

Impacto de la motivación laboral en la calidad de atención en una cadena peruana de restaurantes: Caso sede Ate en Lima-Perú, 2023

Impact of work motivation on quality of care in a Peruvian restaurant chain: Case Ate branch in Lima-Peru, 2023

Clemencia Verence Alzamora-Lázaro¹ , Jennifer Patricia Ludeña-Travi¹ , Hugo Jesús Salas-Canales^{1*} 

¹Universidad Científica del Sur, Facultad de Ciencias Empresariales, Grupo de Investigación "Interdisciplinary Research in Business Sciences". Lima, Perú

RESUMEN

El objetivo principal de este estudio es determinar el impacto de la motivación laboral en la calidad de atención en una cadena peruana de restaurantes, específicamente en la sede Ate en Lima-Perú, 2023. Se empleó un enfoque cuantitativo, transversal, explicativo y correlacional-causal. La población como la muestra censal estuvo conformada por 50 colaboradores de la cadena de restaurantes estudiada. La recolección de datos se realizó mediante encuestas con un cuestionario compuesto por 23 ítems. Las variables estudiadas fueron motivación laboral (variable independiente) desglosada en dos dimensiones (motivación intrínseca y motivación extrínseca) y calidad de atención (variable dependiente) en tres dimensiones (eficiencia laboral, empatía con el cliente y capacidad de respuesta del colaborador). Se aplicó las técnicas de estadística descriptiva e inferencial utilizando SPSS v28 para el análisis de datos. Asimismo, se empleó la regresión ordinal para verificar las hipótesis del estudio. Entre los resultados más relevantes se encuentran: consistencia interna aceptable en las variables (Motivación laboral con $\omega=0.898$ y Calidad de atención con $\omega=0.896$) y la existencia de una causalidad entre las variables con un coeficiente de Nagelkerke en 0.774 (77.4%). Se concluye que la motivación laboral tiene un impacto significativo en la calidad de atención ($p < 0.05$).

Palabras clave: Motivación; atención; sector terciario; organización; servicios; Perú

ABSTRACT

The main objective of this study is to determine the impact of work motivation on the quality of service in a Peruvian restaurant chain, specifically at the Ate headquarters in Lima-Peru, 2023. A quantitative, transversal, explanatory and correlational approach was used. causal. The population as the census sample was made up of 50 employees of the restaurant chain studied. Data collection was carried out through surveys with a questionnaire composed of 23 items. The variables studied were work motivation (independent variable) broken down into two dimensions (intrinsic motivation and extrinsic motivation) and quality of care (dependent variable) in three dimensions (work efficiency, empathy with the client and the employee's responsiveness). Descriptive and inferential statistics techniques were applied using SPSS v28 for data analysis. Likewise, ordinal regression was used to verify the study hypotheses. Among the most relevant results are: acceptable internal consistency in the variables (Work motivation with $\omega=0.898$ and Quality of care with $\omega=0.896$) and the existence of causality between the variables with a Nagelkerke coefficient of 0.774 (77.4%). It is concluded that work motivation has a significant impact on the quality of care ($p < 0.05$).

Keywords: Motivation; attention; third sector; organization; services; Peru

Cómo citar/How to cite:

Alzamora-Lázaro, C. V., Ludeña-Travi, J. P., y Salas-Canales, H. J. (2024). Impacto de la motivación laboral en la calidad de atención en una cadena peruana de restaurantes: Caso sede Ate en Lima-Perú, 2023. *Revista científica en ciencias sociales*, 6, e601114. [10.53732/rccsociales/e601114](https://doi.org/10.53732/rccsociales/e601114)

Editor Responsable:

Chap Kau Kwan Chung 
Email: wendy.kwan@upacifico.edu.py

Revisores:

Myrna Ruiz 
Email: myrna.ruizdiaz@upacifico.edu.py

Hernán Sutti

Email: her_su@hotmail.com

Fecha de recepción: 08/05/2024.

Fecha de revisión: 30/05/2024.

Fecha de aceptación: 25/07/2024.

Autor correspondiente:

Hugo Jesús Salas-Canales
E-mail: hsalas@cientifica.edu.pe

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, brindar un servicio excelente es crucial para las organizaciones. Los clientes no solo buscan la satisfacción con el producto, sino también una experiencia positiva durante su visita. Las emociones, la percepción y la eficiencia de los colaboradores influyen en la opinión sobre el servicio. La satisfacción lleva a un mayor compromiso con la empresa, relacionado con la motivación laboral. Así, la calidad del servicio se ve afectada por la motivación, siendo un factor crítico que requiere análisis detenido.

