



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
OROPESA – 2019”**

Presentado por:

Bach. Shakira Yanelly Apaza Cauna

Bach. Egari Cjuro Cutipa

Para optar al Título Profesional de:

Licenciado en Administración

Asesora:

Lic. Susi Alviz Pazos

Cusco-Perú

2019



Presentación

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

SEÑORES DICTAMINANTES:

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco, ponemos a vuestra consideración la tesis intitulada: “Motivación y Satisfacción Laboral del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Oropesa – 2019” que tiene el propósito fundamental de establecer la relación que existe entre las variables.

Esperamos que esta investigación cumpla con los requisitos de aprobación para optar al título profesional de Licenciadas en Administración.

Las tesoristas



Agradecimientos

Quisiéramos comenzar este agradecimiento dando nuestra gratitud a Dios por habernos bendecido con una familia maravillosa, que siempre apoyan nuestras decisiones y nos apoyan en nuestro camino de desarrollo y aprendizaje, gracias a Dios y a nuestras familias por permitirnos alcanzar un logro más, que es el de convertirnos en profesionales.

A todos nuestros docentes quienes nos formaron de una manera integral que ahora son modelos de profesionales que nos gustaría seguir, no solo nos inculcaron conocimientos, sino que también nos pulieron como persona y reforzaron los valores enseñados en nuestros hogares.

A la licenciada Susi Alviz Pazos por su asesoramiento para la culminación de este trabajo de investigación quien nos dio su apoyo desinteresado y quien nos acompañó en todo el proceso, al licenciado Julio Cesar Loaiza Chacón y a la Magister Iris Haydee Obando Álvarez por guiarnos en todo el proceso de dictamen y hacer un trabajo conjunto.

Las tesis



Dedicatoria

A mis padres Walter y Evangelina quienes con su infinito amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por haberme inculcado sus grandes valores; son mi más grande inspiración y es un gran privilegio ser su hija.

A mi hermana Licely y mi adorado sobrino Piero por su apoyo incondicional durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento y por todos los consejos brindados gracias; a toda mi familia porque con sus oraciones y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todas mis metas y sueños.

Finalmente dedico esta tesis a todos mis amigos y amigas por apoyarme cuando más lo he necesitado, por extender su mano en momentos difíciles y por el cariño brindado cada día.

Shakira Yanelly Apaza Cauna



Dedicatoria

A Dios que ilumina y guía mi camino siempre, por derramar su bendición sobre mí y toda mi familia.

A mis padres Edgar y Carina, que son mi mayor motivación. Por el apoyo incondicional, los valores, el respeto, el amor y la confianza que siempre me brindaron para ser una mejor persona y una gran profesional.

A mis hermanos por todo el apoyo que siempre me brindaron por motivarme a siempre ser la mejor.

Egari Cjuro Cutipa



Índice

Presentación.....2
Agradecimientos3
Dedicatoria4
Índice de Figuras.....xi
Resumen xii
Abstract xiii

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema.....1
1.2 Formulación del problema3
1.2.1 Problema general3
1.2.2 Problemas específicos.....3
1.3 Objetivos de la investigación3
1.3.1 Objetivo general3
1.3.2 Objetivos específicos3
1.4 Justificación de la investigación.....4
1.4.1 Relevancia social4
1.4.2 Implicancias prácticas.....4
1.4.3 Valor teórico.....4
1.4.4 Utilidad metodológica4
1.4.5 Viabilidad o factibilidad5
1.5 Delimitación de la investigación5
1.5.1 Delimitación Temporal.....5
1.5.2 Delimitación Espacial5
1.5.3 Delimitación Conceptual5



