kruskal-Wallis; gl=grado de libertad; p= significancia

En la Tabla 29 se observa que no existe diferencias en la regulación identificada respecto al tiempo que el colaborador trabaja en la empresa ($p > .05$). Por otro lado, referente a los niveles: en el nivel bajo predomina el grupo de quienes trabajan de 13 meses a más en la empresa (32.9%); en el nivel medio predomina el grupo de quienes trabajan de 13 meses a más en la empresa (42.9%); y, en el nivel alto predomina el grupo de quienes trabajan de 7 a 12 meses en la empresa (37.5%).

4.3.5 Quinto objetivo específico

Tabla 30

Diferencias en los niveles de la motivación intrínseca respecto al sexo

Niveles	Femenino		Masculino		Total		U	Z	p
	f	%	f	%	f	%			
Bajo	34	44.7	42	55.3	76	100	4677.500	-1.197	.231
Medio	35	46.7	40	53.3	75	100			
Alto	21	38.9	33	61.1	54	100			
Subtotal	90	43.9	115	56.1	205	100			

Nota. U= Prueba U de Mann-Whitney; p= significancia

En la Tabla 24 se observa que no existe diferencias significativas en la motivación intrínseca según sexo ($p > .05$). Por otro lado, respecto a los niveles: en el nivel bajo, en hombres se presenta mayor proporción (55.3%); en el nivel medio, en hombres se presenta mayor proporción (53.3%); y, en nivel alto, en hombres se presenta mayor proporción (61.1%).

Tabla 31

Diferencias en los niveles de la motivación intrínseca respecto a la generación

Niveles	Gen Z		Gen Y		Gen X		Total		H	Gl	p
	f	%	f	%	f	%	f	%			
Bajo	41	53.9	34	44.7	1	1.3	76	100	.096	2	.953
Medio	46	61.3	29	38.7	0	0	75	100			
Alto	32	59.3	21	38.9	1	1.9	54	100			
Subtotal	119	58	84	41	2	1	205	100			

Nota. H= Prueba H de Kruskal-Wallis; gl=grado de libertad; p= significancia

En la Tabla 31 se determina que, estadísticamente no se cumple la significancia en las diferencias de la regulación identificada según generación ($p > .05$). Por otro lado, respecto a los niveles: en el nivel bajo predomina la generación Z (53.9%); en el nivel medio predomina la generación Z (61.3%); y, en el nivel alto predomina la generación Z (59.3%).

Tabla 32

Diferencias en los niveles de la motivación intrínseca respecto al tiempo en la empresa

Niveles	de 0 a 3		de 4 a 6		de 7 a 12		de 13 a más		Total		H	Gl	p
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
Bajo	5	6.6	15	19.7	26	34.2	30	39.5	76	100	4.752	3	.191
Medio	14	18.7	13	17.3	30	40	18	24	75	100			
Alto	10	18.5	10	18.5	10	18.5	24	11.4	54	100			
Subtotal	29	14.1	38	18.5	66	32.2	72	35.1	205	100			

Nota. H= Prueba H de Kruskal-Wallis; gl=grado de libertad; p= significancia

En la Tabla 32 se observa que no existe diferencias en la motivación intrínseca respecto al

tiempo que el colaborador trabaja en la empresa ($p > .05$). Por otro lado, referente a los niveles: en el nivel bajo predomina el grupo de quienes trabajan de 13 meses a más en la empresa (39.5%); en el nivel medio predomina el grupo de quienes trabajan de 7 a 12 meses en la empresa (40%); y, en el nivel alto, existe proporciones equitativas en quienes han trabajado de 0 a 3 meses, de 4 a 6 meses y de 7 a 12 meses (18.5%), siendo menor en quienes trabajan de 13 meses a más en la empresa (11.4%).

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se detallará los principales resultados encontrados, respecto a la variable utilizada y su problemática, asimismo, se comparan y describen los hallazgos, en relación con las bases teóricas y estudios previamente expuesto, que guarden similitud con los objetivos de la investigación. analizaron los datos de mayor relevancia para la contrastación respectiva con otros investigadores que guardan relación con sus variables de estudio. Los hallazgos permitirán establecer recomendaciones para las empresas que centran su valor en la fuerza operativa, pues al cubrir las necesidades de sus colaboradores se propiciaría la motivación laboral y a su vez el margen de productividad y calidad de las empresas.

En respuesta al primer planteamiento, el objetivo general, los estadísticos inferenciales indican que no existe diferencias entre la motivación laboral respecto al sexo, generación y tiempo en la empresa ($p > .05$); no obstante, los datos descriptivos señalan que los hombres tienen mayor puntuación en nivel alto, en las generaciones, la generación Y tiende a puntuar más en el nivel bajo y la Z puntúa más en nivel alto, en el de tiempo de trabajo puntúa más en el nivel bajo quienes tienen más de 13 meses y puntúa más en nivel alto quienes tienen de 7 a 12 meses en la empresa. En comparación con otras investigaciones, los hallazgos concuerdan con Aratoma (2020) quien tampoco halló diferencias respecto al sexo, edad y tiempo de trabajo ($p > .05$); con Villarreal (2023), quien reporta que no existen diferencias respecto al sexo y tiempo de servicio ($p > .05$), así como con Ruiz (2022) y Hernández (2023), quienes tampoco halló diferencias con la edad y sexo ($p > .05$); Mahmoud et al. (2020) tampoco halló diferencias acorde a la generación ($p > .05$); pero, se diferencian de Salazar y Calderón (2024) como con Catache et al. (2022), pues si hallaron diferencias con el sexo ($p < .05$), así también y Jara (2020) reporta diferencias según sexo, donde las mujeres presentan mejor nivel de motivación. La diferencia más resaltante de los hallazgos

hace referencia al sexo, pues en algunos casos se percibe igual para hombre y mujeres, pero en otros contextos si se diferencian; al respecto, Quantum Workplace (2016) indica que la diferencia se puede deber a la disparidad de salarios; sin embargo, en los últimos años esa brecha se viene disminuyendo gracias a las regulaciones por parte del estado; cabe indicar que ello tendría aún cabida acorde al perfil de puesto, donde aún hay labores de cargos altos atribuidas al sexo masculino, pero en este estudio el perfil es operativo, por lo cual se sustenta la ausencia de diferencias en la semejanza de necesidades psicológicas, pues no varían demasiado y a su vez sus necesidades tienden a ser semejantes (Ryan, 1995).

