



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO**

**Motivación laboral en una sociedad de gestión colectiva en
Lima, 2020**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión del Talento Humano

AUTOR:

Br. Chuima Quispe Jose, Fernando (ORCID: [0000-0003-1139-2604](https://orcid.org/0000-0003-1139-2604))

ASESOR:

Dra. Nolzco Labajos Fernando Alexis (ORCID: [0000-0001-8910-222X](https://orcid.org/0000-0001-8910-222X))

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gerencias Funcionales

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria

Dedico la elaboración de mi investigación a mis padres, quienes me apoyaron durante el desarrollo de mi carrera profesional y me guiaron para ser un mejor profesional.

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo por brindarme la oportunidad de desarrollar mi formación académica y fomentar la investigación.

Índice

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de figuras	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	8
II. MARCO TEÓRICO	11
III. METODOLOGÍA	18
3.1 Tipo y diseño de investigación	18
3.2 Categorías, Subcategorías y matriz de categorización	19
3.3 Escenario de estudio	19
3.4 Participantes	19
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	19
3.6 Procedimiento	20
3.7 Rigor científico	20
3.8 Método de análisis de información	20
3.9 Aspectos éticos	21
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	22
4.1 Motivación de poder	22
4.2 Motivación de afiliación	24
4.3 Motivación de logro	26
4.4 Motivación Laboral	28
4.5 Subcategorías emergentes	31
V. CONCLUSIONES	37
VI. RECOMENDACIONES	38
REFERENCIAS	39
ANEXOS	43

Índice de figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Análisis cualitativo de la subcategoría Motivación de poder	23
<i>Figura 2.</i> Análisis cualitativo de la subcategoría motivación de afiliación	25
<i>Figura 3.</i> Análisis cualitativo de la subcategoría motivación de logro	27
<i>Figura 4.</i> Análisis cualitativo de la categoría motivación laboral	30
<i>Figura 5.</i> Análisis cualitativo de las subcategorías emergentes cultura organizacional y estrés laboral	33

Resumen

El trabajo de investigación titulado “motivación laboral de los trabajadores de una sociedad de gestión colectiva en Lima, 2020” tuvo como objetivo describir la motivación en los trabajadores de una sociedad de gestión colectiva, para evidenciar la fenomenología de los acontecimientos establecidos a partir de factores conductuales.

Desde el aspecto metodológico, la investigación es de enfoque cualitativo, de esta forma ha sido posible abarcar en su totalidad el fenómeno en estudio, tomando como fuente de información las entrevistas intencionadas como recolectar los datos necesarios para la obtención de resultados.

De acuerdo con los resultados, se determinó que existen constantes faltas de respeto hacia el personal, tratos diferenciados, conducta hostigante y salarios por debajo del mercado, lo que ocasiona que el personal se vea afectado y no trabaje de manera adecuada.

Así mismo se concluye que la motivación del personal de una sociedad de gestión colectiva es baja, además está condicionada por el inadecuado manejo del factor humano por parte de la dirección general y de las jefaturas a cargo, lo que origina que los trabajadores estén constantemente desmotivados. Por este motivo, aparecen nuevos aspectos a tomar en cuenta como el estrés laboral y el reordenamiento de la cultura organizacional de la empresa, factores que tienen repercusión directa en los trabajadores.

Palabras clave: Motivación laboral, comportamiento, motivación de logro, estrés laboral, cultura organizacional.

Abstract

The research work entitled "labor motivation of the workers of a collective management society in Lima, 2020" aimed to describe the motivation of the workers of a collective management society, to demonstrate the phenomenology of the events established from factors behavioral

From the methodological point of view, the research has a qualitative approach, in this way it has been possible to fully cover the phenomenon under study, taking as a source of information the intended interviews, such as collecting the necessary data to obtain results.

According to the results, it was determined that there is constant disrespect towards staff, differentiated treatment, harassing behavior and below-market wages, which causes staff to be affected and not work properly.

Likewise, it is concluded that the motivation of the staff of a collective management company is low, it is also conditioned by the inadequate handling of the human factor by the general management and the managers in charge, which causes the workers to be constantly unmotivated. For this reason, new aspects appear to take into account such as work stress and the reordering of the company's organizational culture, factors that have a direct impact on workers.

Keywords: Work motivation, behavior, achievement motivation, work stress, organizational culture.

I. INTRODUCCIÓN

Las sociedades de gestión colectiva que administran el patrimonio de sus asociados, desarrollan una labor importante para la protección de la propiedad intelectual de las obras publicadas.

En un contexto internacional, las sociedades de gestión colectiva de América Latina están en constante evaluación y monitoreo por los órganos reguladores de sus respectivos países, sin embargo, mantienen políticas en sus estatutos que los facultan a realizar su gestión de manera autónoma, en la actualidad están apareciendo avances tecnológicos y plataformas de virtuales que reproducen las obras que están protegidas, cabe mencionar que los trabajadores mantienen beneficios importantes como salarios de acuerdo al mercado, estudios y capacitaciones en propiedad intelectual (Carrillo, 2015), indica que de este modo los trabajadores de las sociedades de gestión colectiva deben estar en constante capacitación y alertas para conseguir que las empresas que ejecutan la comunicación pública o puesta a disposición paguen el derecho correspondiente, lo que significa que las sociedades de gestión colectiva están cambiando, la legislación se ha ido modificando para adaptarse a las nuevas tecnologías, significando mayor carga laboral y viéndose afectado los índices de productividad de los trabajadores. En el Perú, la sociedad de gestión colectiva está facultada por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) para administrar, recaudar, distribuir y gestionar el patrimonio de un grupo de personas dedicados a una actividad artística, dichas actividades están sujetas al marco legal de la propiedad intelectual de derechos de autor y derechos conexos (Mendoza, 2018), por consiguiente, el trabajo desempeñado tiene un alcance en todo el territorio peruano haciendo que se configure una labor que demanda los servicios de un número importante de colaboradores, los mismos que interactúan a diario generándose diversos conflictos por errores en los procedimientos. Partiendo de esa premisa, se considera que un factor relevante para la adecuada convivencia diaria es la Motivación Laboral, la cual ha sido dejada de lado por velar integralmente por los objetivos estratégicos que articulan la visión, misión y valores organizacionales, manual de procedimientos y organigrama indefinido para

ejecutar las labores diarias se generan errores constantes que atentan contra la situación laboral en la empresa, adicionalmente no existe un programa de fortalecimiento de las políticas de trabajo y de fomento del desarrollo de habilidades gerenciales que reconozcan la labor desempeñada por las personas. Uno de los problemas que tiene la institución es el salario, siendo bajos en comparación al mercado, se retrasa el pago de comisiones correspondientes y en algunos casos deciden unilateralmente no pagar comisiones.

Esto conlleva a un estado de ánimo desfavorable de forma inevitable. En la institución no existe un manual organizacional de funciones, lo que demuestra que no hay orden en los procedimientos de cada área, estos se realizan de forma empírica en base a la experiencia diaria generando problemas y no se solucionan debidamente. Así mismo la contratación del personal está sujeta a la opinión de la directora general quien no tiene el conocimiento suficiente para evaluar estos aspectos y no se generan los pedidos de útiles de oficina de manera oportuna, además que las computadoras que utiliza el personal presentan fallas por los años de uso.

El problema que posee la institución es el bajo nivel de motivación, originado por las deficiencias en los procedimientos administrativos llevados a cabo en toda la organización, las decisiones arbitrarias acerca del pago de comisiones y la reducida remuneración otorgada no es equivalente a la carga laboral y a la responsabilidad que amerita las actividades. Al no existir procedimientos para la selección de personal, la falta de criterios de convocatoria y selección del personal tiene como resultado que no necesariamente ingresen personas idóneas al puesto de trabajo correspondiente, retrasando y generando problemas en el trabajo.

Cabe mencionar que, si las personas no tienen el conocimiento suficiente para desarrollar sus labores, además que los ordenadores utilizados tienen 10 años en promedio de uso generan demoras en las labores diarias, lo que dificulta el desarrollo normal del trabajo. En este contexto se observaron inasistencias, tardanzas, abandono del puesto, actitud inadecuada, por ende, las condiciones de trabajo hacen que el rendimiento no sea el esperado para administrar de forma adecuada el patrimonio de los asociados, siendo perjudicial también para la institución que año a año desembolsa dinero en multas y sanciones por no cumplir con los objetivos establecidos por ley.

De acuerdo a lo expuesto, se formulan los problemas que permitirán desarrollar la investigación.

Problema General

¿Cómo se manifiesta la motivación laboral en una sociedad de gestión colectiva de Lima, 2020?

Problemas específicos

¿Cómo se manifiesta la motivación de logro en una sociedad de gestión colectiva de Lima, 2020?

¿Cómo se manifiesta la motivación de poder en una sociedad de gestión colectiva de Lima, 2020?

¿Cómo se manifiesta la motivación de afiliación en una sociedad de gestión colectiva de Lima, 2020?

La teoría de necesidades jerarquizadas será aplicada para identificar qué aspectos motivacionales son los predominantes en la empresa y de esa forma atenderlos de manera oportuna para que el ejecutivo recaudador tenga un desempeño óptimo. Además, la teoría de McClelland (1987) permitirá identificar cual es el impacto que genera laborar en el área de recaudación y cuáles son las carencias más representativas de los ejecutivos recaudadores. Mientras que la teoría de McGregor (1960) nos ayudará a diferenciar que tipo de enfoque es pertinente utilizar en la institución. Por último, la teoría de factores higiénicos y motivacionales nos ayudará a identificar cuáles son los factores positivos que afectan el desempeño del trabajador y minimizar los factores que influyen de manera negativa, y conocer las consideraciones personales de los trabajadores

Así mismo, la presente investigación se realizará con el fin de evidenciar el nivel de motivación de los trabajadores de la empresa, de esta forma será posible determinar cuáles son los factores motivacionales predominantes en los trabajadores con el fin de atender las necesidades originadas por el trabajo diario en la sociedad de gestión colectiva.

Objetivo General: Describir la motivación laboral en una sociedad de gestión colectiva de Lima, 2020.

Objetivos Específicos: Determinar la motivación de logro en una sociedad de gestión colectiva de Lima, 2020.

Describir la motivación de poder en una sociedad de gestión colectiva de Lima, 2020.

Identificar la motivación de afiliación en una sociedad de gestión colectiva de Lima, 2020.

II. MARCO TEÓRICO

Para mencionar los trabajos previos se consideraron entornos similares en los cuales se observan colaboradores con un aparente nivel de motivación disminuido.

Torres (2018) en su investigación se determinó la relación que existe entre motivación con el desempeño laboral de la empresa de estudio. Teniendo un enfoque cualitativo, los resultados demuestran que el 54% de participantes demuestran que casi siempre se manifiestan factores internos, así mismo es un aspecto que no es tomado en cuenta para la estimulación positiva de los trabajadores. Además, el 47% de los trabajadores encuestados señalaron que sólo a veces reciben algún tipo de reconocimiento por el trabajo bien realizado por parte de su jefe inmediato, lo que evidencia la carencia de estimulación positiva por parte de las personas encargadas, siendo de importancia para los trabajadores.

Del mismo modo Halanocca, et al. (2019). En su investigación de tipo mixto estableció la relación entre satisfacción laboral, motivación y productividad de los trabajadores en la organización de estudio. El resultado demuestra que el 66.48% del personal técnico encuestado manifestó que tiene un nivel de motivación de afiliación parcial bajo, lo que evidencia que la mayor parte del personal Técnico no se siente interesado principalmente en tener amistades y relacionarse con otras personas. Además, la necesidad de logro es de tipo predominante entre los demás tipos de motivación explicados. Este resultado explica que la persona está interesada en alcanzar los deseos idealizados y mantener un nivel de productividad elevado.

Así también, Rivera (2019) en su investigación se buscó establecer la relación entre motivación laboral y retención de empleados del área de operaciones de una empresa aseguradora de Lima. Teniendo un enfoque cuantitativo, cuyo resultado demuestra que existe relación positiva entre la dimensión de la motivación laboral, las condiciones motivacionales internas y la

retención de los empleados. Siendo de gran importancia los estímulos positivos internos que darán como resultado mejoras en el desarrollo de labores diarias.

Navarro (2019) analizó la correlación que había entre la motivación laboral y el desempeño de los trabajadores de la plana docente, debido a que se evidenció que existen diversos factores influyentes como son las condiciones laborales, trato directo de las jefaturas y las escasas condiciones que favorecen la realización de su labor, de este modo identificó que el 90% de los trabajadores se encuentra desmotivado, sin embargo realizan su trabajo de manera eficiente, descartando la hipótesis general.