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación6

2.1.1 Antecedentes internacionales6

2.1.2 Antecedentes nacionales7

2.1.3 Antecedentes locales.....9

2.2 Bases Teóricas..... 11

2.2.1 Motivación 11

2.2.2 Satisfacción laboral 32

2.3 Marco conceptual 44

2.3.1 Actitudes 44

2.3.2 Comportamiento organizacional 44

2.3.3 Compromiso organizacional 44

2.3.4 Emociones 44

2.3.5 Ausentismo..... 44

2.3.6 Eficiencia 44

2.3.7 Eficacia 44

2.3.8 Políticas..... 45

2.3.9 Motivación 45

2.3.10 Necesidades fisiológicas 45

2.3.11 Necesidades sociales..... 45

2.3.12 Necesidades de estima 45

2.3.13 Necesidades de autorrealización 45

2.3.14 Autonomía..... 45

2.3.15 Confianza 46

2.3.16 Credibilidad..... 46



2.3.17 Clima organizacional46

2.3.18 Desempeño46

2.3.19 Calidad46

2.4 Hipótesis46

2.4.1 Hipótesis general.46

2.4.2 Hipótesis específicas.....46

2.5 Variables de estudio.....47

2.5.1 Variables47

2.5.2 Conceptualización de las variables.....48

2.5.3 Operacionalización de variables.....50

2.6 Marco institucional.....51

2.6.1 Localización51

2.6.2 Reseña histórica.....51

2.6.3 Organigrama.....52

CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación53

3.2. Alcance de la investigación.....53

3.3. Diseño de la investigación53

3.4. Población y muestra.....53

3.4.1. Población.....53

3.4.2. Muestra53

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....54

3.5.1. Técnica.....54

3.5.2. Instrumento54

3.6. Procedimientos de análisis de datos.54



3.6.1. Procesamiento manual54
3.6.2. Procesamiento electrónico.54

CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Presentación y fiabilidad del instrumento55
4.1.1 Presentación del instrumento55
4.1.2 Fiabilidad del instrumento57
4.1.3 Resultados de la dimensión de la variable motivación.....60
4.1.4 Comparación promedio de los indicadores y dimensiones de la variable motivación.
.....63
4.1.5 Resultados de las dimensiones de la variable satisfacción laboral.....65
4.1.6 Comparación promedio de los indicadores y dimensiones de la variable satisfacción
laboral70
4.1.7 Resultados para la relación entre las dimensiones de la variable motivación y la
variable satisfacción laboral.....72
4.1.8 Resultados para la relación entre la variable motivación y la variable satisfacción
laboral75

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1 Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos.....77
5.2 Limitaciones del estudio78
5.3 Comparación critica de la literatura existente78
5.4 Implicancias del estudio.....79
CONCLUSIONES80
RECOMENDACIONES81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS83
ANEXOS.....86



Índice de Tablas

Tabla 1. Conceptualización de las variables	48
Tabla 2. Operacionalización de variables	50
Tabla 3. Distribución de los ítems del cuestionario que mide la primera variable: Motivación.	55
Tabla 4. Distribución de los ítems del cuestionario que mide la segunda variable: Satisfacción laboral.	56
Tabla 5. Descripción de la escala de medición para motivación.	56
Tabla 6. Descripción de la escala de medición para satisfacción laboral.	57
Tabla 7. Estadísticas de fiabilidad	58
Tabla 8. Motivación	59
Tabla 9. Factores higiénicos	60
Tabla 10. Factores motivacionales.....	61
Tabla 11. Comparación promedio de las dimensiones de la variable motivación	63
Tabla 12. Satisfacción laboral.	64
Tabla 13. Desempeño.....	65
Tabla 14. Relaciones interpersonales.....	66
Tabla 15. Políticas laborales.....	68
Tabla 16. Condiciones de trabajo	69
Tabla 17. Comparación promedio de las dimensiones de la variable satisfacción laboral .	70
Tabla 18. Factores higiénicos y satisfacción laboral	72
Tabla 19. Factores motivacionales y satisfacción laboral	74
Tabla 20. Motivación y satisfacción laboral	75



Índice de Figuras

Figura 1. Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad18

Figura 2. Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow19

Figura 3. Jerarquía de las necesidades humanas desde otro ángulo.....22

Figura 4. Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg.....28

Figura 5. Los tres factores de la motivación para producir30

Figura 6. Organigrama de la Municipalidad Distrital de Oropesa.....52

Figura 7. Motivación59

Figura 8. Factores higiénicos60

Figura 9. Factores motivacionales.....62

Figura 10. Comparación promedio de las dimensiones de la variable motivación.....63

Figura 11. Comportamiento del consumidor64

Figura 12. Desempeño65

Figura 13. Relaciones interpersonales.....67

Figura 14. Políticas laborales68

Figura 15. Comparación promedio de las dimensiones de la variable satisfacción
laboral70

Figura 16. Factores higiénicos y satisfacción laboral73

Figura 18. Factores motivacionales y satisfacción laboral.74

Figura 19. Motivación y satisfacción laboral.....75



Resumen

El presente trabajo de tesis se desarrolló en la Municipalidad Distrital de Oropesa a todo el personal administrativo, con el objetivo de determinar en qué medida se relacionan la motivación y la satisfacción laboral. El tipo de investigación fue correlacional, con un alcance descriptivo, de diseño no experimental y enfoque cuantitativo, se tuvo como muestra el total del personal administrativo que fueron 60, la técnica utilizada fue una encuesta de 35 preguntas, se procesó los resultados utilizando el software estadístico SPSS. Los resultados obtenidos para dichas variables son las siguientes: para la variable motivación y satisfacción laboral se ha determinado que, si existe correlación entre las variables de estudio, obteniendo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 85.5% ($p = 0.000 < 0.05$). Para la dimensión factores higiénicos se obtuvo que, si existe correlación con la variable satisfacción laboral, obteniendo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman del 84.7% ($p = 0.000 < 0.05$). Para la dimensión factores motivacionales se obtuvo que, si existe correlación con la variable satisfacción laboral, obteniendo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 77% ($p = 0.000 < 0.05$).