Continuando, en respuesta al primer objetivo específico, los descriptivos indican que en la motivación laboral, desmotivación, regulación externa, regulación introyectada y motivación intrínseca prevalece el nivel bajo; pero en regulación identificada predomina el nivel medio. Los hallazgos coinciden con Ruiz (2022), donde indica también que en la empresa investigada hay tendencia a baja motivación laboral; así también Toledo y Ojeda (2021) indican que en trabajadores extranjeros predomina el nivel bajo; coincidiendo además con Reátegui (2020), pues indica que inclusive en administrativos casi la mitad de los trabajadores se encuentran desmotivados; siendo similar en los enfermeros investigados por Jara (2020), donde casi la mitad presento baja motivación. Los hallazgos denotan que, en concordancia con Duarte (2024), los trabajadores en el Perú se encuentran desmotivados, alcanzando al 75% por lo menos; no obstante, esta situación no se limitaría al contexto nacional, sino que la evidencia indica que en otros países de distintos continentes la situación es similar.

Respecto al segundo objetivo específico, los datos inferenciales indican que no existe diferencia de la regulación introyectada respecto al sexo, generación y tiempo de trabajo ($p > .05$). En los datos descriptivos se indica que los hombres ligeramente puntúan más en el nivel alto que

las mujeres, la generación Z puntúa más en el nivel bajo, quienes trabajan de 13 a más meses en la empresa puntúan más en el nivel bajo. Los datos concuerdan con la investigación de Aratoma (2020) pues la regulación introyectada tampoco halló diferencias respecto al sexo, edad y tiempo de trabajo ($p > .05$); así también, Mahmoud et al. (2020) tampoco halló diferencias acordes a la generación ($p > .05$); sin embargo, Calero (2021), se diferencia al determinar diferencias acordes al tiempo de trabajo ($p < .05$). Los hallazgos denotan que el tiempo de trabajo para algunos grupos de trabajo en operarios es igual y para otros es distinto, lo cual dependería de las acciones implementadas en las empresas, pues Gallardo et al. (2007) indica que no se limita al sujeto, sino que es el entorno quien lo propicia e incentiva para desarrollar habilidades y competencias en el periodo de permanencia. También, respecto a igual en generaciones, Hernández (2023) indica que ello variaría acorde al rol que suma la empresa respecto a la valoración que propicie en sus trabajadores. En cuanto al sexo, la igual tendría base en la satisfacción de las necesidades de forma equilibrada por parte de la empresa, propiciando o no las acciones de los trabajadores (Huilcapi-Masacón et al., 2017).

Por otro lado, para el tercer objetivo específico se determina que si existe diferencias de la desmotivación respecto al sexo ($p < .05$) y tiempo en la empresa ($p < .05$), pero no las edades de la generación ($p > .05$). Respecto a los descriptivos, las mujeres presentan mayor puntuación en el nivel bajo, puntúan más la generación Z en el nivel bajo y se puntúa más en el nivel bajo quienes trabajan de 7 a 12 meses en la empresa mientras que puntúan más en el nivel alto quienes trabajan de 13 meses a más en la empresa. Los datos coinciden con Calero (2021) quien reportó diferencias respecto a la edad ($p < .05$); así también coincide con Mahmoud et al. (2020), quien tampoco halló diferencias acordes a la generación ($p > .05$). Los datos se respaldan a partir de los estudios de Quantum Workplace (2016) y Ortega (2019), donde se demostró que los hombres aparentan estar

más motivados que las mujeres, lo cual, indica Huamaní (2007), se explicaría por las distintas las políticas de ascensos y el sistema salarial que no se perciben como justas y claras; así también, Reynaga (2015) explica que se daría por diferencias en la percepción del cumplimiento en condiciones adecuadas de trabajo y carga laboral. Respecto a la igualdad en generaciones, como ejemplo, el salario, es un motivador universal, pero su significado varía entre los trabajadores, lo que impide asumir que un aumento salarial siempre mejora la productividad y la satisfacción laboral (Huamaní, 2007). Por el lado del tiempo de servicio, Aratoma (2020) explicó que es usual encontrar diferencias en el tiempo de servicio, donde los que recién ingresan al periodo de seis meses tienden a estar menos desmotivados que los que ya tienen más años; al respecto, Gutiérrez (2013) indica que la variación tendría lugar cuando varía el cumplimiento de expectativas a lo largo de periodos de trabajo respecto al puesto, lo que tendría consecuencias variables en sentido de logro, lo que dificulta su permanencia en un ambiente laboral agradable y continuo (Vílchez, 2017).

Para el cuarto objetivo específico, los estadísticos inferenciales indican que la regulación externa no presenta diferencias en cuanto al sexo, generación y tiempo en la empresa ($p > .05$). Respecto a los descriptivos, los hombres tienden a puntuar más alto en el nivel alto, la generación Z presenta mayor incidencia en el nivel alto y quienes trabajan de 13 meses a más en la empresa tienden a presentar mayor puntaje en el nivel bajo. Los resultados concuerdan con los de Aratoma (2020), reporta ausencia de diferencias respecto al sexo, edad y tiempo de trabajo ($p > .05$); así como con Mahmoud et al. (2020), quien tampoco halló diferencias acordes a la generación ($p > .05$). Los hallazgos tienen bases en la atención de las necesidades del trabajador, pues su accionar dependerá de los estímulos motivantes del exterior, tales como el margen del salario (Alcover de la Hera et al., 2012), la actitud respecto al ambiente laboral e instalaciones (Huamaní,

2007), gratificación del trabajo y calidad de pensamientos (Gutiérrez, 2015); ello quiere decir que, existe elementos externos que tendrían un margen importante de implicancia en las diferencias en la regulación externa de motivación, no encontrando incidencia en elementos característicos del trabajador.

En el quinto objetivo específico, la inferencia estadística la regulación identificada respecto al según sexo, generación y tiempo en la empresa no determina que exista diferencias ($p > .05$). Los datos descriptivos indican que los hombres predominan en el nivel bajo, la generación Z predomina en el nivel bajo y quienes trabajan de 13 meses a más en la empresa presentan mayor incidencia en el nivel bajo. En comparación con otros estudios, Aratoma (2020) no haya diferencias respecto al sexo, edad y tiempo de trabajo ($p > .05$); así mismo Mahmoud et al. (2020) tampoco hallan diferencias acordes a la generación ($p > .05$). La ausencia de diferencias tendría explicación en cuanto al significado personal cuando la empresa genera espacio de negociación con la finalidad para negociar el aumento de rendimiento y los beneficios percibidos (Zavala, 2014), pues la atención se centra en satisfacer necesidades particulares o grupales sobre el sexo, generación o tiempo de trabajo; es decir, cuando la empresa atiende las necesidades generales del trabajador sobre las particulares, tiende a coincidir con la prioridad común (Huamaní, 2007), tales como entorno laboral cómodo, remuneración y oportunidad de crecimiento (Schein, 2004).