Las empresas globales priorizan motivar a su personal, ya que la desmotivación podría afectar la eficiencia y la calidad del servicio al cliente (Arboleda y Cardona, 2018). En América Latina, la calidad de atención se evalúa según la percepción de los clientes, guiando estrategias de mejora (Mariño, 2020). Las empresas deben enfocarse en mejorar, considerando lineamientos y políticas para prevenir descontento, ya que la desmotivación afecta la alineación a objetivos y estrategias (Barceló, 2018).

En Perú, la motivación laboral y la calidad de atención al cliente son cruciales para las empresas, ya que enfrentan constantes obstáculos y buscan contar con personal innovador y creativo que se adapte a los cambios empresariales (De Los Ríos et al., 2020). La motivación laboral en las empresas peruanas ha sido objeto de estudio, especialmente tras un cambio repentino durante la pandemia, explorando los factores determinantes (Nolazco et al., 2021).

La cadena peruana de restaurantes, objeto de estudio y con más de una década de experiencia, se especializa en platos tradicionales. Con múltiples ubicaciones estratégicas, destaca por ofrecer experiencias más allá de la venta de productos, con una infraestructura acogedora. Los ejecutivos muestran compromiso en la gestión y capacitación. La sede en el distrito de Ate, seleccionada para el estudio, ha experimentado un crecimiento significativo a pesar de su corta existencia, priorizando la satisfacción del cliente con amabilidad.

En cuanto a la motivación, Kulpinski (2021) destaca la importancia del gerente en proporcionar elementos para fomentar el compromiso laboral, entendiendo la motivación como la comprensión de procesos psicológicos en el trabajo. Paricahua et al. (2022) resaltan la necesidad de adaptación empresarial a las demandas del mercado, donde los incentivos, ya sean extrínsecos o intrínsecos, juegan un papel crucial. Morris et al. (2022) exploran la dualidad de la motivación, distinguiendo entre extrínseca e intrínseca. Dang & Chou (2020) sugieren que comprender la motivación extrínseca es clave para gestionar la adaptación intercultural del personal. Fall (2014) destaca el impacto positivo de la motivación intrínseca en la competitividad y el rendimiento laboral.

En relación a la calidad de atención, Lages y Martínez (2021) la consideran estratégica para la transformación y mejora de sistemas, mientras Zeithaml et al. (1990) diferencian entre calidad de atención (interacción humana) y calidad de servicio (productos o servicios de alta calidad). Rubio (2021) destaca la importancia de la eficiencia laboral para metas. Inga-Berrosipi y Arosquipa (2019) advierten que la falta de innovación y gestión ineficiente afecta la satisfacción del cliente y la competitividad. Samamé (2016) define la empatía como esencial, siendo objeto de debate su naturaleza. Montes (2021) destaca la importancia de la empatía y solidaridad. Worthy (2022) subraya que en la atención al cliente, la empatía va más allá de las palabras. Respecto a la capacidad de respuesta del colaborador, Wirtz (2022) la considera crítica para la satisfacción del cliente.

Frente a todo lo anteriormente expuesto, la investigación tiene como objetivo general determinar el impacto de la motivación laboral en la calidad de atención en la sede de Ate de una cadena de restaurantes en Lima-Perú, 2023.

METODOLOGÍA

Se empleó un enfoque cuantitativo, transversal, explicativo y correlacional-causal. La población como la muestra censal estuvo conformada por 50 colaboradores de la cadena de restaurantes, específicamente de la sede del distrito de Ate, Lima-Perú. La recolección de datos se realizó mediante encuestas utilizando un cuestionario estructurado compuesto por 23 ítems. Se utilizó la escala de Likert con cinco opciones de valoración (1=totalmente de acuerdo hasta 5=totalmente en desacuerdo).

Las variables estudiadas fueron motivación laboral (variable independiente) desglosada en dos dimensiones (motivación intrínseca y motivación extrínseca) y calidad de atención (variable dependiente) en tres dimensiones (eficiencia laboral, empatía con el cliente y capacidad de respuesta del colaborador) (ver tabla 1).