Entonces, es pertinente afirmar que la motivación puede ser un factor importante a tener en cuenta en una organización laboral, sin embargo, también es importante como administrar correctamente las habilidades de los trabajadores, esta afirmación concuerda con la de Granda (2019) que buscó determinar la influencia que mantiene la motivación con relación al desempeño laboral, encontrando que la motivación intrínseca influye de manera significativa con relación al desempeño del colaborador haciendo que este se vea interesado el recibir estímulos positivos intangibles por parte de sus jefes, por consiguiente aprende que debe mantener su nivel de trabajo eficiente.

Por otro lado, Hernández (2017) en su investigación tuvo como finalidad identificar aspectos que están inmersos en la motivación laboral. Teniendo un enfoque Cualitativo, siendo así uno de los resultados más importantes el 58.7% de los profesionales militares consideran de vital importancia sentir el reconocimiento positivo por parte de las autoridades militares de su organización.

Para Lagos (2015) teniendo un enfoque cualitativo, siendo uno de los resultados más importantes identificar que el 59% de los trabajadores señalaron es muy importante las relaciones interpersonales con todos los trabajadores. En comparación a la teoría de los 2 factores de Herzberg, las “relaciones interpersonales” son de tipo Higiénico en la empresa donde se realizó el estudio, estos estimularían positivamente a los trabajadores y beneficiaría el desarrollo de actividades diarias.

Sum (2015) estableció mediante su investigación que existe influencia moderada por parte de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de estudio. Teniendo un enfoque cualitativo, siendo

uno de los resultados más importantes que los colaboradores reciben estímulos positivos por parte del personal con un nivel de autoridad mayor al realizar de manera adecuada sus obligaciones, lo que mantiene un favorable clima laboral y hace que ellos puedan realizar sus actividades entusiasmados y su desempeño sea positivo. Cabe mencionar que motivar adecuadamente produce que el personal realice sus actividades con un estado anímico adecuado, lo cual será beneficioso para conseguir los objetivos trazados por la empresa.

Un aporte de similar importancia fue el de Vargas, et al. (2018) en su investigación buscó analizar el impacto que posee la motivación en función al rendimiento laboral concluyendo que existe correlación positiva y los aspectos más importantes e influyentes para los colaboradores son las capacitaciones y los incentivos económicos que se les otorga cuando cumplen con sus objetivos.

La motivación si bien es cierto es un proceso mental natural, es influenciado por el aprendizaje a lo largo de la vida, es por ello que la educación adquiere importancia para analizar esta categoría, esta afirmación es sustentada por Alcaraz- Armendáriz, et al. (2016) quienes buscaron reflexionar acerca de la educación y la forma en la que aprendemos a construir nuestras expectativas de una carrera profesional satisfactoria, los autores concluyeron que la educación y la motivación mantienen relación y son dos herramientas indispensables para mejorar la productividad en un ambiente laboral.

Se observa en las investigaciones expuestas que la categoría Motivación laboral resulta ser un factor determinante para la obtención de objetivos y la aplicación de políticas diarias a corto y largo plazo.

Para definir motivación laboral se precisa evidenciar las corrientes literarias más importantes y que se mantienen vigentes, como es el caso de Abraham Maslow en 1943, (citado en Chiavenato, 2009). Señala que existen necesidades jerarquizadas por medio de una pirámide, estas categorías se dividen en 2 niveles, las necesidades primarias están orientadas en función a la sobrevivencia del organismo, mientras que las secundarias intervienen en el desarrollo de habilidades propias, desde este enfoque teórico, concuerda Peña & Villón (2018), Señala que en esta teoría el autor clasifica la motivación argumentando que es parte inherente del ser humano, agrupándolas en nivel primario y nivel secundario. Las primarias se refieren a las necesidades fisiológicas las cuales el ser humano necesita atenderlas para sobrevivir,

mientras que el nivel secundario agrupa las necesidades sociales, aceptación, amor y autorrealización.

Por otro lado, Huilcapi-Masacon (2017) menciona que la motivación laboral se define en categorías o niveles de necesidades por satisfacer, sin embargo, las necesidades primarias pueden volver a ser predominantes cuando las secundarias permanezcan frustradas. Esto quiere decir que, las necesidades primarias siempre volverán a ser protagonistas constantemente para la persona, aunque atienda las necesidades secundarias.

Un aporte similar a esta corriente fue el de David McClelland en 1987 (citado en Chiavenato, 2009), Todas las carencias y necesidades son aprendidas a lo largo de nuestra vida como reflejo de experiencias vividas, por consiguiente, la conducta atendida tiende a repetirse con frecuencia, es así que los individuos aprenden a desarrollar hábitos únicos que influyen directamente en su desempeño y comportamiento.

En tal sentido Gibson (1983) menciona que la motivación se manifiesta en un proceso en el cual interviene un conjunto de necesidades que desencadenan las conductas necesarias para atender esta carencia y que en un determinado momento genera que el individuo se plantee objetivos y se trace metas, así como la búsqueda continua de satisfacer las necesidades no atendidas. Lo cual señala que las necesidades fomentan la motivación de alcanzar un determinado objetivo.

Enciso y Perilla (2004) la definición de motivación está orientada a un proceso de construcción de expectativas y resultados obtenidos para atender el sentimiento originado por la carencia de un determinado estímulo afectivo.

La era de la industrialización permitió la aparición de estudios enfocados en diferenciar cuales eran los estímulos internos y externos que determinaban la motivación en los trabajadores, en ese sentido Chiavenato (2002) nos señala que, durante este periodo de tiempo, las organizaciones mantenían fielmente la estructura de disciplina, en la cual las decisiones eran tomadas únicamente por los altos mandos para diseñar funciones sujetas al control constante hacia los colaboradores.

Posterior a esta línea de tiempo apareció la teoría X y la teoría Y, con un enfoque dirigido a la explicación del factor humano como capital fundamental de las organizaciones.

En la teoría de Douglas McGregor (1960) se señala que la teoría X está centrada en proporcionar normal de control y supervisión para el desarrollo de actividades sin opinión alguna que modifique ese esquema, mientras que la teoría Y está enfocada en el enriquecer el conocimiento del trabajador para que auto gestione sus actividades de trabajo fomenta el liderazgo y la obtención de resultados a partir del empoderamiento. Es decir, La teoría X es un conjunto de paradigmas enfocados en el control, siendo una práctica contraproducente en algunas organizaciones, en cuanto a la teoría Y es la manifestación de habilidades que fomentan el liderazgo a través del empoderamiento, este último favorece el desarrollo de habilidades con un resultado positivo a la conducta humana. Cabe mencionar que la motivación es determinante para esclarecer el comportamiento del ser humano en el ámbito laboral, siendo uno de los factores más relacionados con el desarrollo personal y estos afectan de manera directa su permanencia en su lugar de trabajo.

A diferencia del enfoque de Frederick Herzberg (1966) en el cual se menciona la motivación laboral está condicionada a la relación de los factores higiénicos y motivacionales, los cuales son determinados por las condiciones de los equipos de trabajo, el ambiente laboral, salario, empoderamiento, responsabilidad por el trabajo y el uso pleno de habilidades respectivamente. Si bien es cierto, la motivación es una fuerza impulsora que conlleva y enfoca el comportamiento humano. No obstante, estos estos factores motivacionales no dan como resultado la satisfacción del trabajador por sí sólo, es necesario atender el proceso motivacional y sostenerlo en el tiempo para que otorgue el sentimiento de atención de sus carencias, hace referencia que algunos factores necesitan ser constantemente reforzados para obtener un resultado positivo y que este sea duradero.

La aplicación de la teoría de Herzberg (1966) conllevará a que el jefe del área de recaudación analice los deseos y consideraciones de los trabajadores para determinar cuál será la forma adecuada de dirigir a sus subordinados, será pertinente sugerir estímulos externos para favorecer la situación laboral del trabajador, así como de los estímulos internos que afectarán de forma positiva al estado emocional del recaudador (Herzberg en Chiavenato, 2009; Steers, Porter, y Bigley, 2003; Herzberg, 1966).

Las teorías consultadas constituyen la relevancia de un conjunto de estímulos externos e internos que condicionan, dirigen y regulan el comportamiento de la persona, es decir el entorno genera un impacto importante en el desarrollo del trabajador durante el tiempo en el que permanece en la empresa.

La motivación laboral se refiere a un conjunto de estímulos orientados a atender necesidades generadas en el ámbito laboral para alcanzar objetivos similares a los de la empresa. Así mismo, las personas irán renovando sus necesidades conforme vayan atendiéndolas, esto debido a que es un proceso de aprendizaje originado por la experiencia particular de cada persona (Robbins, 1999).

En primer lugar, siguiendo el enfoque de McClelland (1987) define la motivación de logro como el conjunto de carencias originadas por la falta estímulos para alcanzar el éxito, consolidarse en el trabajo y desarrollar habilidades respecto del puesto que desempeña para satisfacer exitosamente y atender las carencias mencionadas. Además, la aparición de este conjunto de necesidades influye en el comportamiento del individuo para alcanzar dirigir y auto gestionar sus responsabilidades (Toro, 2008; Robbins, 2004; Sánchez de Gallardo, 2010).

Parte de desarrollar la motivación de logro de una persona es enfocarse en la ejecución de tareas difíciles, búsqueda del éxito y la innovación. En una nueva investigación realizada por los profesores en psicología de la Universidad de Illinois Buetti y Lleras (2016) explican que al concentrarnos considerablemente en tareas difíciles podemos aislarnos momentáneamente de nuestro propio entorno, esto con la finalidad de lograr enfocarnos en determinadas labores que ameritan un alto nivel de concentración.

También es necesario definir la búsqueda del éxito en una organización como parte de la motivación de logro, Temple (2015) la define como lo que representa satisfacción personal para cada individuo, es decir, el éxito es un término que debe definirse inexorablemente de manera personal. Es además lo que cada persona requiere, anhela, busca, solicita y crea para tener satisfacción profesional día a día.

La innovación según Scarone (2005) es el conjunto de acciones que modifican una idea u objeto creado en una organización que es comercializable y que represente una mejor oferta para el mercado.

En segundo lugar, la motivación de poder es definida por la aparición del deseo de influir continuamente en las decisiones de los demás, así como en ser el protagonista de los procesos de la empresa donde labora. Cabe mencionar que esta necesidad de poder se caracteriza por la aplicación de control sobre la conducta de otra persona para alcanzar los objetivos deseados inicialmente por la persona que necesita ser protagonista (Toro, 2008 Araya y Pedreros, 2013; Chóliz, 2004).

Para definir la motivación de poder es pertinente definir la competición, agresividad y prestigio como búsqueda constante del trabajador ante sus compañeros. Para Morales (2018) la competición como herramienta de productividad no siempre es un tema amigable de tratar, sin embargo, la competición es buscar ser competitivo, es decir, nutrirse de conocimientos, proponer ideas nuevas, arriesgarse y escuchar las opiniones de los demás.

Además, la agresividad es un comportamiento básico y primario en la psicología humana define Ortiz, et al (2006) en la cual están inmersos un gran número de factores innatos del individuo y esta conducta desencadenada puede manifestarse en cada proceso del ser humano como el físico, emocional, cognitivo y social.

En tercer lugar, la motivación de afiliación es la búsqueda de fortalecer los vínculos laborales y de consolidar las relaciones interpersonales como una herramienta de mejora continua en las organizaciones en las que permanece, así mismo se caracteriza por el interés constante de emplear el afecto como estrategia fundamental para construir, fortalecer y regenerar los vínculos de amistad entre una o varias personas (Toro, 2008 Araya y Pedreros, 2013; Atkinson, Heyns y Veroff, 1954).

La motivación de afiliación abarca aspectos como la identidad laboral, relaciones interpersonales y el trabajo en equipo como parte del comportamiento social ser la persona en una organización.

Moreno – Hurtado, et al (2018) la identidad laboral es el conjunto de definiciones que define al individuo cuando desempeña un rol específico en una

empresa, al mismo tiempo la persona se identifica con sus labores, por ende, también se identifica con la empresa donde ejecuta sus obligaciones.

Las relaciones laborales, están determinadas por las conductas asertivas y no asertivas según Naranjo (2008) están determinadas por el aprendizaje de las experiencias vividas, al ser conductas expresadas y no parte de la personalidad, siendo una habilidad en el ámbito social de una organización.