Finalmente, en respuesta al sexto objetivo específico, se halla que en la motivación intrínseca no hay diferencias respecto al sexo, generación y tiempo en la empresa. no existe diferencias significativas en la motivación intrínseca según sexo ($p > .05$). En los datos descriptivos, en hombres se presenta mayor proporción en el nivel alto, la generación Z presenta más casos en el nivel alto y, en el nivel alto de tiempo de trabajo se presentan proporciones equitativas en quienes han trabajado de 0 a 3 meses, de 4 a 6 meses y de 7 a 12 meses, siendo menor en quienes trabajan

de 13 meses a más en la empresa, periodo que a su vez prepondera en el nivel bajo. Estos datos son similares a los reportados por Aratoma (2020) donde la motivación intrínseca se da con igualdad en el sexo, edad y tiempo de trabajo ($p>.05$), coincidiendo con Mahmoud et al. (2020) quienes no hallan diferencias acordes a la generación ($p>.05$); sin embargo, Calero (2021) reporta que si hay diferencias según sexo con la dimensión motivación intrínseca ($p<.05$). Los hallazgos se explican a partir de la atención satisfacción de necesidades, lo que a su vez centraliza el efecto en la relación psicológica entre empleado y empleador (Meyes y Herscovitch, 2001) sobre las características de sexo, generación y tiempo de trabajo; respondiendo al concepto de Gagné et al. (2014), donde la motivación intrínseca busca el propio bienestar; así también, Gutiérrez (2013) indica que en ese sentido, el trabajador prefiere evaluar diferencias en la flexibilidad laboral, negociación de horarios, salario, intensidad de tareas, beneficios laborales, calidad de trabajo y estabilidad laboral.

En síntesis, los hallazgos demuestran que para promover efectivamente la motivación en las empresas es necesario atender las necesidades externas del trabajador sobre las internas, por ello, la empresa la empresa debe evaluar el estado motivacional de sus colaboradores de forma sencilla y rápida a partir de diferentes canales (Tremblay et al., 2009); ello quiere decir que, existe elementos externos que tendrían un margen importante de implicancia en las diferencias en la regulación de la motivación como diferencias en la flexibilidad laboral, intensidad de tareas, beneficios laborales, calidad de trabajo y estabilidad laboral. Además de ello, cómo se revisó en la literatura, una de las consecuencias más resaltantes de la falta de motivación laboral promueve la alta rotación y es evidencia de falta de políticas de retención, es necesario aplicar cambios desde los primeros meses, pues Wellhub Editorial Team (2024) explican que regularmente cuatro de diez empleados tienen capacidad de discernir si una empresa podrá satisfacer sus expectativas laborales

y necesidades en el tiempo de 3 meses de periodo de prueba; ello indica que el periodo de prueba no es unilateral, sino bilateral.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1. La motivación laboral en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, se da de igual forma en hombres y mujeres, en las generaciones X, Y y Z, así como en quienes trabajan de 0 a más de 13 meses; así también, los hombres tienen mayor proporción en nivel alto, en las generaciones la generación Y tiende a puntuar más en el nivel bajo y la Z puntúa más en nivel alto, en el de tiempo de trabajo puntúa más en el nivel bajo quienes tienen más de 13 meses y puntúa más en nivel alto quienes tienen de 7 a 12 meses en la empresa.
- 6.2. El nivel predominante de motivación laboral en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana es el nivel bajo.
- 6.3. La regulación introyectada en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana se da de igual forma en hombres y mujeres, en las generaciones X, Y y Z, así como en quienes trabajan de 0 a más de 13 meses; así también, los hombres ligeramente puntúan más en el nivel alto que las mujeres, la generación Z puntúa más en el nivel bajo, quienes trabajan de 13 a más meses en la empresa puntúan más en el nivel bajo.
- 6.4. La desmotivación en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, se da de igual forma en las generaciones X, Y y Z; pero se diferencia en hombres y mujeres, así como como en quienes trabajan de 0 a más de 13 meses; así mismo, las mujeres presentan mayor puntuación en el nivel bajo, puntúan más la generación Z en el nivel bajo y se puntúa más en el nivel bajo quienes trabajan de 7 a 12 meses en la empresa mientras que puntúan más en el nivel alto quienes trabajan de 13 meses a más en la empresa.
- 6.5. La regulación externa en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana se da de igual forma en hombres y mujeres, en las generaciones X, Y y Z, así

como en quienes trabajan de 0 a más de 13 meses; así también, los hombres tienden a puntuar más alto en el nivel alto, la generación Z presenta mayor incidencia en el nivel alto y quienes trabajan de 13 meses a más en la empresa tienden a presentar mayor puntaje en el nivel bajo.

6.6. La regulación identificada en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana se da de igual forma en hombres y mujeres, en las generaciones X, Y y Z, así como en quienes trabajan de 0 a más de 13 meses; así mismo, los hombres predominan en el nivel bajo, la generación Z predomina en el nivel bajo y quienes trabajan de 13 meses a más en la empresa presentan mayor incidencia en el nivel bajo.

6.7. La motivación intrínseca en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, se da de igual forma en hombres y mujeres, en las generaciones X, Y y Z, así como en quienes trabajan de 0 a más de 13 meses; además, los hombres se presentan mayor proporción en el nivel alto, la generación Z presenta más casos en el nivel alto y, en el nivel alto de tiempo de trabajo se presentan proporciones equitativas en quienes han trabajado de 0 a 3 meses, de 4 a 6 meses y de 7 a 12 meses, siendo menor en quienes trabajan de 13 meses a más en la empresa, periodo que a su vez prepondera en el nivel bajo.