PALABRAS CLAVE: Motivación y Satisfacción laboral



Abstract

This thesis work was carried out in the District Municipality of Oropesa to all administrative staff, with the objective of determining the extent to which motivation and job satisfaction are related. The type of research was correlational, with a descriptive scope, non-experimental design and quantitative approach, the total number of administrative staff that were 60 was shown, the technique used was a survey of 35 questions, the results were processed using the software SPSS statistic. The results obtained for these variables are the following: for the motivation and job satisfaction variable it has been determined that if there is a correlation between the study variables, obtaining a Spearman Rho correlation coefficient of 85.5% ($p = 0.000 < 0.05$). For the hygienic factors dimension, it was obtained that if there is a correlation with the job satisfaction variable, obtaining a correlation coefficient of Spearman's Rho of 84.7% ($p = 0.000 < 0.05$). For the motivational factors dimension, it was obtained that if there is a correlation with the labor satisfaction variable, obtaining a correlation coefficient of Spearman's Rho of 77% ($p = 0.000 < 0.05$).

KEY WORDS: Motivation and Job Satisfaction



CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad es de gran importancia que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de ahí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento repercute de manera directa en el denominado espíritu de la organización.

En Perú la presión que viven las organizaciones por ser cada vez más competitivas como consecuencia de los cambios en el entorno, les exige alinear de manera adecuada la administración del talento humano con los otros pilares fundamentales de la organización: estrategia, estructura, procesos y recursos.

Considerando que la satisfacción laboral es el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña. Esta definición es muy amplia. Pero esto es algo inherente al concepto. Recuerde que el trabajo de una persona es más que sólo realizar las actividades obvias de ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender clientes o manejar un camión. Los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales, y así por el estilo. (Robbins & Timothy, 2009, págs. 83,84)

La presente investigación se realizó en la Municipalidad Distrital de Oropesa, se observó que existe una mínima satisfacción laboral por parte del personal administrativo de dicha entidad.



Con respecto al desempeño se observó que dentro de la Municipalidad Distrital de Oropesa existe desconocimiento en ciertas tareas asignadas lo que conllevaría al colaborador al retraso de dichas tareas y al incumplimiento de sus funciones pese a existir un Manual de Organización y Funciones (MOF), ocasionando así el incumplimiento de objetivos.

Con respecto a las relaciones interpersonales se observó que dentro de la Municipalidad Distrital de Oropesa existiría individualismo, el compañerismo y trabajo en equipo sería poco frecuente por parte de los colaboradores ya que se perciben ciertas discrepancias entre ellos mismos; y la relación que existiría entre jefe y/o subordinado sería inapropiada en el cumplimiento de funciones ya que existiría desconfianza por parte de los colaboradores, debido a que su trabajo estaría siendo poco valorado.

Así mismo se observó que dentro de la Municipalidad Distrital de Oropesa existiría desconocimiento de las políticas laborales y por ende incumplimiento de los reglamentos y normas establecidas por dicha entidad.

En cuanto a las condiciones de trabajo dentro de la Municipalidad Distrital de Oropesa se observó que el ambiente de trabajo sería poco propicio para el desempeño de las funciones, la distribución del espacio físico de trabajo es reducido, existiría iluminación tenue, existiría mucho ruido que hace que el trabajo sea demasiado pesado.

De persistir la situación y de continuar con estos inconvenientes la satisfacción laboral se vería afectada en cuanto al adecuado cumplimiento de funciones de los colaboradores y por ende al logro de objetivos, lo que genera malestar e insatisfacción por parte de ellos, que repercutirá en los ciudadanos que viven en el distrito de Oropesa que se ve afectada con la ineficiente prestación de servicios por parte de la institución municipal.

Por lo tanto, la pretensión del presente trabajo es determinar la relación entre la motivación y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital



de Oropesa, así servir como instrumento guía o texto de consulta para trabajos similares a tomar en cuenta por las organizaciones, instituciones entre otros.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre la motivación y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa en el año 2019?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación entre los factores higiénicos y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa en el año 2019?
- ¿Cuál es la relación entre los factores motivacionales y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa en el año 2019?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación de la motivación y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa en el año 2019.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación de los factores higiénicos y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa en el año 2019.
- Determinar la relación de los factores motivacionales y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa en el año 2019.