El trabajo en equipo, según Torrelles, et al (2011) requiere de movilización de recursos y materiales que permitan a la persona adaptarse y tener una conducta predisponente a identificar un rol dentro del grupo de trabajo, de ese modo conseguir el bien común.

La teoría de necesidades será aplicada para identificar qué aspectos motivacionales son los predominantes en la sociedad de gestión colectiva y de esa forma atender de manera oportuna las carencias identificadas para que el trabajador tenga un desempeño óptimo. Además, la teoría de McClelland (1987) permitirá identificar cual es el impacto que genera laborar en el área de recaudación y cuáles son las carencias más representativas de los ejecutivos recaudadores. Mientras que la teoría de McGregor (1960) nos ayudará a diferenciar que tipo de enfoque es pertinente utilizar en la institución. Por último, la teoría de factores higiénicos y motivacionales nos ayudará a identificar cuáles son los factores positivos que afectan el desempeño del trabajador y disminuir aspectos que influyan negativamente, así como el conocer las consideraciones personales de los trabajadores.

III.METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación es básica, mientras que el diseño de la investigación es fenomenológico, la fenomenología como diseño de investigación se basa en todas las circunstancias producidas por los sucesos que experimenta la persona, esta experiencia está enfocada en describir el hecho real en su contexto primigenio. De esta forma constituyen en la percepción tal y como se muestran por sí mismos sin intervención, influencia o regulación externa al contexto donde se llevan a cabo, por lo tanto, el resultado es un hecho objetivo y sin alteraciones. En la presente investigación la fenomenología permitirá describir el fenómeno en su contexto real, validado a partir de la

percepción objetiva de los hechos sin alteraciones para después ser descritos en el contexto pertinente sin haber sido manipulados previamente (Trejo, 2012; Heidegger, 2006)

3.2 Categorías, Subcategorías y matriz de categorización

La Categoría principal es Motivación Laboral, Subcategorías fueron motivación de logro, motivación de poder y motivación de afiliación

3.3 Escenario de estudio

La sociedad de gestión colectiva Inter Artis Perú se encarga de recaudar, administrar y distribuir el patrimonio de los asociados obtenidos de las empresas que incurren en la comunicación pública de obras audiovisuales, la misma está ubicada en un inmueble bajo la denominación de casa de dos plantas, posee diez ambientes distribuidos en todo el inmueble y una cochera que se usa como oficina del área de recaudación, hay dos escaleras que conectan ambos niveles de la casa, en ella se agrupan las áreas de distribución, recaudación, legal, administración y presidencia.

3.4 Participantes

Se trata trabajadores del mismo nivel jerárquico y de autoridades que ejercen algún tipo de presión sobre ellos, haciendo un total de 5 entrevistados. Los participantes poseen no menos de 4 años laborando en la institución, algunos trabajadores provienen de administraciones anteriores a la actual. Fueron seleccionados para describir el fenómeno en su contexto real sin alterar el entorno, de esta forma tendremos las apreciaciones de participantes con distintos puntos de vista acerca de la motivación que experimentan en la institución.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La entrevista es una fuente intencionada, con el propósito de sostener un diálogo estructurado entre emisor y receptor con la finalidad de conocer los puntos de vista del participante sobre un determinado tema. Este instrumento será útil para recopilar la información necesaria por medio del diálogo para conocer las apreciaciones del participante acerca del tema en investigación, abordando temas externos y personales de cómo se siente (Sampieri, Fernández, y Baptista, 2006).

La guía de la entrevista contiene todos los temas a tratar en la investigación de forma estructurada, de acuerdo a los objetivos de la misma,

estás no debe ser de carácter tendenciosa y su orden puede ser alterado en su desarrollo. En ese sentido esta herramienta nos ayudará a prever una estructura de la entrevista diseñada para no exponer respuestas anticipadas, sino que permita la comunicación fluida entre ambas partes con la finalidad de recopilar información que el participante exponga (Vallés, 1999).

3.6 Procedimiento

- Paso 1: Permiso al estudio en el escenario de trabajo.
- Paso 2: Ponerse en contacto con las personas a entrevistar.
- Paso 3: Permitir la grabación de la entrevista
- Paso 4: La realización de la entrevista.
- Paso 5: La transcripción de la entrevista a documento Word.

3.7 Rigor científico

La presente investigación se sostiene bajo los siguientes criterios:

Dependencia: O consistencia lógica es el nivel de coincidencia en que otros autores efectúen diversas investigaciones y lleguen a resultados similares. (Salgado, 2007).

Credibilidad: La credibilidad es entendida cuando el investigador recaba información mediante las entrevistas y obtiene resultados que los participantes reconocen como aproximaciones cercanas a lo que ellos expresan mediante sus respuestas. (Castillo & Vásquez, 2003).

Confirmabilidad: O auditabilidad, se describe como la forma en la que un autor toma como referencia la investigación de otro autor, para seguir el modelo de referencia se debe tener un registro y la documentación completa, de esta forma se pueden llegar a conclusiones similares y resultados que se aproximen al original. (Salgado, 2007).

Transferibilidad: O aplicabilidad, se refiere a la posibilidad de llevar todos los componentes de la investigación a otras poblaciones de estudio, teniendo en cuenta que el lector del informe es el que determina si es posible hacerlo, para ello es necesario que esté descrito de manera detallada el lugar y las personas relacionadas directamente con el fenómeno en estudio. (Salgado, 2007).

3.8 Método de análisis de información

La triangulación es una herramienta tecnológica que permite aumentar la calidad y ponderación de la investigación, ya que sirve para contrastar los resultados obtenidos con la estructura de la investigación para enriquecer el

aporte y relevancia de los datos obtenidos. Así mismo, dará mayor énfasis a la estructura de la investigación, esta herramienta servirá para consolidar los resultados con los objetivos construidos anteriormente de manera sistemática (Cisterna, 2005).

3.9 Aspectos éticos

Muestra: 5 trabajadores de una sociedad de gestión colectiva: 3 ejecutivos recaudadores y 2 jefes de área. Personas con diferentes cargos de autoridad que expondrán sus puntos de vista.

Hoja de respuestas: Son las hojas en donde se registrará la información y permitirá que sean transcritas durante el desarrollo de la entrevista de manera clara.

Respeto a la institución donde se realizaron las entrevistas, respeto a las opiniones vertidas y a las respuestas de cada uno de los participantes del presente estudio, respeto a las fuentes primarias y secundarias en cada una de las citas y paráfrasis, así como del consentimiento autorizado por parte de la institución.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Motivación de poder

La motivación de poder posee indicadores como competición, agresividad y prestigio. Con respecto a la competición, los entrevistados manifestaron que ejecutan actividades obligatorias a su puesto de trabajo, sin embargo, también desarrollan tareas que son ajenas a sus responsabilidades, debido a la falta de personal que existe en la institución, lo que ocasiona que haya desacuerdo y conflictos constantemente. Los jefes de área manifestaron que no hay un manual de procedimientos establecidos que determine las funciones específicas y generales de los colaboradores, de esta manera las responsabilidades no son definidas.

Por otro lado, en cuanto a la agresividad, los colaboradores señalaron que la forma de comunicación de la dirección general carece de respeto y consideración al esfuerzo que se hace en la institución, las llamadas de atención son en público haciendo que haya un clima laboral de constante inquietud. Así mismo los jefes de área, evidenciaron interés en mejorar los canales de comunicación y prácticas adecuadas para establecer reconocimientos en base a las metas alcanzadas.

Cabe señalar que el prestigio que experimenta el personal es inconsistente, debido a que la institución no ha implementado programas de reconocimientos o de felicitaciones a los trabajadores, así mismo, otorgando salarios por debajo del mercado, haciendo que la sensación de prestigio se vea disminuida considerablemente con el paso de los años, los trabajadores manifestaron que se sienten no tomados en cuenta, todos poseen no menos de 6 años en la institución.

La institución debe establecer el manual de funciones para todos los puestos de trabajo, definir actividades y responsabilidades, mejorar los salarios de acuerdo al mercado y priorizar las buenas prácticas de conducta entre los trabajadores, desde los directivos hasta los colaboradores.

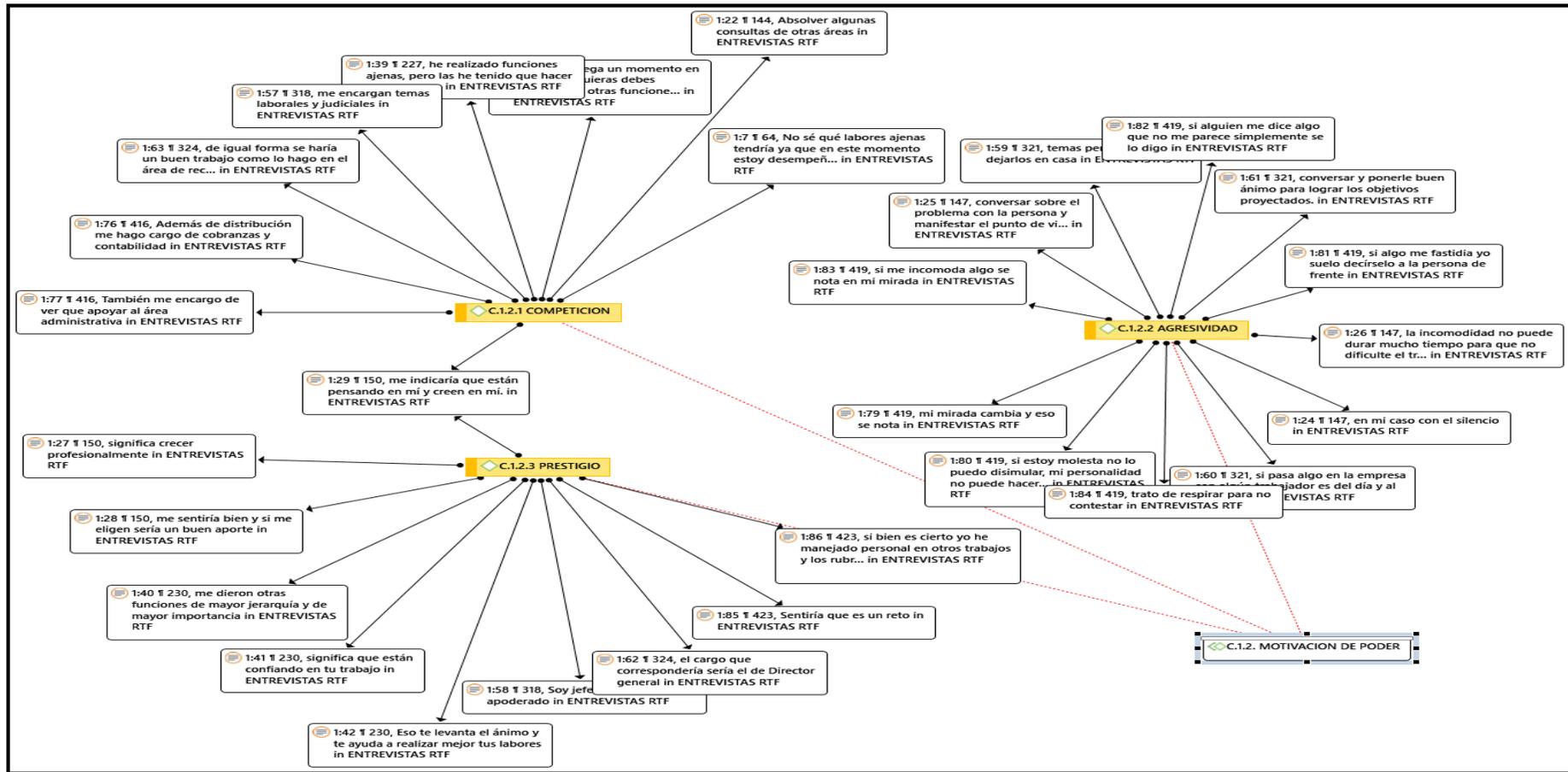


Figura 1. Análisis cualitativo de la subcategoría Motivación de poder.