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1. Incentivar investigaciones comparativas donde se considere la motivación laboral respecto variables propias del entorno laboral de los trabajadores como la percepción de salario, flexibilidad laboral, calidad de trabajo, beneficios laborales, estabilidad laboral, entre otros, con la finalidad de conocer qué elementos afectan más la motivación.
- 7.2. Propiciar capacitaciones al personal gerencial y de recursos humanos para la evaluar y gestionar estrategias que aumenten la motivación laboral en el personal operativo.
- 7.3. Evaluar los factores propios de la empresa asociados a la motivación introyectada con la finalidad de propiciar cambios para disminuir los sentimientos de culpa al no cumplir las expectativas laborales.
- 7.4. Implementar estrategias de beneficios específicas para disminuir la desmotivación laboral en mujeres independientemente del tiempo de contratación en la empresa, respecto a lo cual se sugiere desarrollar estrategias de salario emocional para propiciar la retención en el personal que lleva trabajando de 7 a 12 meses.
- 7.5. Evaluar los factores propios de la empresa asociados a la motivación por regulación externa introyectada con la finalidad de propiciar recompensas sin castigo e incentivos material por logros conseguidos.
- 7.6. Evaluar los factores propios de la empresa asociados a la motivación por regulación identificada con la finalidad de lograr que el colaborador se identifique con las actividades de puesto con dirección a logros asociados a crecimiento personal y profesional carrea.
- 7.7. Evaluar los factores propios de la empresa asociados a la motivación intrínseca con la finalidad de propiciar acciones gerenciales que implementen espacios de reconocimiento individual y premiación por destacar en el logro de metas.

VIII. REFERENCIAS

- Alcover, C., Moriano, J., Osca, A. y Topa, G. (2012). *Psicología del trabajo*. Editorial UNED.
<https://www.amazon.es/Psicologia-Trabajo-CARLOS-ALCOVER-1905-07-04/dp/B00HX1RHGE>
- Alvarado, M. y Aguilar, A. (2013). *Estudio de la motivación laboral en los trabajadores del grupo Kozue en la ciudad de Iquitos – 2013*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana]. Repositorio institucional UNAP.
<http://dspace.unapiquitos.edu.pe/bitstream/unapiquitos/391/1/TESIS%20COMPLETA.pdf>
- American Psychological Association. APA. (2010). *Diccionario conciso de psicología*. Editorial El Manual Moderno. <https://www.amazon.com/-/es/American-Psychological-Association-ebook/dp/B0779L191Q>
- Andrea, M. (2022). Motivación según autores. *Euroresidentes*.
<https://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/motivacion-segun-autores>
- Aranda, C (2006). Diferencias por sexo, Síndrome de burnout y manifestaciones clínicas, en los médicos familiares de dos instituciones de salud, Guadalajara, México. *Revista Costarricense de Salud Pública*, 15(29), 1-7.
https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-14292006000200002
- Armas, A. y Ormeño, A. (2018). *Modelo de gestión del conocimiento para una empresa de servicio de casinos y tragamonedas*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio institucional UPC. <http://hdl.handle.net/10757/622797>
- Arnau, J. (1973). El estudio de la motivación humana. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*, 9, 37-54.

<https://www.raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/view/59760>

Arotoma, S. (2020). *Relación entre nivel de motivación y satisfacción laboral en colaboradores del área administrativa de una municipalidad de Lima Metropolitana*. [Tesis de pregrado, Universidad Cayetano Heredia]. Repositorio institucional UPCH. https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8634/Relacion_ArotomaRamos_Sendy.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Asociación Para el Progreso. APD. (16 de junio de 2022). Cómo motivar a un empleado desmotivado. *APD*. <https://www.apd.es/como-tratar-con-un-empleado-descontento/>

Calero, A. (2021). *Motivación laboral y compromiso organizacional en personal operario de una empresa de servicios del Distrito de Surco*. [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio institucional UAP. https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/2145/Calero%20Salvatierra%2C%20Anabel%20Kirshey%20Lorenday_%20Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Catache, M., García, M., Martínez, R. y González, E. (2022). Diferencias en la Motivación Laboral debido al Género entre Personas de la Generación y en el Noreste de México. *Revista Ingeniería Y Gestión Industrial*, 1(1). <https://doi.org/10.29105/revig1.1-5>

Cervetti, M. (2014). *Conflictos por la convivencia de baby boomers, generación X y generación Y en los equipos de trabajo: equipos de auditoría de Deloitte*. [Tesis de maestría, Universidad de San Andrés]. Repositorio institucional UDESA. [http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/10834/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.G.%20A.%20y%20C.%20Cervetti%2c%20Mar%c3%ada%20del%20Pilar.p df](http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/10834/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.G.%20A.%20y%20C.%20Cervetti%2c%20Mar%c3%ada%20del%20Pilar.p%20df)

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos humanos*. (5ª ed.). Editorial McGraw-Hill.

- <https://www.amazon.com/-/es/Idalberto-Chiavenato/dp/9584100378>
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de recursos humanos*. 5ta ed. McGraw Hill.
- Chien, G., Mao, I., Nergui, E. y Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(4), 473-495
<https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>
- Chinchay, L., Cucicanqui, I., Martinez, R. y Valdiviezo, R. (2020). Propuesta de mejora de la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora en Lima (2020). *INNOVA Research Journal*, 7(1).
<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1942>
- Conde, V. (2019). *Motivación laboral y compromiso organizacional en los trabajadores de un contact center de Lima, 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43593/Conde_CVD.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. CONCYTEC. (2018). Resolución de Presidencia N° 215-2018-CONCYTEC-P “Formalizan la aprobación del “Reglamento de Calificación, Clasificación y Registro de los Investigadores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - SINACYT”. Publicado el 25 de noviembre de 2018. Recuperado el 11 de abril del 2023, <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/formalizan-la-aprobacion-delreglamento-de-calificacion-cl-resolucion-n-215-2018-concytec-p-1716352-1>
- Cortés, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral En el ambiente educativo. *Revista de*

- Ciencias Sociales*, 4(106) 203-214. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15310615>
- Dávila, M. (2003). *La incidencia diferencial de los factores psicosociales en distintos tipos de voluntariado*. [Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio institucional UCM. <https://docta.ucm.es/entities/publication/0a8768f1-5510-4370-8795-b7d301ae4da6>
- Deci, E. (1975). *Motivación intrínseca*. Plenum Press. <https://doi.org/10.1007/978-1-4613-4446-9>
- Deci, E. y Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Deci, E. y Ryan, R. (1985). The general causality orientations scale—self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109–134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Deci, E. y Ryan, R. (2000). The “what” and the “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268 https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PIWhta tWhy.pdf El Peruano (19 de noviembre de 2014). Medir el desempeño laboral genera mejoras
- Deci, E. y Ryan, R. (2014). Autonomy and need satisfaction in close relationships: Relationships motivation theory. In N. Weinstein (Ed.), *Human motivation and interpersonal relationships: Theory, research, and applications* (pp. 53–73). Dordrecht, Netherlands: Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8542-6_3
- Díaz, O., Díaz, M. y Morales, C. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la Ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana De Psicología: Ciencia y Tecnología*, 7(1), 59-77. <https://reviberopsicologia.iberu.edu.co/article/view/rip.7106>
- Duarte, M. (15 de agosto de 2024). Desmotivación laboral: Un problema que afecta al 75% de los

peruanos. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/bienestar/mente-sana/sindrome-de-boreout-el-75-de-los-trabajadores-peruanos-estan-aburridos-y-desmotivados-en-sus-empleos-insatisfaccion-desinteres-trabajos-rutinarios-noticia/>