En relación con las características psicométricas del instrumento, la validación se realizó a través del criterio de expertos, quienes fueron tres profesionales altamente capacitados en el área, pertenecientes a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Científica del Sur, estos expertos afirmaron que el instrumento era apropiado para su implementación. En relación con la confiabilidad, se evaluó mediante el coeficiente Omega de McDonald y se aplicó las técnicas de estadística descriptiva e inferencial utilizando IBM SPSS Statistics versión 28 para el análisis de datos. Además, se utilizó la regresión ordinal para analizar la relación causal entre una variable dependiente ordinal y una o más variables independientes, estimando la probabilidad de que ocurran determinados valores o rangos de la variable dependiente. Específicamente, se emplearon modelos de regresión ordinal para cada hipótesis. Se consideró los siguientes tres aspectos éticos: se mantuvo bajo el anonimato el nombre de la organización, respetando la confidencialidad de la empresa y protegiendo información valiosa. Además, se garantizó el anonimato de los colaboradores encuestados y se mantuvo la privacidad de las respuestas obtenidas.

Tabla 1. *Instrumento de recolección de datos de la investigación*

Variables	Ítems
Motivación laboral	1. ¿Considera Ud. que la empresa brinda diversos beneficios ajenos al salario?
	2. ¿Siente que la empresa en la cual labora promueve el uso de los beneficios brindados con facilidad?
	3. ¿Está satisfecho con los concursos que realiza la empresa?
	4. ¿Considera Ud. que los incentivos económicos como vales de consumo son una expresión de recompensa y reconocimiento por su esfuerzo?
	5. ¿Las comisiones económicas (recargo por consumo) por venta son altamente motivadoras?
	6. ¿Considera Ud. que sus superiores realizan actividades estimulantes con el fin de motivar al equipo?
	7. ¿Las reuniones de confraternidad son una de las actividades más constantes en la empresa?
	8. ¿Está satisfecho con los reconocimientos de forma personal por su buen desempeño o logros?
	9. ¿Piensa Ud. que sus superiores le hacen sentir que el trabajo que realiza es importante?
	10. ¿Cree Ud. que las oportunidades de mejora (cursos, talleres de formación, capacitaciones) que le brinda la empresa contribuyen con su desarrollo profesional?
	11. ¿Considera Ud. que tiene la libertad y facilidad para entablar relaciones o interactuar con sus compañeros de trabajo y superiores?
	12. ¿Cree Ud. ser una persona con habilidades flexibles en su área laboral?

Calidad de atención	13. ¿Considera Ud. que la venta sugestiva es una técnica que le permite tener más control sobre el proceso de atención al cliente?
	14. ¿Tiene Ud. la suficiente información de su protocolo correspondiente y procedimientos para realizarlo eficazmente?
	15. ¿Está Ud. conforme con los procesos que le indican al cumplimiento de su actividad?
	16. ¿Cree Ud. que el puesto que ocupa en el trabajo es apropiado acorde con su preparación y capacidad?
	17. ¿Considera Ud. que la empresa fomenta el trabajo en equipo?
	18. ¿Considera Ud. que la empresa toma en cuenta sus intereses al momento de implementar acciones de mejora?
	19. ¿Piensa Ud. que la empresa logra identificar sus necesidades y busca generar cambios a partir de ello?
	20. ¿Está satisfecho con la rapidez con la que ejercen su función sus compañeros con el fin de brindar una calidad de atención?
	21. ¿La empresa le brinda los recursos necesarios que necesita para hacer con facilidad su trabajo?
	22. ¿Cree Ud. que puede resolver con facilidad los requerimientos de los clientes?
	23. ¿Considera Ud. que el tiempo que se toma el personal para la elaboración del producto es el adecuado?

Fuente: Elaboración propia (2023)

Asimismo, en la tabla 2 se presenta las hipótesis propuestas para la investigación:

Tabla 2. Hipótesis de la investigación

Hipótesis general
La motivación laboral impacta directa y significativamente en la calidad de atención en una cadena peruana de restaurantes. Caso: Sede Ate (Lima-Perú), 2023.
Hipótesis específicas
1. La motivación laboral impacta directa y significativamente en la eficiencia laboral en una cadena peruana de restaurantes. Caso: Sede Ate (Lima-Perú), 2023.
2. La motivación laboral impacta directa y significativamente en la empatía con el cliente en una cadena peruana de restaurantes. Caso: Sede Ate (Lima-Perú), 2023.
3. La motivación laboral impacta directa y significativamente en la capacidad de respuesta del colaborador en una cadena peruana de restaurantes. Caso: Sede Ate (Lima-Perú), 2023.