4.2 Motivación de afiliación

La motivación de afiliación está conformada por indicadores como identidad laboral, relaciones laborales y trabajo en equipo. En el área de recaudación hay un agradable clima laboral, los trabajadores se apoyan en etapas del procedimiento de empadronamiento de usuarios, realizando negociaciones, entrevistas y proporcionando información útil para captar al usuario y pague los derechos de remuneración, el trabajo en equipo es un aspecto trabajado por el jefe de área, que diariamente se reúne con los ejecutivos recaudadores para determinar en conjunto que actividades serán encargadas, por otra parte fuera del área de recaudación no se implementan políticas de trabajo en equipo, la dirección general y la administración de la empresa, son autoritarios y no consideran que los trabajadores tienen más obligaciones ajenas a su puesto de trabajo.

El encargado del área de recaudación posee la suficiente experiencia para controlar el procedimiento de cada uno de los colaboradores, lo que hace posible que brinde la confianza y fomente la participación constante para que el personal se relacione de manera adecuada y fortalezcan los vínculos laborales, por el contrario, fuera del área de recaudación no existe ese manejo, la directora general no posee los estudios y valores suficientes para manejar adecuadamente los conflictos dentro de la institución, así como la experiencia en puestos similares que permita su desarrollo profesional.

La sociedad de gestión colectiva se ha esforzado por evidenciar que existen buenas prácticas institucionales en favor de los asociados, haciendo que se cumpla el pago del derecho de remuneración por interpretaciones y ejecuciones audiovisuales en el territorio peruano, así como en el extranjero con ayuda de las sociedades de gestión colectiva internacional, sin embargo, el mal manejo de los recursos humanos, conflictos de intereses, prácticas desleales y las continuas faltas de respeto por parte de la dirección general hacen que los trabajadores posean una identidad laboral mínima.

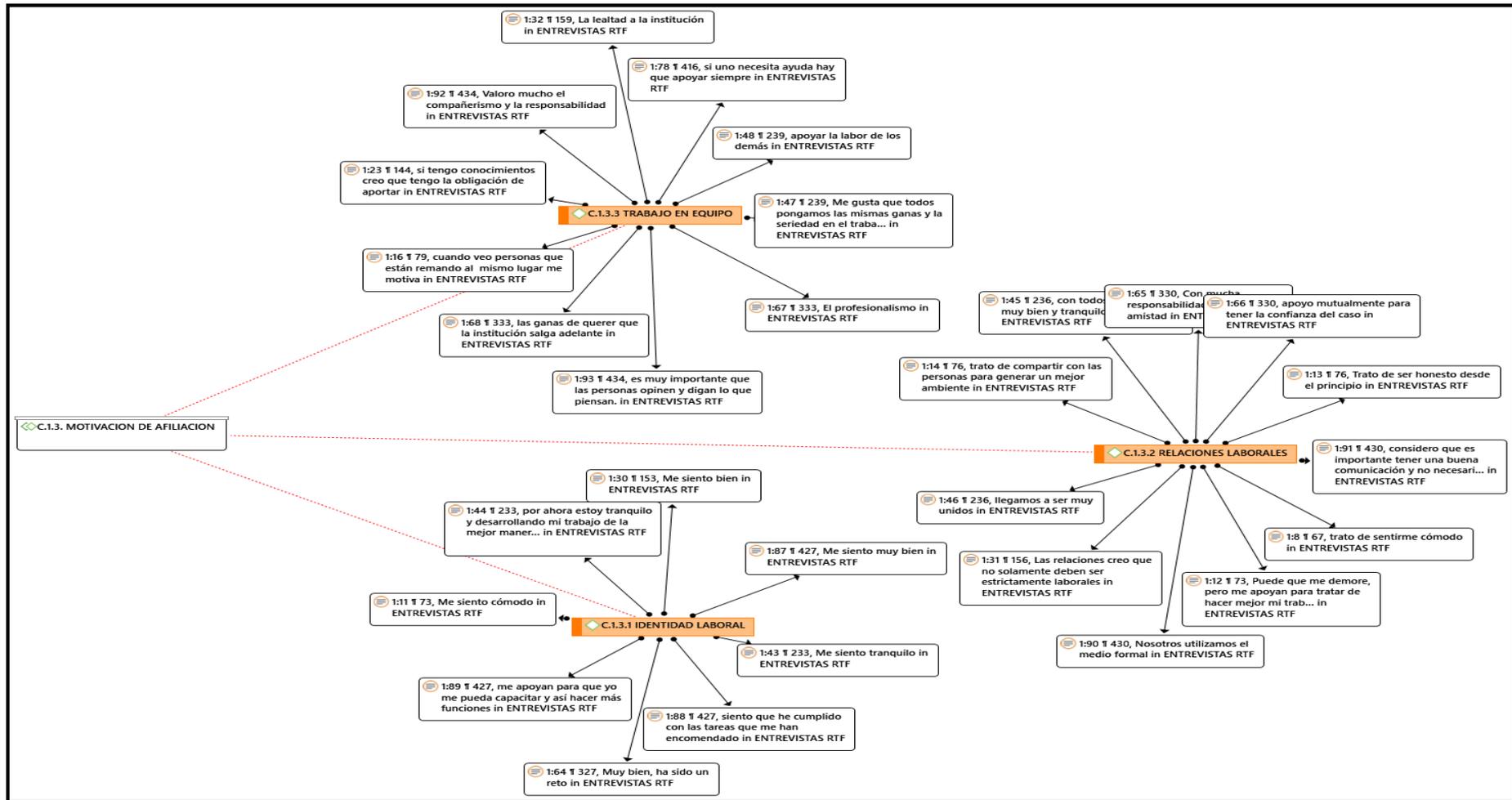


Figura 2. Análisis cualitativo de la subcategoría motivación de afiliación.

4.3 Motivación de logro

El análisis de la motivación de logro se respalda por los indicadores tareas difíciles, éxito laboral e innovación. Con respecto a tareas difíciles, los entrevistados manifestaron que sienten que es un desafío cumplir con los objetivos proyectados desde el inicio de cada año laboral, sienten motivación por continuar trabajando en sus obligaciones habituales, por parte de los jefes de área señalaron que vienen desarrollando tareas complejas como un desafío a su propia gestión de personas, en recaudación se ha logrado incrementar la cartera de usuarios con las empresas más grandes del mercado como son telefónica del Perú, Claro Perú y la red de clínicas más grande del país como Auna y Sanna, el encargado del área de recaudación señaló que estamos en la gestión con mayores ingresos en la historia de la institución.

En cuanto a la innovación, los entrevistados señalan que realizan su trabajo en base a plazos y cronogramas, en donde se trazan los resultados en función al tiempo y a recursos invertidos para captar nuevos usuarios, evidenciando que no les gusta trabajar de forma improvisada. En recaudación se trabaja con un mapeo de la ciudad de lima y provincias para conocer los usuarios potenciales y a los empadronados anteriormente, de esta forma se procesa la información al alcance de los trabajadores de otras áreas y de la dirección general. Sin embargo, las prácticas implementadas son gestión de los propios jefes de área, ya que no existe un manual de funciones.

4.4 Motivación Laboral

La categoría motivación laboral está respaldada por las subcategorías motivación de logro, motivación de poder y motivación de afiliación, cabe mencionar que surgieron dos subcategorías emergentes como cultura organizacional y estrés laboral.

En cuanto a la motivación de logro sostenida por los indicadores tareas difíciles, éxito laboral e innovación, los entrevistados señalaron que toman como un desafío y ven de forma positiva desarrollar tareas difíciles en su propia área, esto genera motivación y les permite desarrollar sus habilidades. Así mismo, éxito laboral está presente en la institución por los grandes resultados obtenidos en el periodo actual, ya que se han obtenido los mejores resultados en toda la historia de la institución, por otro lado, los jefes de área consideran que la planificación y la obtención de los resultados ha sido en base a la programación de tareas, mapear la ciudad de lima y provincias, así como de hacer un cronograma y determinar los resultados en base a plazos establecidos por ellos mismos, ya que no existe un manual de procedimientos.

En cuanto a la motivación de poder sostenida en los indicadores competición, agresividad y prestigio los entrevistados señalaron que están sobrecargados de responsabilidades ajenas a su puesto de trabajo, las mismas que si no son asumidas su propio trabajo sería incompleto, generando malestar continuo en los trabajadores, del mismo modo, al no permanecer adecuadamente motivados y observar constantes faltas de respeto hace que hayan conflictos internos constantes, debido a que la dirección general no tiene la experiencia para manejar la institución. Por otro lado, los supervisores señalaron que estarían dispuestos a asumir mayores responsabilidades, consideran que sería lo siguiente en cuanto a su desarrollo profesional.

La motivación de afiliación consta de indicadores como identidad laboral, relaciones laborales y trabajo en equipo, los entrevistados señalan que dentro de las áreas de trabajo hay climas laborales positivos que favorecen la participación de los colaboradores y comunicación fluida, los trabajadores consideran que las relaciones laborales son importantes diariamente, por otra parte, no sienten una identidad laboral favorable, debido a que la dirección general y administración de la institución tienen tratos irrespetuosos y prácticas

desleales hacia ellos, lo que hace que el trabajador esté constantemente desmotivado.

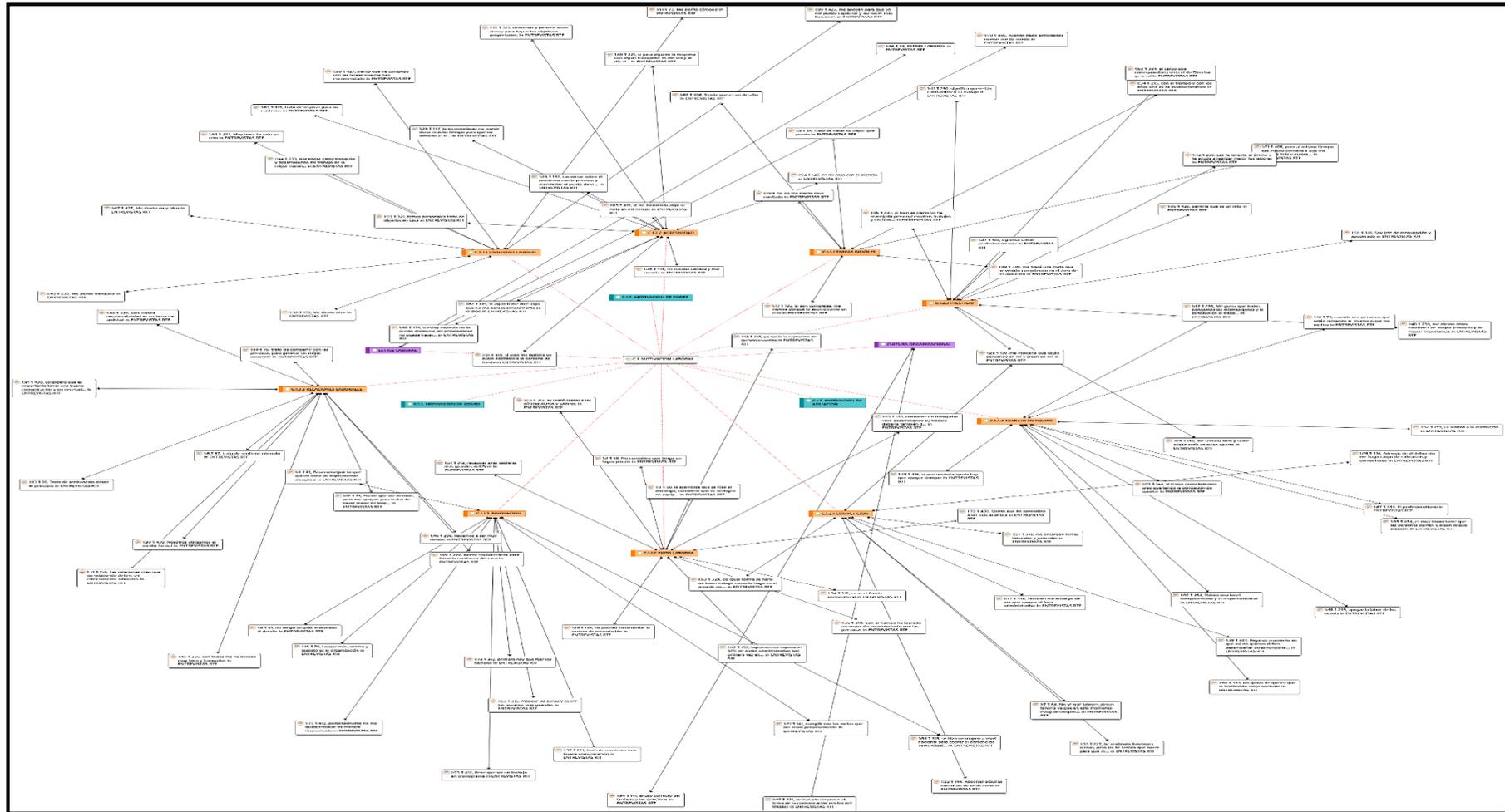


Figura 4. Análisis cualitativo de la categoría motivación laboral.