Eidel'man, I. (1991). Methodological Problems in the Study of Work Motivation. *Soviet Sociology*, 30(6), 44-54. <http://dx.doi.org/10.2753/SOR1061-0154300644>

Enríquez, P. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México*. [Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos]. Repositorio institucional UM. <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/99/TESIS%20FINAL%20paty%20definitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fariás, G. (2017). *Motivación laboral en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima, 2017*. [Tesis de pregrado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Repositorio institucional UIGV. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1667>

Féliz, S. y Saviñón, D. (2018). *Estudio comparativo entre la Generación X vs la Generación Millennial en el rendimiento y desempeño laboral en una Zona Franca de manufactura textil, durante el período de Junio a Agosto del año 2018, Santo Domingo Este*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña]. Repositorio institucional UNPHU.

<http://repositorio.unphu.edu.do/bitstream/handle/123456789/710/Estudio%20comparativo%20entre%20la%20Generaci%C3%B3n%20X%20vs%20la%20Generaci%C3%B3n%20Millennial%20en%20el.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gagné, M. y Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M., Aubé, C., Morin, E., y Malorni, A. (2010). The Motivation at

- Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A., Battistelli, A., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S., Halvari, H., Johnson, P., Indiyastuti, D., Mans, N., Martin-Albo, J., Molstad, M., Naudin, M., Ntalianis, F., Nuñez, J., Olafson, A., Panagopoulou, P., Portoghese, I., Roussel, P., Westbye, C. y Wang, Z. (2012). Validation evidence in ten languages for the Revised Motivation at Work Scale. *Manuscript submitted for publication*, 61(1). <http://hdl.handle.net/10553/74816>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Martin-Albo, ..., Nuñez, (2012). *Validation evidence in ten languages for the revised motivation at work scale. Cross-cultural evidence for selfdetermination theory applied to the work domain.* Manuscript submitted <https://accedacris.ulpgc.es/handle/10553/74816>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Vanden-Broeck, A., Kristin, A., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, M., Güntert, S., Halvari, H., Laksmi, D., Johnson, P., Hauan, M., Naudin, M., Ndao, A., Hagen, A., Roussel, P., Wang, Z. y Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178 – 196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Gallardo, E., Espluga, M., y Triado, X. (2007). Qué debemos saber sobre la motivación laboral. Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM.* <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2483106>

- Gonzales, D. (2019). Una concepción integradora de la motivación humana. *Psychologies em Estudo*, 24. <https://doi.org/10.4025/psicoestud.v24i0.44183>
- Grant, A. y Shin, J. (2012). *Work Motivation: Directing, Energizing, and Maintaining Effort (and Research)*. In R.M. Ryan (Ed.), *The Oxford Handbook of Human Motivation*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195399820.013.0028>
- Grupo Castilla (24 de noviembre de 2022). ¿Cómo combatir la desmotivación laboral en el equipo?. <https://www.grupocastilla.es/desmotivacion-laboral/>
- Guerra, M. y Pacheco, M. (2021). *Motivación y Satisfacción Laboral en trabajadores de un centro comercial del departamento de Arequipa 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/71925/Guerra_MEC-Pacheco_MMJ-SD.pdf?sequence=1
- Guirado, D., García, M. y Ros, A. (2019). La motivación laboral: una revisión de la literatura. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 11, 14-45, https://www.researchgate.net/publication/336130102_La_motivacion_laboral_una_revision_de_la_literatura
- Gutiérrez, A. (2015). *Influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en el clima organizacional del supermercado Metro del distrito de Lambayeque 2015*. [Tesis de maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio institucional USAT. <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/103>
- Gutiérrez, W. (2013). *Motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil: bases para futuras investigaciones*. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional PUCP.

- <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4727>
- Hampton, R. (1995). *Administración*. (3ª ed.). McGraw-Hill. <https://www.amazon.com/-/es/David-Hampton/dp/9684222785>
- Haslam, S. A., Powell, C. y Turner, J. (2000). Social Identity, Self-categorization, and Work Motivation: Rethinking the Contribution of the Group to Positive and Sustainable Organizational Outcomes. *Applied Psychology*, 49(3), 319–339. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00018>
- Hernández, C. (2023). *Estudio del nivel de motivación de los trabajadores que laboran en la modalidad de trabajo a distancia en una empresa industrial ubicada en la Ciudad de México*. [Tesis de pregrado, Universidad Veracruzana]. Repositorio institucional UV. <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/1944/52911/HernandezPineroCarlos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, P., Espinoza, M. y Aguilar, A. (2016). Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras. *Contaduría y Administración*, 61(1), 58-83. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422016000100058&script=sci_abstract
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). McGraw Hill. <https://books.google.com.ec/books?id=oLbjoQEACAAJ>
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational dynamics* 3(2), 18–29. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(74\)90007-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(74)90007-2)
- Howard, J., Gagne., M., Morin, A. y Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A Self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95-96, 74-89. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.004>

- Huamani, S. (2007). *Influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral*. [Tesis de pregrado, Universidad de la Habana Cuba]. Repositorio institucional UHC. https://www.academia.edu/26071906/Influencia_de_los_factores_de_motivaci%C3%B3n_en_el_desempe%C3%B1o_laboral
- Huilcapi-Masacon, M., Castro-López, G. y Jácome-Lara, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 311-333. <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.2.311-333>
- Iglesias, A. y Torres, J. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Cienfuegos- Cuba: Revista Cubana Enfermería*, 34(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192018000100016&script=sci_abstract
- Jara, R. (2020). Nivel de motivación del personal de enfermería de las unidades de cuidados intensivos de los hospitales públicos de Corrientes capital, año 2018. *Revista de la Facultad de Medicina de la UNNE*, 39(2), 5-11. <http://revista.med.unne.edu.ar/index.php/med/article/view/107>
- Johari, S. y Jha, K. (2020). Impact of Work Motivation on Construction Labor Productivity. *Journal of Management in Engineering*, 36(5), 04020052. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)me.1943-5479.0000824](https://doi.org/10.1061/(asce)me.1943-5479.0000824)
- Ju, C. (2020). Work motivation of safety professionals: A person-centred approach. *Safety Science*, 127, 104697. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104697>
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 75-170. <https://www.researchgate.net/publication/232564768>
- Kasser, T. y Ryan, R. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of

- intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(3), 280–287.
<https://doi.org/10.1177/0146167296223006>
- Kerlinger, F. (2004). *Investigación del comportamiento*. (4ta ed.) Mc-Graw Hill.
<https://www.amazon.com/-/es/Fred-N-Kerlinger/dp/9701030702>
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de Investigación en las ciencias sociales*. McGraw-Hill.
- Koziol, L. y Koziol, M. (2020). The concept of the trichotomy of motivating factors in the workplace. *Central European Journal of Operations Research*. 28, 707–715
<https://doi.org/10.1007/s10100-019-00658-5>
- Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. McGraw-Hill.
- Latham, G. y Ernst, C. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16, 181-198. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.014>
- Lattus, O. (2018). Las generaciones humanas de los siglos XX y XXI. *Revista Obstetricia y Ginecología*, 13(3), 174-186.
https://www.academia.edu/37660786/LAS_GENERACIONES_HUMANAS_DE_LOS_SIGLOS_XX_Y_XXI
- Levy-leboyer, C. (1988). Looking at Work Motivation from a Wider Angle. *British Journal of Guidance & Counselling*, 16(3), 242-249. <https://doi.org/10.1080/03069888808253558>
- Littlewood, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación administrativa*, 97(35), 7-25. <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045194001.pdf>
- López, J. (2005). Motivación laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. *Gestión En El Tercer Milenio*, 8(15), 25-36.

- <https://doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9692>
- Mahmoud, A., Reisel, W., Grigoriou, N., Fuxman, L. y Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology*, 35(4).
<https://doi.org/10.1177/0268580920912970>
- Mamani, L. (2016). *Motivación y desempeño laboral en la institución financiera mi Banco de la ciudad de Puno, del año 2016*. [Tesis de maestría, Universidad Andina]. Repositorio institucional UA. <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/534>
- Manjarrez, N., Boza, J. y Mendoza, E. Y. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 11(5), 359-365. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100359
- Manso, J. (2012). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 38(128), 78–86. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/849>
- Marcó F., Loguzzo H. y Fedi J. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. 2da ed. Ed. UNAJ.
- Marin, H. y Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico* 17(4), 42-52.
<https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Editorial Narcea.
- Meyer, J. y Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general Model.

- Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
[https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Micol, G. (2016). *Satisfacción, motivación y compromiso de los trabajadores contratados a través de ETT*. [Tesis de pregrado, Universidad Miguel Hernández]. Repositorio institucional UMH. <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3011/1/TFG%20Micol%20Ponce%2C%20Gustavo.pdf>
- Naranjo, M. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153-170
<https://doi.org/10.15517/REVEDU.V33I2.510>
- Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F. y Arrieta, C. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. *Papeles del Psicólogo*, 35(1),31-39.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=778/77830184005>
- Olafsen, A. y Deci, E. (2020). Self-determination theory and its relation to organizations. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.112>
- Padilla, K. (2016). *El Salario Emocional y su influencia en la Motivación Laboral de los servidores y trabajadores públicos del Instituto Nacional de la Meritocracia*. [Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Institucional.
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7319/1/T-UCE-0007-392i.pdf>
- Peiró, R. (4 de diciembre de 2020). Motivación. *Econopedia*.
<https://economipedia.com/definiciones/motivacion-2.html>
- Peña, H. y Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192.

<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

People (19 de diciembre de 2019). X, Y, Z: las motivaciones laborales de cada grupo generacional.

<https://people.acciona.com/es/inclusion-y-diversidad/x-y-z-motivaciones-grupo-generacional/>

Perilla, L. (1998). *David C. McClelland (1917 -1998)*. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30(3), 529-532. <https://www.redalyc.org/pdf/805/80530309.pdf>

Piedimonte, F. y Depaula, P. (2018). Motivación y valores relativos al trabajo en bomberos voluntarios y remunerados argentinos. *Liberabit. Revista Peruana De Psicología*, 24(2), 277-294. <https://doi.org/https://doi.org/10.24265/liberabit.2018.v24n2.08>

Pinazo, S. y Barone, E. (2023). Discriminación por edad en el ámbito laboral: ¿Qué dicen las personas?. *HelpAge International España*. <https://www.helpage.es/wp-content/uploads/2023/05/Discriminacion-por-edad-en-el-ambito-laboral-.pdf>

Porter, L., Bigley, G. y Steers, R. (2003). *Motivation and work behaviour* (7ª ed). McGraw-Hill/Irwin. <https://www.amazon.com/-/es/Lyman-Porter/dp/0072481625>

Pozzi, S. (2013). *Generación “Y”: Sus expectativas laborales*. [Tesis de maestría, Universidad de San Andrés]. Repositorio institucional UDESA. <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2588/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20L.%20Adm.%20Pozzi%2C%20Sof%C3%ADa%20Magdalena.pdf>

Prado, L. (2020). *Impacto de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Junín 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Continental]. Repositorio institucional UC. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/8685/4/IV_FCE_308_TI_Prado_Huaman_2020.pdf

- Pulgarín, H. (2019). *Factores motivacionales para el trabajo de los diferentes grupos generacionales que componen una empresa manufacturera del oriente Antioqueño en el 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad de Antioquia]. Repositorio institucional UA. http://tesis.udea.edu.co/bitstream/10495/11904/1/PulgarinLina_2019_FactoresMotivacionalesTrabajo.pdf
- Quantum Workplace (2016). Un estudio revela que el sexo y la edad afecta al nivel de motivación. *Equipos y talento*. <https://www.equipoystalento.com/noticias/2016/06/02/un-estudio-revela-que-el-sexo-y-la-edad-afecta-al-nivel-de-motivacion>
- Quintanilla, R. (2009). *Motivación y satisfacción laboral de los pastores adventistas de El Salvador*. [Tesis de maestría, Universidad de Morelos]. Repositorio institucional UM. <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/308/1/Tesis>
- Quiroa, M. (2021). *Teoría de Herzberg*. Economipedia.com.
- Ramírez R. (2008). Motivación laboral factor fundamental para el logro de objetivos. *Daena Internacional Journal of Good Conscience*, 1, 148-153. [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)
- Ramírez, R., Abreu, J. y Badii M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143-185. <http://www.spentamexico.org/v3-n1/3%281%29%20143-185.pdf>
- Real Academia Española (2023). *Motivación*. <https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n>
- Reynaga, Y. (2015). *Motivación y desempeño laboral del personal en el hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional José María Arguedas]. Repositorio institucional UNAJMA.