Fuente: Elaboración propia (2023)

RESULTADOS

Los coeficientes de confiabilidad del instrumento obtenidos se presentan en la tabla 3, y se consideran adecuados para los ítems correspondientes a cada una de las variables investigadas. En cuanto a los resultados descriptivos, 78% de los encuestados se situó dentro del rango etario de 18 a 24 años, 58% como género femenino y 52% indicó que se encontraba cursando una carrera técnica o universitaria, en contraste, 36% manifestó haber concluido los estudios técnicos.

Dado que se aplicó una muestra censal compuesta por 50 participantes, previamente se optó por emplear la prueba de Shapiro-Wilk para evaluar la normalidad de los datos de cada variable del estudio.

En la tabla 4 se muestra que los resultados obtenidos a partir de dicha prueba, condujo a la conclusión de que los datos no se ajustaban a una distribución normal. Dado que los valores de significancia obtenidos fueron inferiores a 0.05, se concluyó que los datos no seguían una distribución normal. Como resultado, se optó por utilizar una prueba estadística no paramétrica.

Tabla 3. *Análisis de confiabilidad de los ítems del cuestionario por variable y dimensión*

Variables	Dimensiones	Ítems	Omega de McDonald (ω)
Motivación laboral	Motivación extrínseca	5	0.874
	Motivación intrínseca	7	0.925
	Confiabilidad para los ítems de la variable	12	0.898
Calidad de atención	Eficiencia laboral	4	0.786
	Empatía con el cliente	3	0.812
	Capacidad de respuesta del colaborador	4	0.801
	Confiabilidad para los ítems de la variable	11	0.896

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 4. *Prueba de normalidad de las variables del estudio*

Variable	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Grados de libertad	Nivel de significancia
Motivación laboral	0.947	50	0.026
Calidad de atención	0.962	50	0.010

Fuente: Elaboración propia (2023)

En la tabla 5 se presentan resultados descriptivos para las variables y dimensiones medidas en una muestra de 50 participantes. Se aprecian puntuaciones con tendencia positiva en todas las variables, particularmente para la motivación laboral (mediana de 46) y sus dimensiones extrínseca e intrínseca (medianas de 19 y 28 respectivamente). La calidad de atención también obtuvo puntuaciones relativamente altas, destacando levemente la eficiencia del colaborador (mediana de 16) versus la empatía y capacidad de respuesta (medianas de 12 y 15.5). Las desviaciones estándar van de 2.68 a 11.04, indicando mayor dispersión en motivación laboral. Las asimetrías son negativas en todas las variables, reflejando distribuciones sesgadas hacia valores altos. Los percentiles 25, 50 y 75 muestran valores crecientes acordes a las medias. En síntesis, los datos sugieren una valoración positiva de las variables en la muestra, con matices entre dimensiones.

Tabla 5. *Análisis descriptivo de las variables y dimensiones*

Variables y dimensiones	Mediana	Desviación estándar	Asimetría	Curtosis	Percentiles		
					25	50	75
<i>Motivación laboral</i>	46.00	11.04	-0.51	-0.68	35.50	46.00	54.00
• Motivación extrínseca	19.00	5.13	-0.60	-0.40	13.75	19.00	22.00
• Motivación intrínseca	28.00	6.32	-0.50	-0.74	21.00	28.00	32.00
<i>Calidad de atención</i>	42.50	8.09	-0.33	-0.64	36.00	42.50	49.25
• Eficiencia laboral	16.00	2.68	-0.63	0.40	14.75	16.00	18.00
• Empatía con el cliente	12.00	2.88	-0.57	-0.33	9.00	12.00	14.00
• Capacidad de respuesta del colaborador	15.50	3.53	-0.52	-0.238	11.75	15.50	17.25

Fuente: Elaboración propia (2023)

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, para comprobar las hipótesis se utilizó la regresión ordinal, que permite comprender la relación causa-efecto entre las variables de la investigación (ver tabla 6). Se afirma lo siguiente: La obtención de niveles de significancia menores a 0.05

(en todos los casos) permite aseverar que el modelo de regresión ordinal planteado fue el apropiado.

Para la hipótesis general, en donde se ha medido el impacto de la variable independiente (motivación laboral) en la dependiente (calidad de atención), se halló un pseudo R cuadrado medido a través del coeficiente de Nagelkerke, dando un valor de 0.774; es decir, la motivación laboral impacta en un 77.4% en la calidad de atención de la sede Ate perteneciente a la organización objeto de estudio.