4.5 Subcategorías emergentes

Durante el desarrollo de la investigación se pretendió conocer cómo se manifiesta la motivación laboral a través del comportamiento de los trabajadores cumpliendo con sus obligaciones laborales, se conoció que el trabajador mantiene expectativas de superación y que mejoren sus condiciones laborales para mejorar su desempeño laboral, sin embargo, las constantes faltas de respeto, mal clima laboral, falta de políticas de trabajo igualitarias y condiciones de trabajo mínimas hacen que el trabajador sienta disminuido su nivel de motivación, por consiguiente, el nivel de motivación laboral en su centro de trabajo es bajo.

El empleador es el indicado a mejorar las condiciones de trabajo, si bien es cierto es una institución que hasta el año fiscal anterior mantenía fuertes dificultades económicas para afrontar sus gastos, el mayor impacto negativo es la falta de políticas de motivación al personal, en donde seguidamente han fallado es en implementar prácticas que motive al personal a realizar su trabajo, lo que se evidencia diariamente es la manipulación de las funciones de todo el personal, se dan indicaciones de cambiar funciones de trabajo, por ende, también los procedimientos y responsabilidades que posee cada trabajador, ocasionando malestar y conflictos entre compañeros de trabajo, el mal manejo de los trabajadores genera bajo desempeño laboral así como de abusos que terminan en multas y nuevos procesos administrativos en contra de la institución por faltas a las condiciones laborales generales de trabajadores.

Con respecto al objetivo general; se describió la motivación laboral de los trabajadores en una sociedad de gestión colectiva manifestando que existe un bajo nivel de motivación de los trabajadores por falta políticas que mejoren las condiciones laborales y las expectativas de los trabajadores, en tal sentido, se evidenció que los trabajadores poseen deseos de superación, cumplimiento de metas y de mejorar las relaciones laborales, sin embargo, las decisiones tomadas por la dirección general y las jefaturas no toman en cuenta los intereses del trabajador debilitando el desempeño laboral que poseen los trabajadores.

Estas afirmaciones contrastan con la de Torres (2018), quien manifiesta que siempre están presentes los factores motivacionales para el trabajador, teniendo el deseo que el jefe inmediato demuestre algún tipo de reconocimiento al trabajo desempeñado por el personal a su cargo con el fin de tener un mejor

desarrollo en sus actividades diarias. En ese sentido, Herzberg (1966) aportó que los factores motivacionales y de higiene siempre están presentes y en consideración por los trabajadores, ya que están evaluando las condiciones de trabajo de manera permanente, haciendo que su nivel de motivación esté en constante evaluación.

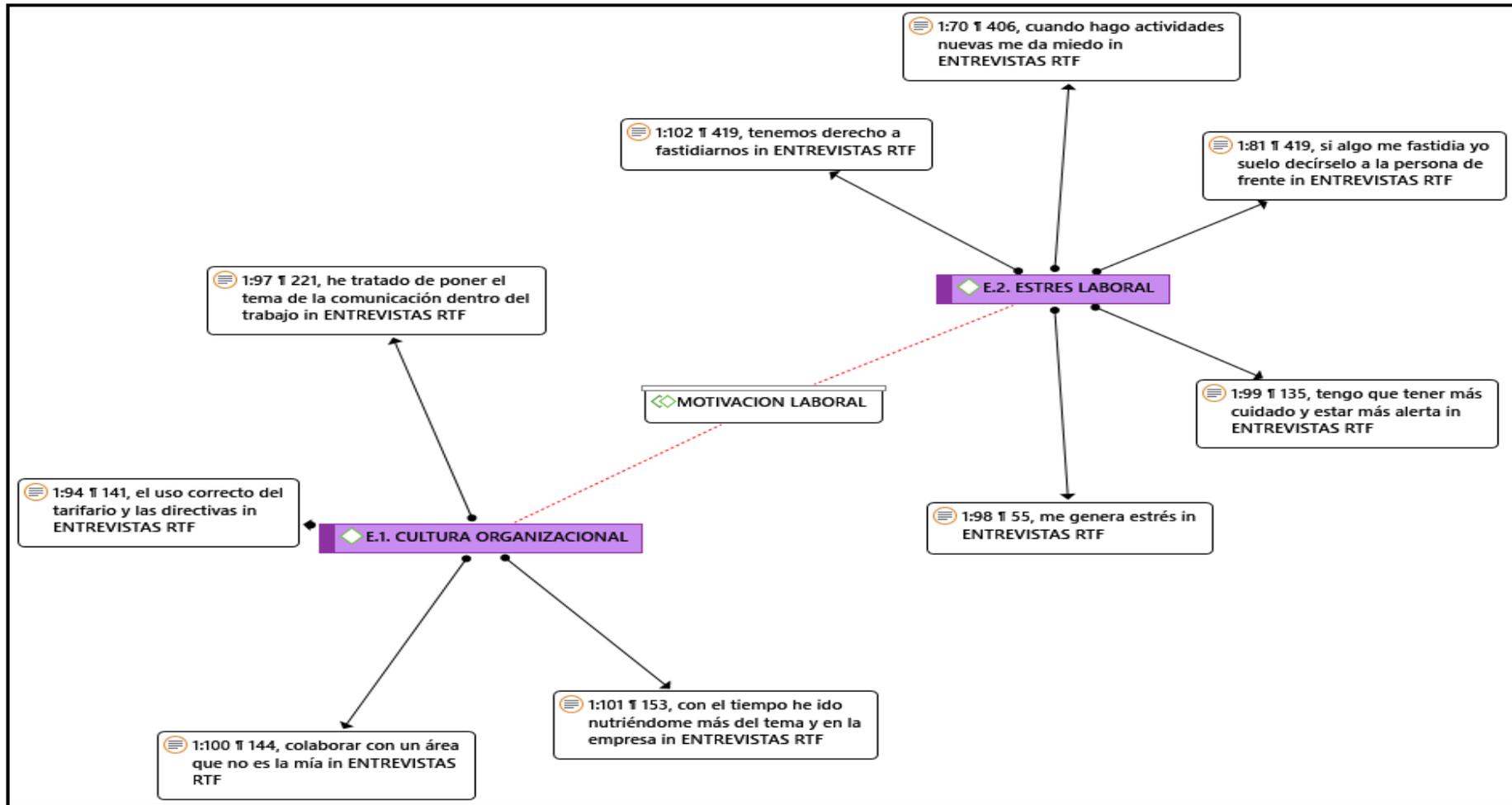


Figura 5. Análisis cualitativo de las subcategorías emergentes cultura organizacional y estrés laboral.

El objetivo específico 1, consiste en describir la motivación de logro en los trabajadores. Se evidenció que el personal viene desarrollando de manera positiva este aspecto motivacional, debido a que al haber conseguido que la recaudación aumente a 5 millones de soles por el periodo 2019, y, se haya realizado una mayor distribución de regalías a los titulares del derecho audiovisual y se logre captar a los usuarios más grandes del mercado, fueron considerados ingresos económicos históricos para la institución.

Sin embargo, estos resultados no se ven reflejados en el mejoramiento de las condiciones laborales, ya que no se han efectuado aportes materiales ni reconocimientos a la labor realizada, lo que demuestra que el personal de trabajo está realizando de manera adecuada sus funciones teniendo en cuenta que no posee un lugar de trabajo adecuado, salarios de acuerdo al mercado, sino que se observan faltas de respeto constantes, inadecuados canales de comunicación y prácticas antiprofesionales que merman la motivación de logro del personal.

Estos resultados coinciden con los de Rivera (2019), quien afirma que los trabajadores de una aseguradora de Lima consideran mayormente importante que las condiciones de trabajo tales como ambientes, materiales y políticas internas propician el desarrollo de labores diarias, de esta forma será más fácil concretar los objetivos deseados, en ese sentido desde el aspecto teórico, el aporte de Toro (2008) manifiesta que la búsqueda del éxito, desarrollar habilidades y consolidar el trabajo significa que el trabajador busque dirigir y gestionar sus responsabilidades, de esta manera auto gestionar de mejor manera su trabajo.

Con respecto al objetivo específico 2, consiste en describir la motivación de poder en los trabajadores, se pudo evidenciar que el personal posee perspectivas distintas sobre la influencia que ejercen en sus compañeros, en ese sentido se aprecia que existe necesidad de competición por realizar empadronamientos de usuarios, por parte de trabajadores de otras áreas con el fin de tener comisiones económicas como beneficio, restando el ingreso económico al área de recaudación, así mismo, se evidencia comportamientos de agresividad por parte de trabajadores, esto se ve reflejado en conductas hostiles, llamadas de atención en público y confrontaciones constantes.

Además, los trabajadores sienten que les corresponde ascender a un puesto de mayor jerarquía en la institución por la cantidad de años que vienen

trabajando, estas conductas crean un ambiente predisponente para los constantes conflictos entre compañeros de trabajo y un mal manejo por parte de la dirección general que autoriza prácticas de trabajo conflictivas.

En ese sentido coincide con los resultados de Hernández (2017) quien señaló que la motivación de poder en profesionales militares es de mayor consideración para consolidar su carrera, evidenciando que la constante competencia por tener mejores calificaciones genera conflictos a menudo, y mantiene un ambiente de zozobra regularmente. Desde el punto de vista teórico, Chóliz (2004), aporta que el desarrollo de este aspecto motivacional consiste en influir y controlar las decisiones y conductas de las demás personas para obtener un beneficio propio.

El objetivo específico 3, describe la motivación de afiliación en los trabajadores, los resultados obtenidos evidencian que los trabajadores están identificados con la institución en la cual trabajan, así como la búsqueda mayoritaria de mejorar las relaciones laborales con los demás compañeros de trabajo y la valoración del profesionalismo de los demás como el aspecto de mayor importancia durante el trabajo en equipo, se puede manifestar que la motivación de afiliación está presente de manera regular en los trabajadores, habiendo perspectivas en las que no existe identidad institucional, debido a que la empresa no tiene mayores muestras de respaldo o interés en el personal, ya que es de conocimiento general que hay procesos legales en materia laboral en contra de la institución por un manejo inadecuado del trato que se le da a los trabajadores que ya no poseen la confianza de los directivos.

Cabe mencionar que se observó la poca consideración de la amistad como factor de acercamiento para mejorar las relaciones laborales, por otro lado, el trabajo en equipo es el aspecto de mayor importancia para los participantes, debido a que muchas veces sino se apoya a los demás compañeros con sus actividades es probable que el propio trabajo no se desarrolle de manera correcta. Estas afirmaciones coinciden con los resultados de Halanocca, Palomino y Rupay (2019), quienes señalan que los trabajadores técnicos no están interesados principalmente en tener amistades y relacionarse con otras personas, ya que realizan su trabajo de manera autónoma, este resultado conlleva a que la motivación de afiliación se vea deteriorada parcialmente.

En ese sentido, desde el aspecto teórico McGregor (1960), aporta según la teoría "X", que los trabajadores pueden ser dirigidos a partir de directivas e indicaciones otorgadas por las autoridades de la empresa, sin considerar factores de amicales, afinidad o parentesco a fin de realizar el trabajo de forma lineal.

Finalmente, las subcategorías emergentes surgieron a partir de las preguntas formuladas a los participantes, las mismas que tienen relación con la categoría motivación laboral en el desarrollo de la investigación, el estrés laboral como subcategoría emergente 1, está presente en los trabajadores que poseen alta carga laboral, por la asignación de nuevas responsabilidades ajenas a su puesto de trabajo, al jefe del área de recaudación se le asignó la supervisión del área legal, debido a que la jefatura del área legal abandonó el centro de labores sin hacer la entrega de cargo correspondiente, a la fecha no se conoce si existe algún proceso administrativo o legal pendiente de respuesta.

En ese sentido se observa la cultura organizacional, como subcategoría emergente 2 se manifiesta al agrupar un conjunto de normas y comportamientos propios de la institución, la institución posee ocho años en el mercado desde su constitución, sin embargo, a la fecha no se ha elaborado un manual de funciones y organigrama de la institución, de esta forma la directiva asigna funciones y responsabilidades a criterio propio sin evaluar el perfil de los trabajadores, ocultamiento de información útil para los demás, exposición en materia de salud al personal de trabajo, no respetar los procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.