- http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/245/Yolanda_Reynaga_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Reynolds, G. (1973). Programas simples de reforzamiento positivo. *Compendio de condicionamiento operante*. Editorial Ciencia de la Conducta.
- Rodriguez, A., Segura, X., Elizondo, M., Moreno, R. y Montalvo, J. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México. *Espacios*, 41(43). 10.48082/espacios-a20v41n43p05
- Romaioli, D. y Contarello, A. (2019). “I’m Too Old for ...” Looking into a SelfSabotage Rhetoric and its Counter-narratives in an Italian Setting. *J. Aging Stud*, 48, 25-32. <https://doi.org/10.1016/j.jaging.2018.12.001>
- Ruiz, G. (2022). *Perfil de la motivación laboral en trabajadores de una empresa del rubro de en data center de la región de Moquegua 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio institucional UNFV. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/6558>
- Ryan R. y Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. 25(1), 54-67 <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63(3), 397–427. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x>
- Ryan, R., Connell, J. y Deci, E. (1985). A motivational analysis of self-determination and self-regulation in education. 2, 13–51. In C. Ames y E. E. Ames (Eds.), *Research on motivation in education: The classroom milieu* (pp. 13–51). Academic Press.

- Ryan, R., Kuhl, J. y Deci, E. (1997). Nature and autonomy: An organizational view of social and neurobiological aspects of self-regulation in behavior and development. *Development and Psychopathology*, 9(4), 701-728. <https://doi:10.1017/S0954579497001405>
- Salazar, L. y Calderón, S. (2024). *Estrés laboral y motivación laboral en trabajadores que realizan trabajo remoto de Lima Metropolitana en el contexto de la pandemia*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio institucional UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/673986?show=full>
- Sánchez, H., Reyes, C. y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Universidad Ricardo Palma. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-eninvestigacion.pdf>
- Sánchez, J. (2016). *Influencia de la motivación en mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Indoamérica Servicios Logísticos S.A.C.* [Tesis de maestría, Universidad de Trujillo]. Repositorio institucional UNITRU. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/8923>
- Schein, E. (2004). *Cultura organizacional y liderazgo*. Plaza y Janes Editores S. A. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf
- Shaikh, S., Shaikh, H. y Shaikh, S. (2019). Using Herzberg Theory to Develop the Employees' Performance of Rafhan Maize Industry. *International Journal of Management*, 10(3), 1–7. <https://doi.org/10.34218/IJM.10.3.2019/001>
- Shein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. <https://www.amazon.es/Psicolog%C3%ADa-organizaci%C3%B3n-Edgar-H-Schein/dp/B00VNY9W2Y>

- Šijaković, I. (2015). The role of motivation in the organizational behavior-the experience of the companies in Bosnia and Herzegovina. *Sociological discourse*, 5(10), 57-81. <https://doi.org/10.7251/SOCEN1510057S>
- Sobaih, A. y Hasanein, A. (2020). Herzberg's theory of motivation and job satisfaction: Does it work for hotel industry in developing countries? *Journal of Human Resources in Hospitality y Tourism*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1737768>
- Solo Consultores en cambio. (2015). El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades. *Factorhumano*. https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11575/annex_Nuria_Povill.pdf
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*. Editorial El Manual Moderno.
- Steers, R., Mowday, R. y Shapiro, D. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379–387. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670978>
- Tremblay, M., Blanchard, C. Taylor, S., Pelletier, L. y Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 41(4), 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>
- Valderrama, B. (2018). La rueda de motivos: Hacia una tabla periódica de la motivación humana. *Papeles del Psicólogo*, 39(1),60-70. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77854690007>
- Vallerand, R. y Thill, E. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. Études Vivantes.
- Vílchez, P. (2017). *Motivación y productividad de los trabajadores de la empresa Vilmar SAC, Callao – 2017*. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/23274/Vilchez_MP.pdf?s

equence=1&isAllowed=y

- Villarreal, N. (2023). *Motivación laboral en operarios de una división en una empresa industrial de alimentos de Lima Metropolitana*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio institucional UNFV. <https://hdl.handle.net/20.500.13084/8380>
- Wellhub Editorial Team (22 de junio de 2024). Permanencia laboral: Guía para lograr que tus empleados se queden en tu empresa. <https://wellhub.com/es-mx/blog/adquisicion-y-retencion-del-talento/permanencia-de-los-empleados-en-una-empresa-como-generarla/>
- Zavala, O. (2014). *Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas*. [Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional]. Repositorio institucional IPN. <http://148.204.210.201/tesis/1392852540281TesisMAOmarA.pdf>
- Zepeda, F. (2017). *Psicología Organizacional* (2ª ed.). Editorial Pearson. <https://www.amazon.com/-/es/Fernando-Zepeda-Herrera/dp/607323841X>

VIII. ANEXOS

Anexo A. Matriz de consistencia

TÍTULO	PREGUNTA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA	
MOTIVACIÓN LABORAL EN TRABAJADORES OPERATIVOS DE UNA CADENA DE CASINOS EN LIMA	¿Cuál es la diferencia en los niveles de la motivación laboral en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa?	<p>Objetivo General</p> <p>Comparar en los niveles de la motivación laboral en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>1. Determinar el nivel prevalente de la motivación laboral en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana.</p> <p>2. Comparar los niveles de la dimensión regulación introyectada en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa.</p> <p>3. Comparar los niveles de la dimensión desmotivación en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa.</p> <p>4. Comparar los niveles de la dimensión regulación externa en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa.</p> <p>5. Comparar los niveles de la dimensión regulación identificada en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa.</p> <p>6. Comparar los niveles de la dimensión motivación intrínseca en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Existe diferencias significativas en los niveles de motivación laboral en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>1. Existe diferencias significativas en los niveles de la dimensión regulación introyectada en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa.</p> <p>2. Existe diferencias significativas en los niveles de la dimensión desmotivación en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa.</p> <p>3. Existe diferencias significativas en los niveles de la dimensión regulación externa en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa.</p> <p>4. Existe diferencias significativas en los niveles de la dimensión regulación identificada en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa.</p> <p>5. Existe diferencias significativas en los niveles de la dimensión motivación intrínseca en trabajadores operativos de una cadena de casinos de Lima Metropolitana, según sexo, generación y tiempo en la empresa.</p>	<p>Variable</p> <p>Motivación Laboral</p> <p>Dimensiones</p> <p>Despersonalización</p> <p>Desmotivación</p> <p>Regulación externa</p> <p>Regulación introyectada</p> <p>Regulación identificada</p> <p>Motivación intrínseca</p> <p>Variables sociodemográficas</p> <p>Sexo</p> <p>Generación</p> <p>tiempo en la empresa</p>	<p>Población</p> <p>205 trabajadores operativos de un casino</p> <p>Tipo Censal o total</p>	<p>Tipo de investigación</p> <p>Básico</p> <p>Nivel de investigación</p> <p>Descriptivo comparativo</p> <p>Método de investigación</p> <p>Cuantitativo</p> <p>Instrumentos</p> <p>Escala de Motivación Laboral (R-MAWS)</p>