Del mismo modo, para medir el impacto de la motivación laboral en las dimensiones eficiencia laboral, empatía con el cliente y capacidad de respuesta del colaborador se obtuvieron coeficientes de Nagelkerke de 0.862 (86.2%), 0.984 (98.4%) y 0.655 (65.5%) respectivamente; dichos valores evidencian que la motivación laboral tiene un impacto significativo en cada una de estas dimensiones. Las causas de estos resultados pueden incluir reconocimiento y recompensas, un ambiente de trabajo positivo, desarrollo de habilidades y oportunidades de aprendizaje, y comunicación efectiva. Estos factores pueden impactar en la motivación laboral y, a su vez, en la calidad de atención brindada.

Tabla 6. Resumen del contraste de hipótesis

Tipo de hipótesis	Variable independiente	Variable dependiente	Nivel de significancia	Pseudo R cuadrado
Hipótesis general	Motivación laboral	Calidad de atención	0.000	Cox y Snell = 0.772 Nagelkerke = 0.774 McFadden = 0.246
	Variable independiente	Dimensiones	Nivel de significancia	Pseudo R cuadrado
		Eficiencia laboral	0.000	Cox y Snell = 0.849 Nagelkerke = 0.862 McFadden = 0.453
Hipótesis específicas	Motivación laboral	Empatía con el cliente	0.000	Cox y Snell = 0.970 Nagelkerke = 0.984 McFadden = 0.816
		Capacidad de respuesta del colaborador	0.002	Cox y Snell = 0.650 Nagelkerke = 0.655 McFadden = 0.220

Fuente: Elaboración propia (2023)

DISCUSIÓN

En el presente estudio, se ha observado una relación causa-efecto entre la motivación laboral y la calidad de atención de los colaboradores, dado que más del 50% de los resultados obtenidos fueron positivos. Además, se destaca que la mayoría de los participantes (58%) son de género femenino. Estos hallazgos concuerdan con la investigación realizada por Arboleda y Cardona (2018), quienes también encontraron que la mayoría de los participantes encuestados eran mujeres (79.9%) y autores afirmaron que la satisfacción laboral de este grupo obtuvo una puntuación del 54.2%, mientras que para los hombres fue del 44.4%. Cabe mencionar que ambos estudios utilizaron un diseño transversal, aunque difirieron en el tamaño de la muestra, con 50 y 224 participantes respectivamente.

Asimismo, dentro de la presente investigación se evidencia que el 78% de los encuestados son jóvenes entre 18 a 24 años, por lo tanto, se considera que dicha población se encuentra más activa y con la facilidad de comprender la motivación con base en su experiencia o vivencias. Investigaciones como la de Kulpinski (2021) aseveran que los colaboradores más jóvenes resultan estar sumamente motivados y poseen mayor rendimiento en ejercer las tareas; sin

embargo, los colaboradores de mayor edad tienen mayor persistencia en situaciones complejas dentro de sus tareas. Es por ello, que el autor afirma que este aspecto es de considerar dentro del ámbito laboral, donde como principales actores y responsables son los administradores, gerentes y jefes encargados.

Debido a la búsqueda de la relación causa-efecto entre la motivación laboral y calidad de atención, se halló un coeficiente de Nagelkerke de 0.774 (77.4%) que evidencia la existencia de una causalidad entre las variables por parte de los colaboradores, tal como lo reafirmó Cucho (2019). Es fundamental resaltar la importancia de la motivación en el ámbito laboral para lograr mejores resultados. En este estudio, se ha evidenciado que diversos factores, como el reconocimiento, las recompensas, un ambiente grato, el desarrollo de habilidades, la comunicación afectiva y las oportunidades de aprendizaje, tienen un impacto significativo tanto en la motivación laboral como en la calidad de atención. Estos hallazgos están respaldados por la investigación realizada por Moreno et al. (2021), quienes sostienen que la motivación desempeña un papel crucial en las organizaciones. Sin embargo, también es importante determinar las técnicas y estrategias adecuadas para fomentarla. Brindar un entorno de confianza, reconocer el esfuerzo de los colaboradores y proporcionar formación constante son aspectos que influyen en el logro de las tareas asignadas. Por el contrario, cuando los trabajadores no reciben este tipo de apoyo y reconocimiento, pueden experimentar frustración, estrés e inseguridad en su desempeño laboral.