V. CONCLUSIONES

Primera: De acuerdo al análisis del objetivo general, se concluye que la motivación laboral de los trabajadores de una sociedad de gestión colectiva es baja, debido a que no se realizan prácticas que fomenten el mejoramiento de la motivación laboral, ocasionando un déficit en el desarrollo de actividades, así como de las relaciones laborales con los demás trabajadores.

Segunda: De acuerdo al análisis del objetivo específico 1, se concluye que la motivación de logro posee un nivel alto en los trabajadores, esto debido a que se ha obtenido la incorporación de usuarios importantes a la cartera de clientes de la institución, habiendo logrado no sobre pasar el 30% de gasto administrativo por primera vez en la historia de la institución. Sin embargo, no existe ningún tipo de reconocimiento por parte de la institución hacia los trabajadores, lo que genera incomodidad y preocupación.

Tercera: De acuerdo al análisis del objetivo específico 2, se concluye que la motivación de poder mantiene un nivel bajo, debido a que existen comportamientos inapropiados por parte de la dirección general, ocasionando un ambiente de zozobra constante que impide el desarrollo adecuado de las funciones del personal.

Cuarta: De acuerdo al análisis del objetivo específico 3, se concluye que la motivación de afiliación posee un nivel medio, algunos trabajadores consideran que la amistad es un factor importante y adecuado para mejorar las relaciones laborales entre los compañeros, así mismo, existen otras perspectivas que indican que no necesariamente se debe mantener la amistad para trabajar adecuadamente.

VI. RECOMENDACIONES

Primera: Para que exista un nivel de motivación moderado es necesario diseñar un plan de trabajo anual cuyas actividades fortalezcan el vínculo laboral entre los empleados y la institución, es necesario crear el área de personal, en la cual el jefe de dicha área será el responsable que velar por el bienestar laboral de los trabajadores durante su permanencia en la institución.

Segunda: Establecer un programa de recompensas que tome en cuenta las metas alcanzadas por las áreas de trabajo a fin de fidelizar al trabajador, en la cual se fomente la participación y los comprometa a seguir laborando del mismo modo.

Tercera: El área de personal realice una selección por competencias del personal nuevo, así mismo, identificar las conductas inapropiadas y comunicar a los trabajadores que realicen estas prácticas que es una falta grave de conducta, previa a la separación de la institución.

Cuarta: Diseñar y aprobar el manual organizacional de funciones en consejo directivo, a fin de establecer las funciones y procedimientos, así como la responsabilidad de cada empleado para con su trabajo. De tal modo que, habrá procesos claros y definidos y se reducirán los conflictos por funciones y malos entendidos.

REFERENCIAS

- Alcaraz Armendáriz, A., Sánchez García, J., & Álvarez Sánchez, I. (2016). Educación Y motivación para mejorar la productividad en una dependencia de gobierno (Recaudación de rentas del Municipio de Ahome, Sinaloa). *Ra Ximhai*, *XII*(6), 389-397.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Chiclayo: Universidad Santo Toribio de Mogrovejo.
- Araya Castillo, L., & Pedreros Gajardo, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales*, *IV*(142), 45-61.
- Atkinson, J., Heyns, R., & Veroff, J. (1945). The effects of experimental arousal of the affiliation motive on thematics apperception. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, *49*, 405-410.
- Buetti, S., & Lleras, A. (2016). Distractibility is a function of engagement, not task difficulty: Evidence from a new oculomotor capture paradigm. *Journal of Experimental Psychology: General*, *145*(10), 1382-1405.
- Carhuancho Mendoza, I. M., Nolzco Labajos, F. A., Sicheri Monteverde, L., Guerrero Bejarano, M. A., & Casana Jara, K. M. (2019). *Metodología para la investigación holística* (Primera ed.). Guayaquil: UIDE.
- Carrasco Ortiz, M. Á., & Gonzáles Calderón, M. J. (2006). Aspectos conceptuales de la agresión: definición y modelos explicativos. *Acción Psicológica*, *4*(2), 7-38.
- Castillo, E., & Vásquez, M. L. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. *Revista Colombia Médica*. *Colombia Médica*, *XXXIV*(3), 164-167.
- Cerda Silva, A. J. (2015). Desafíos de la gestión colectiva de derechos de autor ante las tecnologías digitales en América Latina. *La gestión colectiva ante el desafío digital en América Latina y el Caribe*, 207-223.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional - La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México D.F.: Mc. Graw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chóliz Montañés, M. (2004). *Psicología de la motivación: el proceso motivacional*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Cisterna Cabrera, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, *XIV*(1), 61-71.

- Enciso Forero, E., & Perilla Toro, L. E. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*(11), 5-22.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1983). *Organizaciones: conducta, estructura, proceso*. México: Interamericana.
- Granda Sánchez, G. (2019). *La motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del Banco Falabella – Agencia Bellavista – Callao, Periodo 2018 (Tesis de Pregrado)*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho.
- Griffin, R., Phillips, J. M., & Gully, S. (2017). *Comportamiento Organizacional: Administración de personas y organizaciones* (12 ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Halanocca Moreno, S. E., Palomino Huertas, L. A., & Rupay Hospinal, K. E. (2019). *La motivación y satisfacción laboral en relación con la productividad en una institución prestadora de Servicios de Salud (Tesis de Postgrado)*. Universidad Esan, Lima.
- Heidegger, M. (2006). *Introducción a la fenomenología de la religión*. Siruela Fondo de Cultura Económica.
- Hellriegel, D., & Slocum Jr., J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12 ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Hernández Ibarra, C. (2017). *Factores motivacionales asociados a la motivación laboral y satisfacción en profesionales de la escuela de posgrados FAC muestra AS. Comando. Bogotá, Colombia (Tesis de Postgrado)*. Universidad Externado de Colombia, Bogotá.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (3 ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Pub. Co.
- Huilcapi Masacon, M., Castro López, G., & Jácome Lára, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 311-333.
- Lagos Cortes, V. (2015). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en Empresas Copelec (Tesis de Postgrado)*. Universidad del Bío-Bío, Chillán.
- Madero Gómez, S. M., & Rodríguez Delgado, D. R. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *Ciencia UAT*, XIII(1).

- Maxwell, J. (2019). *Diseño de investigación cualitativa: Un enfoque interactivo*. Barcelona: Editorial Gedisa S.A.
- Mendoza Woodman, J. (2018). Los cambios en la industria de la música y el rol de las sociedades de gestión colectiva. *360: Revista De Ciencias De La Gestión*, (3), 110-135.
- Morales, E. (29 de Noviembre de 2018). *La competitividad como herramienta para la productividad [Artículo del blog]*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2020, de <https://bit.ly/32MHAcV>
- Moreno Hurtado, M. A., Torres Arévalo, N., Martínez Patiño, K. V., Martínez Beltrána, K. G., & Vesga Rodríguez, J. J. (2018). Identidad Laboral: análisis del concepto en el contexto actual del Mundo del Trabajo. *Salud y Administración*, 5(14), 59-67.
- Naranjo Pereira, M. L. (2008). Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 8(1), 1-27. Recuperado el 28 de Diciembre de 2020, de <https://bit.ly/3sSwWf8>
- Navarro Janampa, F. (2019). *La motivación y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la unidad de gestión educativa local de Padre Abad - Aguaytia (Tesis de Postgrado)*. Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María.
- Padrón López, G. A., & Sánchez de Gallardo, M. (2010). Efecto de la motivación al logro y la inteligencia emocional en el Crecimiento Psicológico. *Revista Venezolana de Gerencia*, XV(49), 141-154.
- Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 177-192.
- Rivera Flores, N. A. (2019). *Relación entre motivación laboral y retención de empleados del área de operaciones de una empresa aseguradora de Lima 2018 (Tesis de Postgrado)*. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional : conceptos, controversias y aplicaciones*. México D.F.: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (Décima ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Roussel, P. (2000). *La motivation au travail : concept et théorie*. Toulouse : LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- Salgado Lévano, A. C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, XIII(13), 71-78.
- Scarone, C. (2005). *La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto (trabajo de*

doctorado en línea). IN3:UOC. Recuperado el 27 de Diciembre de 2020, de <https://bit.ly/2S4lctu>

Steers, R. M., Porter, L. W., & Bigley, G. A. (2003). *Motivation and work behavior*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Sum Mazariegos, M. I. (2015). *Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango) (Tesis de Postgrado)*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.

Temple, I. (2015). En búsqueda del éxito profesional. *América Economía*.

Toro Álvarez, F. (2008). Relación entre los estilos de influencia de los jefes y el clima organizacional estudio de un caso. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, XXVII(2)*, 133-145.

Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F. X., París, G., & Cella, J. M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado, 15(3)*, 330-344. Recuperado el 28 de Diciembre de 2020, de <https://bit.ly/3xqSW4e>

Torres Oré, J. P., & Quijaite Fernández, P. C. (2018). *Motivación y desempeño Laboral de los trabajadores en la empresa de transporte leonel S.A.C, Santa Anita – 2018 (Tesis de Postgrado)*. Universidad María Auxiliadora, Lima.

Trejo Martínez, F. (2012). Fenomenología como método de investigación: Una opción para el profesional. *Enfermería Neurológica, XI(2)*, 98-101.

Valles, M. S. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.

Vargas Hernández, J. G., & Muratalla–Bautista, G. (2018). Impacto de la motivación en el rendimiento laboral. Caso de la compañía Cinépolis Sahuayo, México. *Ciencias Económicas, 1*, 117-130.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Problema general	Objetivo general	Categoría	Subcategorías	Técnicas	Instrumentos
¿Cómo se manifiesta la motivación laboral en una sociedad de gestión colectiva de Lima?	Describir la motivación laboral en una sociedad de gestión colectiva de Lima.	Motivación Laboral	Motivación de logro	Entrevista estructurada	Guía de entrevista
Problemas específicos	Objetivos específicos				
¿Cómo se manifiesta la motivación de logro en una sociedad de gestión colectiva de Lima?	Determinar la motivación de logro en una sociedad de gestión colectiva de Lima.		Motivación de poder		
¿Cómo se manifiesta la motivación de poder en una sociedad de gestión colectiva de Lima?	Describir la motivación de poder en una sociedad de gestión colectiva de Lima.		Motivación de afiliación		
¿Cómo se manifiesta la motivación de afiliación en una sociedad de gestión colectiva de Lima?	Identificar la motivación de afiliación en una sociedad de gestión colectiva de Lima.				
				Participantes: Unidad de análisis	
				5 entrevistados: 2 Jefes de área 3 colaboradores	

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

SUB CATEGORIA	INDICADORES	ÍTEM
MOTIVACIÓN DE LOGRO	TAREAS DIFÍCILES	¿Cómo te sientes al realizar actividades que tengan un desarrollo complejo?
	BUSQUEDA DEL ÉXITO LABORAL	¿Qué logros has obtenido trabajando en el área de recaudación?
	INNOVACIÓN	¿Qué prácticas desarrollas para que tu trabajo te de los resultados que buscas?
MOTIVACIÓN DE PODER	COMPETICIÓN	¿ De qué forma consideras que estás cumpliendo con los objetivos que amerita tu puesto de trabajo?
	AGRESIVIDAD	¿Cómo manifiesta su molestia en la institución?
	PRESTIGIO	¿Cómo te sentirías al tener un cargo de mayor jerarquía en la institución?
MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN	IDENTIDAD LABORAL	¿Cómo te sientes al trabajar en una organización como esta?
	RELACIONES LABORALES	¿Qué haces para establecer relaciones laborales con los compañeros de área?
	TRABAJO EN EQUIPO	¿Cuáles son los aspectos que más valora a la hora de trabajar en equipo?