Anexo B. Instrumento

ESCALA DE MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO

Sexo: (F) (M)

Edad: _____

Fecha: _____

Instrucciones:

Indique en qué medida el enunciado corresponde actualmente a una de las razones por las que usted está haciendo su trabajo.

Coloque una ASPA (x) sobre la letra de su elección, y trate de contestar sin consultar a otra persona y de acuerdo al enunciado que mejor lo describa. No existen respuestas correctas o incorrectas.

Totalmente en desacuerdo (TD)	En Desacuerdo (ED)	Levemente en desacuerdo (LD)	Incierto (I)	Levemente en de acuerdo (LA)	De acuerdo (DA)	Totalmente de acuerdo (TA)
--------------------------------------	---------------------------	-------------------------------------	---------------------	-------------------------------------	------------------------	-----------------------------------

¿Por qué pones o pondrías mucho esfuerzo en tu trabajo en general?	T D	E D	L D	I	L A	D A	T A
1. Porqué tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo.							
2. Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo.							
3. Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros del trabajo, la familia, los clientes, etc.)							
4. Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales.							
5. Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.							
6. Porque me divierto haciendo mi trabajo.							
7. Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo.							

8. Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo.							
¿Por qué pones o pondrías mucho esfuerzo en tu trabajo en general?	T	D	L	I	L	E	T
	D	A	A		D	D	A
9. Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros del trabajo, la familia, los clientes, etc.)							
10. Porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros del trabajo, la familia, los clientes, etc.)							
11. Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo.							
12. Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.							
13. Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.							
14. Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.							
15. No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.							
16. No sé, por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido.							
17. Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo.							
18. Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí.							
19. Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.							

Anexo C. Solicitud de permiso de uso de instrumento

Automatic reply: Solicitud permiso de uso - ESCALA DE MOTIVACIÓN LABORAL | Use permit request - WORK MOTIVATION SCALE

Marylene Gagne marylene.gagne@curtin.edu.au Mon, 24 Jul, 15:40 ☆

I am traveling overseas until August 12 and will be slower to respond to your email. Marylene Gagne

ALEXANDER ANTHONY UBILLAS BUSTILLOS alexander.ubillas@unmsm.edu.pe Mon, 11 Sept, 22:01 ☆ ↩

para Marylene

En español.
 Buenas tardes, Ph. D. Marylene Gagne, le saluda Alexander Anthony Ubillas Bustillos, estudiante de la Maestría en Psicología Organizacional de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y Bachiller en Psicología de la Universidad Nacional Federico Villarreal (Lima-Perú). El motivo de esta comunicación es para solicitarle permiso para el uso de la ESCALA DE MOTIVACIÓN LABORAL, el cual usted y sus colaboradores desarrollaron y publicaron (Adjunto la tesis de referencia y el link: <http://hdl.handle.net/10553/74816>). Dado que me sería de utilidad para la aplicación de mi tesis para optar el Grado de Licenciado y Magíster en Psicología Organizacional.

De ser afirmativa su respuesta, le solicito, por favor, me lo indique a través de un correo electrónico. Además, de ser posible, me pueda enviar el instrumento y me autorice a realizar cambios en la redacción de algunos ítems, puesto que por cuestiones culturales y de uso del lenguaje, estos no son completamente comprensibles para la población de mi país. (de ser necesario).

Agradeciéndole de antemano su respuesta, me despido de usted.

In English.
 Good afternoon, Ph. D. Marylene Gagne, greetings from Alexander Anthony Ubillas Bustillos, student of the Master's Degree in Organizational Psychology at the Universidad Nacional Mayor de San Marcos and Bachelor of Psychology at the Universidad Nacional Federico Villarreal (Lima-Peru). The reason for this communication is to request your permission to use the LABOR MOTIVATION SCALE, which you and your collaborators developed and published (I attach the reference thesis and link: <http://hdl.handle.net/10553/74816>). Since it would be useful for the application of my thesis to opt for the Degree of Bachelor and Master in Organizational Psychology.

If your answer is affirmative, I request you, please, indicate it to me through an email. In addition, if possible, you can send me the instrument and authorize me to make changes in the wording of some items, since for cultural reasons and the use of language, these are not completely understandable for the population of my country. (if necessary).

Marylene Gagne marylene.gagne@curtin.edu.au Mon, 11 Sept 2022, 23:00 ☆ ↩

para mí

🌐 Inglés → español → Traducir mensaje Desactivar para inglés

Dear Alexander, please find information in attachment. The scale can be used for research/thesis purposes.

Marylene Gagne
 PhD
 John Curtin Distinguished Professor
 Future of Work Institute | Faculty of Business and Law
 Curtin University, 71 Murray Street, Perth WA 6000

TEL | +61 8 9266 4825
 Email | marylene.gagne@curtin.edu.au
 Web | https://staffportal.curtin.edu.au/staff/profile/view/Marylene_Gagne (you can get PDF's of my articles here)
<https://www.futureofworkinstitute.com.au/>
 Twitter | @gagne_marylene
 Blog | <https://www.psychologytoday.com.au/book/setting-a-monday-morning>

CRICOS Provider Code 130311

 **Curtin University**
 FUTURE OF WORK INSTITUTE

  

From: ALEXANDER ANTHONY UBILLAS BUSTILLOS <alexander.ubillas@unmsm.edu.pe>
Sent: Monday, 12 September 2022 11:02 AM
To: Marylene Gagne <marylene.gagne@curtin.edu.au>
Subject: Re: Automatic reply: Solicitud permiso de uso - ESCALA DE MOTIVACIÓN LABORAL | Use permit request - WORK MOTIVATION SCALE