En cuanto al impacto de la motivación laboral en las distintas dimensiones de la calidad de atención, se observa que la empatía con el cliente presenta el coeficiente más elevado (Nagelkerke = 0.984). Este resultado indica de manera positiva que los colaboradores muestran comprensión e interés por satisfacer las necesidades de los clientes. Es importante destacar que la motivación desempeña un papel fundamental en el crecimiento individual de los colaboradores, lo que se refleja en su comportamiento y desempeño laboral, generando así una atención de calidad eficaz. Estos hallazgos respaldan los estudios previos realizados por Calle (2021), quien también encontró un coeficiente positivo entre la motivación del personal y la atención al cliente, resaltando la importancia del rol de los superiores y su capacitación en la gestión de un equipo preparado, motivado y éticamente comprometido, lo cual se refuerza mediante la cultura organizacional basada en valores, la empatía y la escucha activa. Además, los hallazgos de Becerra-Godínez et al. (2022) hacen hincapié en la importancia de dimensiones como la empatía, la capacidad de respuesta y la confiabilidad para lograr la satisfacción del cliente.

Paralelamente, entre motivación y eficiencia laboral se obtuvo un coeficiente de Nagelkerke de 0.862, cuya información demuestra que la motivación laboral que se aplica de jefe hacia subordinados genera un alto compromiso del equipo frente a las actividades designadas, equilibrando tiempo y recursos. Tal como lo indica Quispe et al. (2023), los cuales identificaron que un colaborador que se encuentra motivado coopera en beneficio de la organización, favoreciendo la eficiencia en el desarrollo de sus actividades, por la sensación de pertenencia a la organización y al equipo. Del mismo modo, el éxito de una empresa va a depender del nivel de motivación laboral que se ejecute.

En relación con el impacto de la variable motivación laboral en la capacidad de respuesta del colaborador, según Huamán (2019), la implementación de estrategias por parte de los gerentes para promover un clima laboral adecuado está condicionada por la motivación laboral y la calidad de atención. Por tanto, será fundamental mejorar estas variables, con el fin de desarrollar estrategias efectivas. Es esencial eliminar obstáculos y proporcionar las

herramientas necesarias para que el trabajo sea más productivo y agradable; esto a su vez, mantendrá a los colaboradores más motivados, lo cual se verá reflejado en la calidad de atención brindada.

La principal limitación de esta investigación radicó en el tamaño reducido de la muestra, ya que solo se encuestaron a los colaboradores de la sede que la cadena de restaurantes objeto de estudio tiene en Ate (de un total de 12 sedes, distribuidas entre Lima Metropolitana y provincia). Esta restricción podría limitar la generalización de los resultados a nivel de toda la empresa y potencialmente generar sesgos de selección al representar únicamente las opiniones de una sede específica. A pesar de esta limitación, la investigación sigue aportando información relevante para comprender las percepciones y experiencias de los colaboradores en la sede seleccionada, siendo fundamental reconocer estas limitaciones y abordar sus implicaciones de manera transparente y honesta, como se efectuado en la presentación de los resultados.

En cuanto al coeficiente de Nagelkerke de 0.774, esto describe que la motivación laboral impacta en un 77.4% sobre la calidad de atención; lo que refleja que la organización se esmera por brindar una atención de excelencia a sus clientes.

Del mismo modo, se logró identificar la relación causa-efecto calificada como fuerte entre la motivación laboral en la eficiencia laboral a través del coeficiente de Nagelkerke de 0.862 (86.2%), lo que destaca que los colaboradores se sienten motivados y parte de la empresa, por lo que están alineados a los objetivos; actuando con métodos que agilizan los procesos en un menor tiempo y disminuyen los costos para el logro de resultados.

De igual importancia, para el impacto de la motivación laboral en la empatía con el cliente, se obtuvo un valor significativo a través del coeficiente de Nagelkerke de 0.984 (98.4%), lo cual evidencia que dentro de la organización existe un manejo adecuado de la motivación laboral que refuerza las habilidades blandas como la empatía, puesto que la dirección estratégica es consciente que gracias a ella se ejercerá una mayor comprensión de las necesidades del cliente. Finalmente, entre la motivación laboral con la capacidad de respuesta del colaborador se halló un coeficiente de Nagelkerke de 0.655 (65.5%) respectivamente; dicho valor si bien es cierto evidencia un coeficiente positivo, este se aprecia como bajo comparado a los demás coeficientes. Por lo que, desde la perspectiva de los colaboradores, el tiempo que se tarda en dar respuesta no sería el adecuado.