Anexo 3: Transcripción de entrevistas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Cómo te sientes al realizar actividades que tengan un desarrollo complejo?	En lo particular, al inicio me genera estrés, pero es al inicio nada más. Con la costumbre de hacer las cosas ya no lo veo difícil.
2	¿Qué logros has obtenido trabajando en el área de recaudación?	No considero que tenga un logro propio como tal, pero sí de la asamblea que se hizo el domingo, considero que es un logro en equipo y me siento parte de ello.
3	¿Qué prácticas desarrollas para que tu trabajo te de los resultados que buscas?	Usualmente, depende lo que busco. Para conseguir lo que quiero trato de implementar disciplina y tomar riesgos en procesos en donde pueda solucionar mis errores. Trato de hacer lo mejor que puedo y no tengo un plan elaborado al detalle.
4	¿Qué funciones ajenas a tu puesto de trabajo realizas?	No sé qué labores ajenas tendría ya que en este momento estoy desempeñándome de apoyo en lo que se necesite, pero creo que hacemos de todo aquí.
5	¿Cómo manifiesta su molestia en la institución?	En mi trabajo trato de sentirme cómodo, si hago cosas que no comparto por temas personales y valores, trato que salir del círculo donde no me siento cómodo.
6	¿Cómo te sentirías al tener un cargo de mayor jerarquía en la institución?	Como cualquier cosa que afronto al inicio, no me siento muy confiado, Pero creo que sería una cuestión de acostumbrarme y si lo hago en corto plazo podría tener un desempeño mejor.
7	¿Cómo te sientes trabajando en Inter Artis Perú?	Me siento cómodo, en el aspecto que con la gente que trabajo directamente veo que trabajamos todos y no tratan de sacar provecho del otro, Puede que me demore, pero me apoyan para tratar de hacer mejor mi trabajo y hay mucho respeto en mi área.
8	¿Qué haces para establecer adecuadas relaciones laborales con tus compañeros?	Trato de ser honesto desde el principio, trato de compartir con las personas para generar un mejor ambiente y conocer a cada uno, cuando tenía que hacer un trabajo más personalizado con cada uno y eso de cierta manera de ayudó, no es de mi interés solo llegar al trabajo hacer e irme.
9	¿Cuáles son los aspectos que más valora a la hora de trabajar en equipo?	Lo que más admiro y respeto es la organización, porque a mí me cuesta mucho, por eso cuando veo personas que están remando al mismo lugar me motiva, veo trabajo en equipo, pero veo que todos se comprometan no solo para aganar dinero, sino para realizar bien el trabajo y cumplir metas.

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Cómo te sientes al realizar actividades que tengan un desarrollo complejo?	Si son complejas, me motiva porque lo asumo como un reto, donde tengo que tener más cuidado y estar más alerta y aplicar mi experiencia para aplicar alguna solución a los problemas
2	¿Qué logros has obtenido trabajando en el área de recaudación?	En mi caso, yo hacia la captación de nuevos usuarios y los logros es que he podido incrementar la cartera de recaudación en medida que captaba más usuarios y de importes correctos
3	¿Qué prácticas desarrollas para que tu trabajo te de los resultados que buscas?	Primero, el uso correcto del tarifario y las directivas que dan los jefes, segundo, cumplir con las metas que me trazo personalmente
4	¿Qué funciones ajenas a tu puesto de trabajo realizas?	Absolver algunas consultas de otras áreas, dar mi punto de vista y mi opinión, colaborar con un área que no es la mía, si tengo conocimientos creo que tengo la obligación de aportar en mejorar.
5	¿Cómo manifiesta su molestia en la institución?	Dependiendo el problema, hay problemas que son mayores y uno lo puede manifestar de distinta forma, en mi caso con el silencio puede ser, además de ello conversar sobre el problema con la persona y manifestar el punto de vista de la molestia y tratar de solucionarlo, ya que la incomodidad no puede durar mucho tiempo para que no dificulte el trabajo.
6	¿Cómo te sentirías al tener un cargo de mayor jerarquía en la institución?	Como desarrollo profesional significa crecer profesionalmente, a medida que vas avanzando a lo largo de tu carrera, me sentiría bien y si me eligen sería un buen aporte, me indicaría que están pensando en mí y creen en mí.
7	¿Cómo te sientes trabajando en Inter Artis Perú?	Me siento bien, porque en este rubro vengo trabajando ya hace aproximadamente 15 años y es un rubro del cual conozco y me gusta y con el tiempo he ido nutriéndome más del tema y en la empresa.
8	¿Qué haces para establecer adecuadas relaciones laborales con tus compañeros?	Las relaciones creo que no solamente deben ser estrictamente laborales, sino que de alguna manera uno pueda ver y preguntarle al compañero como esta y como se siente, quizá pueda pasar por un mal momento y si se tiene que preguntar, ¿un cómo estás? ¿Cómo te fue hoy? Creo que es importante para mantener adecuadas relaciones con los compañeros de trabajo.
9	¿Cuáles son los aspectos que más valora a la hora de trabajar en equipo?	La lealtad a la institución, creo que la empresa está primero antes que los intereses personales, es decir, lo que el trabajador haga debe ser en favor de la institucionalidad y no al revés, conforme un trabajador vaya desarrollando su trabajo debería también desarrollar valores. Es así que el trabajo es el pro de la empresa.

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Cómo te sientes al realizar actividades que tengan un desarrollo complejo?	Ya con el tiempo y con los años uno se va acostumbrando a labores que seas complejas, ya sea conversando con personas, empresarios, abogados y ya con el tiempo uno se acostumbra para realizarlo, No siempre es lo mejor, pero se acostumbra a su laborar.
2	¿Qué logros has obtenido trabajando en el área de recaudación?	Con el tiempo he logrado un mejor desenvolvimiento con las personas, poco a poco uno sabe que decir, en que momento decir, y como decirlo y por lo mismo del trabajo uno tiene contacto con profesionales que tratan especialidades distintas.
3	¿Qué prácticas desarrollas para que tu trabajo te de los resultados que buscas?	Poco a poco he tratado de poner el tema de la comunicación dentro del trabajo que realizo, para tener una buena comunicación con los usuarios que capté, brindarles información que ellos me pidan, trato de mantener una buena comunicación para que con el tiempo vuelvo a conversar con ellos al pasar los años en otra empresas u otros lugares, mantener esa relación a largo tiempo considero que es primordial para el trabajo.
4	¿Qué funciones ajenas a tu puesto de trabajo realizas?	La institución al no ser una empresa grande, llega un momento en que así no quieras debes desempeñar otras funciones para que tu trabajo se realice sin contratiempos, antes no solo me encargada de coordinar con usuarios y explicarle el derecho, sino muchas veces tenía que cobrar facturas, hacer tareas de cobranzas o visitar los eventos y espectáculos que se realizaban a las horas de la noche, tareas que a la larga quizá no estaban muy ligadas a la tarea de recaudación.
5	¿Cómo manifiesta su molestia en la institución?	A funciones que me hayan pedido realizar y que hayan causado una molestia amplia pues no, he realizado funciones ajenas, pero las he tenido que hacer para que mi trabajo salga bien, no he tenido problemas.
6	¿Cómo te sentirías al tener un cargo de mayor jerarquía en la institución?	Estuve en el cambio de ANAIE e IAP, me dieron otras funciones de mayor jerarquía y de mayor importancia y asumí la responsabilidad de la mejor manera considero, eso ayuda a motivar al trabajador, el que te den nuevas funciones, responsabilidades, significa que están confiando en tu trabajo, significa que te observan y que a alguien le está gustando tu trabajo. Eso te levanta el ánimo y te ayuda a realizar mejor tus labores.
7	¿Cómo te sientes trabajando en Inter Artis Perú?	Me siento tranquilo, había momentos donde no me sentía cómodo, pero con el tiempo las cosas fueron mejorando, por ahora estoy tranquilo y desarrollando mi trabajo de la mejor manera posible y con este tema de conocer nuevas personas eso te ayuda a que puedas estar en constante aprendizaje. Me siento bien en IAP.
8	¿Qué haces para establecer adecuadas relaciones laborales con tus compañeros?	Yo he pasado por diversos equipos de recaudación, con todos me he llevado muy bien y tranquilos, llegamos a ser muy unidos y tratábamos de confiar entre nosotros, el jefe ha estado años atrás y trata de continuar la confianza por el grupo, siendo un área con rotación de personal no muy constante.

9	¿Cuáles son los aspectos que más valora a la hora de trabajar en equipo?	Me gusta que todos pongamos las mismas ganas y la seriedad en el trabajo, siempre me pareció una buena opción darle importancia a la labor que te están otorgando, es decir el profesionalismo para hacer su misma labor y apoyar la labor de los demás, ya que en el área de recaudación tenemos que conformemos labores en equipo.
---	--	--

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Cómo se siente al realizar actividades que tengan un desarrollo complejo?	Considero que es un objetivo que al comenzar la gestión, me tracé una meta que he venido cumpliendo en el área de recaudación, Cuando llegué encontré una sociedad quebrada a en la actualidad recaudar casi 5 millones así que considero una gestión satisfactoria y buena.
2	¿Qué logros ha obtenido trabajando en el área de recaudación?	Entre los logros es recaudar a las cableras más grandes del Perú que son Claro y Telefónica que ya pagaron y entre otros ha sido la modificación del estatuto para ahorrar gastos administrativos, logramos no superar el 30% de gasto administrativo por primera vez en la historia de IAP, se logró captar a las clínicas AUNA y SANNA, así como de crear el fondo sociocultural.
3	¿Qué prácticas implementa para que los recaudadores alcancen los resultados esperados?	La idea es plantear los objetivos, mapear las zonas y cubrir los usuarios más grandes para llegar a recaudar más, También se hizo un mapeo a nivel nacional para cobrar el derecho de comunicación pública y puesta a disposición, es un tema de resultados que se verán reflejados en las cifras.
4	¿Qué responsabilidades ajenas a su puesto de trabajo posee?	Soy jefe de recaudación y apoderado por la propia gestión que hago y también me encargan temas laborales y judiciales, como apoyo no como encargatura, Debido a que ha habido un bajo presupuesto en la institución, impulsando los procesos para llegar a las metas, como el área legal apoya al área de recaudación.
5	¿Cómo manifiesta su molestia en la institución?	Todos tenemos días buenos y malos, pero temas personales trato de dejarlos en casa par ano reflejarlos en la institución, y si pasa algo en la empresa con algún trabajador es del día y al día siguiente pasar la página y conversar y ponerle buen ánimo para lograr los objetivos proyectados.
6	¿Cómo se sentiría al tener un cargo de mayor jerarquía en la institución?	Bueno ya creo que el cargo que correspondería sería el de Director general, que sería un reto y de igual forma se haría un buen trabajo como lo hago en el área de recaudación, ya es otra institución y no es como empezó, tanto es así que se puede reflejar en las regalías de los titulares del derecho
7	¿Cómo se siente trabajando en Inter Artis Perú?	Muy bien, ha sido un reto, asumiendo que existen muchas limitaciones, considero que me quedan dos retos en la institución como captar a la tercera cablera más gran que es DIRECTV y otro reto es concretar la recaudación a los canales de televisión, y con eso creería que se cierra un buen ciclo, para abrir camino a nuevos profesionales.

8	¿Qué políticas de trabajo implementa para fomentar la comunicación entre el personal a su cargo?	Con mucha responsabilidad es un tema de amistad, un tema de apoyo mutuamente para tener la confianza del caso, soy un jefe joven y los entiendo desde que tienen que estudiar y temas familiares y lo que pido es cumplir los objetivos trazados en favor del área, porque estamos en el área más importante de la institución.
9	¿Cuáles son los aspectos que más valora a la hora de trabajar en equipo?	El profesionalismo, las ganas de querer que la institución salga adelante, nunca les decimos un no y apoyar a otras áreas cuando se nos requiere.