Con base en los objetivos de la investigación, se plantean las siguientes recomendaciones para fomentar la motivación laboral en la calidad de atención:

Se recomienda a la organización realizar capacitaciones con el propósito de desarrollar habilidades para mejorar la eficiencia, empatía y capacidad de respuesta. Asimismo, se sugiere inducir la cultura organizacional de manera estratégica para que el colaborador transmita lo aprendido y brinde una calidad de atención virtuosa. Por otro lado, se recomienda realizar un seguimiento de las encuestas de satisfacción del cliente, filtrar y analizar los resultados con el fin de identificar oportunidades de mejora y hacer hincapié en ellas. Si se obtienen resultados óptimos, se puede premiar a los colaboradores con certificados que validen su buen desempeño. Se sugiere a los gerentes y jefes trabajar conjuntamente, comunicando cada detalle de los acuerdos que puedan llevarse a cabo en cada área, produciendo un ambiente efectivo que fomente el trabajo en equipo, con el fin de gestionar correctamente las actividades. Asimismo, se recomienda que transmitan sus conocimientos a los nuevos integrantes. Agregando a lo anterior, implementar herramientas que permitan llevar a cabo las tareas en menos tiempo y empleando la menor cantidad de recursos.

Seguidamente, se aconseja continuar con los procesos motivacionales que tengan en cuenta las necesidades de los clientes y los objetivos de la empresa. Prevalenciando la capacidad para transmitir y comprender las emociones, complementando con ejercicios que estimulen las habilidades blandas, como la escucha activa de forma objetiva y racional.

Finalmente, se sugiere implementar herramientas que optimicen los procesos para lograr un equilibrio perfecto entre velocidad y calidad. Asimismo, se recomienda realizar una previa reunión al inicio de la jornada, para comunicar la disponibilidad de stock de los productos y de esta manera prever las dificultades, ofrecer soporte y potenciar la capacidad de respuesta. De esta forma, se podrá minimizar los inconvenientes con los clientes durante el horario laboral.

Declaración de los autores: Los autores aprueban la versión final del artículo.

Declaración de conflicto de interés: Los autores declaran no tener conflicto de interés.

Contribución de los autores:

- Conceptualización: Clemencia Verence Alzamora-Lázaro y Jennifer Patricia Ludeña-Travi
- Curación de datos: Clemencia Verence Alzamora-Lázaro, Jennifer Patricia Ludeña-Travi y Hugo Jesús Salas-Canales
- Análisis formal: Clemencia Verence Alzamora-Lázaro, Jennifer Patricia Ludeña-Travi y Hugo Jesús Salas-Canales
- Investigación: Clemencia Verence Alzamora-Lázaro, Jennifer Patricia Ludeña-Travi y Hugo Jesús Salas-Canales
- Metodología: Hugo Jesús Salas-Canales
- Redacción – borrador original: Clemencia Verence Alzamora-Lázaro, Jennifer Patricia Ludeña-Travi y Hugo Jesús Salas-Canales
- Redacción – revisión y edición: Clemencia Verence Alzamora-Lázaro, Jennifer Patricia Ludeña-Travi y Hugo Jesús Salas-Canales

Financiamiento: Este trabajo ha sido autofinanciado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arboleda, G. I. y Cardona, J. L. (2018). Percepción de la satisfacción con la labor desempeñada y factores de motivación del personal de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) del valle de Aburrá, 2011. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 17(35), 222-234. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps17-35.pslid>
- Barceló, D. (2018). *Factores percibidos como determinantes de la motivación laboral por los mandos medios de las empresas manufactureras privadas del Gran La Plata según el enfoque de la Teoría ERC* [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de la Plata. <https://doi.org/10.35537/10915/70510>
- Becerra-Godínez, J. A., Serralde-Coloapa, J. L., Ramírez-Arellano, A. y Acosta-Gonzaga, E. (2022). Factores que cuantifican la percepción de calidad en el servicio al cliente en un restaurante mexicano. *Ciencia UAT*, 16(2), 73-84. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v16i2.1568>
- Calle, M. P. (2021). La motivación del talento humano y su relación con la atención al ciudadano en un gobierno local de Lima, Perú, 2017. *Industrial Data*, 24(2), 217-247. <https://doi.org/10.15381/ldata.v24i2.20971>
- Cucho, E. A. (2019). *Factores motivacionales y la calidad de atención al cliente en la empresa Tambo SAC tienda Surco-2019* [Tesis de grado] Universidad Autónoma del Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/1012>
- Dang, V. T. & Chou, Y.C. (2020). Extrinsic motivation, workplace learning, employer trust, self-efficacy and cross-cultural adjustment: An empirical study of vietnamese laborers in Taiwan. *Personnel Review*, 49(6), 1232-1253. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0427>
- De Los Ríos, S., Toledo, C., Vallenás, A. y Vegas, M. C. (2020). *La motivación y su relación con la felicidad en la empresa Inka Construcciones* [Tesis de maestría]. Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/16176>
- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque: résultats d'une étude empirique. *Relations Industrielles*, 69(4), 709-731. <https://doi.org/10.7202/1028109ar>