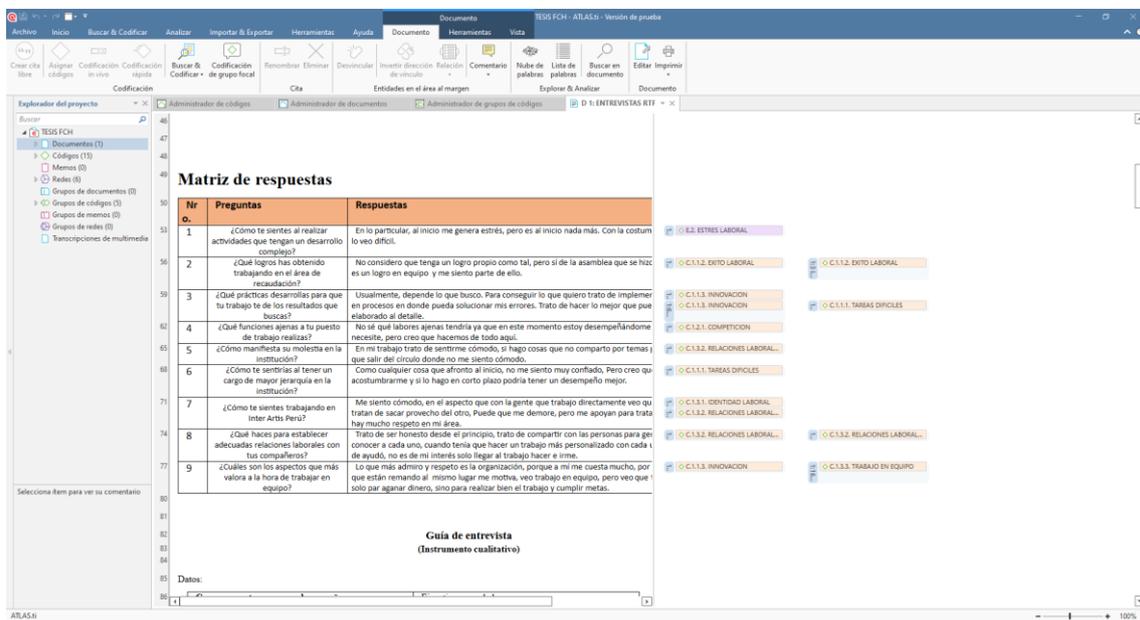
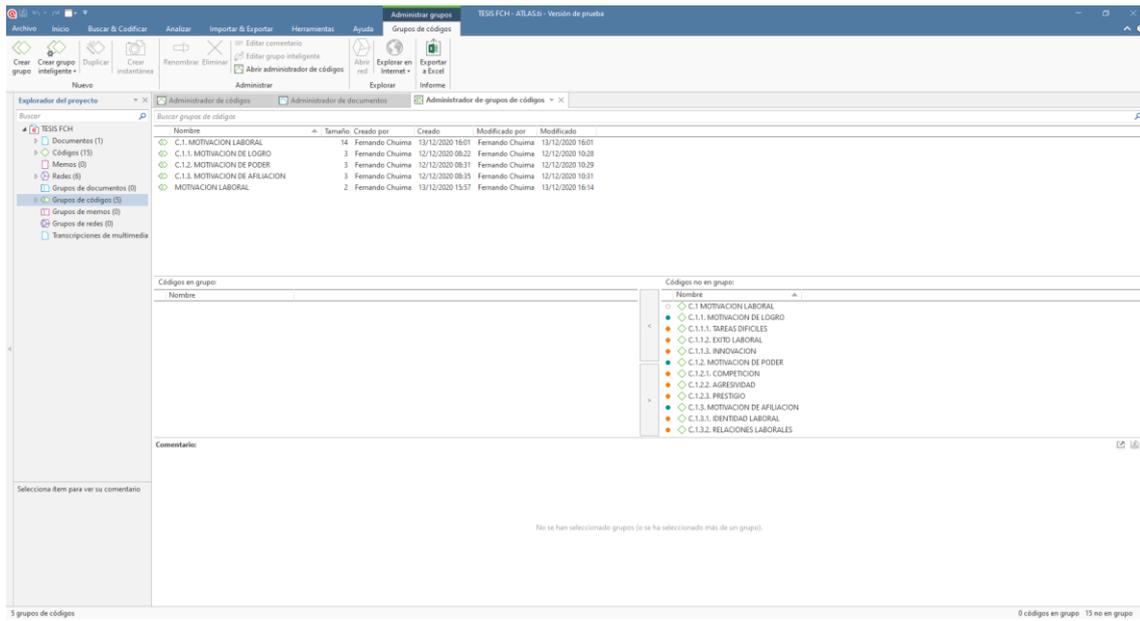
Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Cómo se siente al realizar actividades que tengan un desarrollo complejo?	Siento que es un desafío, cuando hago actividades nuevas me da miedo, pero al mismo tiempo ese miedo conlleva a que me prepare más y quiera capacitarme para poder laborar mejor. Me da emoción hacer actividades así y siento que son oportunidades para crecer profesionalmente.
2	¿Qué logros ha obtenido trabajando en el área de distribución?	Siento que he aprendido a ser más analítica y he aprendido temas contables, no soy contadora sino comunicadora social, entonces siento que en el área de distribución he aprendido a analizar, tuve que aprender a averiguar fórmulas en Excel que no sabía para poder resolver temas diarios. Antes trabajaba de acuerdo a lo que me decían, creo que en esta área uno puede aprender a realizar labores más allá de lo que se te pide.
3	¿Qué prácticas implementa para que los trabajadores a su cargo cumplan con sus objetivos?	Considero que tiene que ser un trabajo en cronograma, primero hay que fijar los tiempos, personalmente no me gusta trabajar de manera improvisada, me gusta que se planteen las cosas.
4	¿Qué responsabilidades ajenas a su puesto de trabajo posee?	Además de distribución me hago cargo de cobranzas y contabilidad, cada vez que se cancelan facturas yo soy la encargada de cancelarlas en el CONCAR y de registrar las notas de crédito para que este cuadrado. También me encargo de ver que apoyar al área administrativa, viendo que toda la oficina pueda manejar y estar acorde a cada área no le falte algo, tratar de ver si algún área necesita la mano, y apoyar de esa manera porque todos somos un equipo y si uno necesita ayuda hay que apoyar siempre.

5	¿Cómo manifiesta su molestia en la institución?	La señora Ana me dice que cuando me molesto, mi mirada cambia y eso se nota, porque si bien es cierto yo siempre estoy sonriendo, si estoy molesta no lo puedo disimular, mi personalidad no puede hacer eso, si algo me fastidia yo suelo decírselo a la persona de frente, si alguien me dice algo que no me parece simplemente se lo digo, y si me incomoda algo se nota en mi mirada, porque trato de respirar para no contestar, pero hay situaciones que como personas tenemos derecho a fastidiarnos, pero siempre es bueno tratar de mejorar en ese aspecto y todos.
6	¿Cómo se sentiría al tener un cargo de mayor jerarquía en la institución?	Sentiría que es un reto, en realidad cada oportunidad que me dan de hacer algo, en lo cual no lo hice antes es un reto, si bien es cierto yo he manejado personal en otros trabajos y los rubros son distintos, la temática es distinta y las personas también, así que para mí es un reto y como cualquiera se sentiría feliz y contento, pero al mismo tiempo lo tomaría tranquila, hoy en día sería así. Porque más que el hecho de decir yo puedo hacer eso es aprender de las personas trabajan en la mayoría de las veces.
7	¿Cómo se siente trabajando en Inter Artis Perú?	Me siento muy bien, siento que he cumplido con las tareas que me han encomendado, además de eso siento que me permiten desarrollar mis habilidades y me apoyan para que yo me pueda capacitar y así hacer más funciones.
8	¿Qué políticas de trabajo implementa para fomentar la comunicación entre el personal a su cargo?	Nosotros utilizamos el medio formal, en documentos físicos y correos, pero considero que es importante tener una buena comunicación y no necesariamente una buena mistad sino también un buen compañerismo, ya que mi área va de la mano con todas las áreas.
9	¿Cuáles son los aspectos que más valora a la hora de trabajar en equipo?	Valoro mucho el compañerismo y la responsabilidad, porque si yo me equivoco en algo, me parece correcto que me lo diga y no dejar caer sola, valoro la responsabilidad porque si todos tenemos la misma fuerza y el mismo compromiso sería mejor, valoro las ideas y propuestas nuevas para mejorar el trabajo, eso es muy importante que las personas opinen y digan lo que piensan.

Anexo 4: Evidencias



Anexo 5: Evidencias del procesamiento



Administrador de códigos

Buscar grupos de códigos

Nombre: C.1.1. MOTIVACION DE LOGRO

Tamaño: Creado por: Fernando Chauri

C.1.1. MOTIVACION DE LOGRO 3 Fernando Chauri

C.1.2. MOTIVACION DE PODER 3 Fernando Chauri

C.1.3. MOTIVACION DE AFILIACION 3 Fernando Chauri

MOTIVACION LABORAL 2 Fernando Chauri

Códigos en grupo

Nombre: C.1.1.1. TAREAS DIFICILES

C.1.1.2. EXITO LABORAL

C.1.1.3. INNOVACION

Comentario:

Selecciona ítem para ver su comentario

3 grupos de códigos

3 códigos en grupo 12 no en grupo

Administrador de grupos de códigos

Buscar grupos de códigos

Nombre	Ensamblado	Densidad	Grupos	Creado por	Modificado por	Creado	Modific
C.1. MOTIVACION LABORAL	0	0		Fernando Chauri	Fernando Chauri	12/12/2020 09:46	12/12/20
C.1.1. MOTIVACION DE LOGRO	0	0	[C.1. MOTIVACION LABORAL]	Fernando Chauri	Fernando Chauri	12/12/2020 00:45	12/12/20
C.1.1.1. TAREAS DIFICILES	7	0	[C.1. MOTIVACION LABORAL] [C.1.1. MOTIVACION DE LOGRO]	Fernando Chauri	Fernando Chauri	12/12/2020 00:45	12/12/20
C.1.1.2. EXITO LABORAL	11	0	[C.1. MOTIVACION LABORAL] [C.1.1. MOTIVACION DE LOGRO]	Fernando Chauri	Fernando Chauri	12/12/2020 00:45	12/12/20
C.1.1.3. INNOVACION	10	0	[C.1. MOTIVACION LABORAL] [C.1.1. MOTIVACION DE LOGRO]	Fernando Chauri	Fernando Chauri	12/12/2020 00:45	12/12/20
C.1.2. MOTIVACION DE PODER	0	0	[C.1. MOTIVACION LABORAL]	Fernando Chauri	Fernando Chauri	12/12/2020 00:45	12/12/20
C.1.2.1. COMPETICION	9	0	[C.1. MOTIVACION LABORAL] [C.1.2. MOTIVACION DE PODER]	Fernando Chauri	Fernando Chauri	12/12/2020 00:45	12/12/20
C.1.2.2. AGRESIVIDAD	12	0	[C.1. MOTIVACION LABORAL] [C.1.2. MOTIVACION DE PODER]	Fernando Chauri	Fernando Chauri	12/12/2020 00:45	12/12/20
C.1.2.3. PRESTIGIO	10	0	[C.1. MOTIVACION LABORAL] [C.1.2. MOTIVACION DE PODER]	Fernando Chauri	Fernando Chauri	12/12/2020 00:45	12/12/20
C.1.3. MOTIVACION DE AFILIACION	0	0	[C.1. MOTIVACION LABORAL]	Fernando Chauri	Fernando Chauri	12/12/2020 00:45	12/12/20
C.1.3.1. IDENTIDAD LABORAL	8	0	[C.1. MOTIVACION LABORAL] [C.1.3. MOTIVACION DE AFILIACION]	Fernando Chauri	Fernando Chauri	12/12/2020 00:45	12/12/20
C.1.3.2. RELACIONES LABORALES	11	0	[C.1. MOTIVACION LABORAL] [C.1.3. MOTIVACION DE AFILIACION]	Fernando Chauri	Fernando Chauri	12/12/2020 00:45	12/12/20
C.1.3.3. TRABAJO EN EQUIPO	10	0	[C.1. MOTIVACION LABORAL] [C.1.3. MOTIVACION DE AFILIACION]	Fernando Chauri	Fernando Chauri	12/12/2020 00:45	12/12/20
E.1. CULTURA ORGANIZACIONAL	4	0	[C.1. MOTIVACION LABORAL] [MOTIVACION LABORAL]	Fernando Chauri	Fernando Chauri	12/12/2020 09:38	12/12/20
E.2. ESTRES LABORAL	5	0	[C.1. MOTIVACION LABORAL] [MOTIVACION LABORAL]	Fernando Chauri	Fernando Chauri	12/12/2020 09:38	12/12/20

Comentario:

Selecciona ítem para ver su comentario

13 códigos

Anexo 6: Permiso de la empresa para aplicar instrumento de recolección de datos.



Lima, 13 de diciembre de 2020

Sr. Chuima Quispe Jose Fernando
Asistente de Recaudación
Inter Artis Perú
Pasaje La Florida 198
San Isidro – Lima

Asunto: Permiso para ejecutar entrevistas al personal de Inter Artis Perú, con fines académicos.

Mediante Carta N° 01-2020, recibida el 12 de diciembre del 2020 usted solicitó el permiso formal al Dr. Marco Chang Sánchez, abogado y apoderado legal de Inter Artis Perú para ejecutar entrevistas de carácter académico como parte fundamental de su Tesis. En ese sentido se le concede la oportunidad de realizar las preguntas necesarias a fin de completar la información necesaria para su investigación.

Sin más que agregar por ahora me despido.

Atte.



Marco Chang Sánchez
Abogado