- Jesús Huamán, M. M. (2019). *Motivación laboral y calidad de atención en un hospital de Huancayo* [Tesis de maestría]. Universidad Peruana Los Andes <https://hdl.handle.net/20.500.12848/1561>
- Inga-Berrosipi, F. y Arosquipa, C. (2019). Avances en el desarrollo de los recursos humanos en salud en el Perú y su importancia en la calidad de atención. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 36(2), 312-318. <http://doi.org/10.17843/rpmesp.2019.362.4493>
- Kulpinski, N. (2021). *Age Differences in Equity and Motivation at Work* [Tesis doctoral]. Southern Illinois University Edwardsville. <https://www.proquest.com/openview/369e526f93c8c4dc1ca7498ddf14860d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Lages, J. y Martínez, N. (2021). Gestión por procesos y la referenciación competitiva para la mejora de la calidad de la atención. *Revista Cubana de Enfermería*, 37(3), 1-19. <https://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/4392>
- Mariño, L. (2020). *Percepción de la calidad de atención de los usuarios del Centro de Atención Primaria de la Salud "Entre Ríos Norte"* [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de la Plata. <https://doi.org/10.35537/10915/120172>
- Montes, M. (25 de abril de 2021). Desarrolla 'gen' de la empatía: Bien común y responsabilidad social. Llamen a practicar la empatía al conectarse con los demás. *El Norte*. <https://www.proquest.com/newspapers/desarrolla-gen-de-la-empatia/docview/2517759846/se-2>
- Moreno, A. P., Canós, L., & Guijarro, E. (2021). Analysis of the motivation policy from a gender perspective. *WPOM-Working Papers on Operations Management*, 12(1), 51-75. <https://doi.org/10.4995/wpom.14769>
- Morris, L. S., Grehl, M. M., Rutter, S. B., Mehta, M. & Westwater, M. L. (2022). On what motivates us: a detailed review of intrinsic v. extrinsic motivation. *Psychological Medicine*, 52(10), 1801-1816. <https://doi.org/10.1017/S0033291722001611>
- Nolazco, F. A., Bustamante, E. I., Moreno, R. Y., y Carhuancho, I. M. (2021). Motivación laboral en una empresa de servicios de Lima, Perú. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 162-176. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1455>
- Paricahua, J. N., Estrada, E. G., Vásquez, L., Zevallos, P. A., Espinoza, B. P., Claros, A. R., Rivera, A., Ulloa, N. J. & Roque, C. E. (2022). Motivational characteristics and eco-efficiency attitude among workers at the Peruvian Public University. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 41(8), 579-583. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7444058>
- Quispe, G. C., Durán, V. H., Benites, A. A., y Bringas, V. Y. (2023). Motivación laboral en Pymes del sector construcción, Lima. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 113-125. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.8>
- Rubio, A. A. (2021). *Condiciones organizacionales y humanas que afectan la eficiencia en términos de calidad de vida laboral en organizaciones públicas de gestión marítima. Caso: grupo de desarrollo humano de la Dirección General Marítima (Dimar)* [Tesis de maestría]. Universidad Externado de Colombia. <https://doi.org/10.57998/bdigital.handle.001.4792>
- Samamé, L. (2016). Virtudes judiciales y empatía. *Prometeica - Revista de Filosofía y Ciencias*, (12), 63-79. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/100544>
- Ventura-León, J. y Caycho-Rodríguez, T. (2017). El coeficiente Omega: un método alternativo para la estimación de la confiabilidad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15(1), 625-627. <https://www.redalyc.org/journal/773/77349627039/html/>
- Wirtz, J. (2022). *Essentials of services marketing*. 4ª ed. Pearson Education Limited.
- Worthy, B. (2022). *Why Is empathy important to customer success?* Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/10/12/why-is-empathy-important-to-customer-success/?sh=29e11cd83e12>
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Free Press.