1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Relevancia social

El presente trabajo de investigación tiene relevancia social porque aborda una situación problemática dentro de una entidad pública, los resultados de esta investigación beneficiarán a dicha institución y consecuentemente a los ciudadanos que viven en el Distrito de Oropesa.

1.4.2 Implicancias prácticas

La implicancia práctica a la que está orientada esta investigación es la de conocer la relación entre motivación y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa, esto fue posible al analizar los resultados obtenidos, lo que ayudará a mejorar de la motivación y satisfacción laboral y así lograr un mejor desempeño de dicha entidad.

1.4.3 Valor teórico

Con la investigación se podrá conocer en mayor medida el comportamiento de las dos variables y la relación que existe entre ellas. La presente investigación puede servir como material de consulta para futuras investigaciones relacionadas a los temas desarrollados, ya que se reunieron diferentes conceptos, teorías y antecedentes relacionados a la motivación y satisfacción laboral.

1.4.4 Utilidad metodológica

La presente tesis utilizó métodos, técnicas e instrumentos diseñados que fueron viables y confiables y siguió una secuencia metodológica, así se obtuvo resultados válidos los cuales al organizarlos nos mostraron datos reales los cuales fueron analizados



1.4.5 Viabilidad o factibilidad

La presente tesis fue viable y factible ya que se contó con acceso a la información, así como a la población de estudio; y se dispuso del tiempo y los recursos necesarios para realizar la investigación.

1.5 Delimitación de la investigación

1.5.1 Delimitación Temporal

El estudio de la presente investigación se realizó desde el mes de enero hasta septiembre del presente año.

1.5.2 Delimitación Espacial

El ámbito geográfico del presente trabajo de investigación fue la Municipalidad Distrital de Oropesa que se encuentra ubicada en la plaza de armas del Distrito de Oropesa de la Provincia de Quispicanchi, departamento del Cusco.

1.5.3 Delimitación Conceptual

El presente trabajo de investigación se circunscribe en el área de recursos humanos: motivación y satisfacción laboral; se recogió información de libros especializados, artículos científicos, tesis y páginas web.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

Título: Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango. (Fuentes)

Año: 2012

Autor: Silvia María Fuentes Navarro

Universidad: Universidad de Quetzaltenango

País: México

Intención: Para optar el título de Psicóloga Industrial/Organizacional

Conclusiones: Con base en los resultados obtenidos de la presente investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Se estableció que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad
2. Los 20 encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) Esto se puede confirmar con los resultados obtenidos en la pregunta No. 16 sobre si se siente satisfecho con el trabajo que realizan, el 71% considera que siempre se siente satisfecho con el trabajo que realiza el cual ayuda a alcanzar los objetivos institucionales, mientras que el 29% respondió que generalmente se siente satisfecho.
3. Se concluye que la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, el gusto por el trabajo las condiciones generales y la antigüedad dentro de la Delegación de Recursos Humanos son indicadores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos.



4. Según la evaluación que realizaron los jefes inmediatos los empleados de la Delegación son productivos y se sienten satisfechos, debido a que el entorno de su trabajo es agradable y el Organismo Judicial les brinda el material y la infraestructura adecuada para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera, así mismo les da los beneficios (compensaciones, permisos, salario, prestaciones) a todos los empleados y reciben beneficios extras por ser empleados de una institución del estado.
5. Se concluye que los empleados de la Delegación tienen alta la satisfacción laboral, pero es conveniente que exista comunicación asertiva y armonía con las diferentes unidades que conforma la Delegación de Recursos Humanos.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Título: Motivación y satisfacción laboral del personal del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. Lima, 2016

Año: 2016

Autor: Br. Ada Orlinda Rosas Olivera

Universidad: Cesar Vallejo

País: Perú

Conclusiones:

1. Existe relación directa entre la motivación y la satisfacción laboral del personal del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. Cabe señalar que el coeficiente de correlación hallado fue de una magnitud moderada, es decir que a medida que se mejore la motivación mejorará también la satisfacción laboral del personal.



2. Existe relación directa entre el reconocimiento y la satisfacción laboral del personal del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. El coeficiente de correlación hallado fue de una magnitud moderada, es decir que a medida que se mejore la motivación mejorará también la satisfacción laboral del personal.
3. Existe relación directa entre el logro y la satisfacción laboral del personal del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social, 2016. Finalmente, cabe señalar que el coeficiente de correlación hallado es de una magnitud moderada, es decir que a medida que se mejore la motivación mejorará también la satisfacción laboral del personal.
4. Existe relación directa entre el progreso y la satisfacción laboral del personal del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social, 2016. Finalmente, cabe señalar que el coeficiente de correlación hallado es de una magnitud moderada, es decir que a medida que se mejore la motivación mejorará también la satisfacción laboral del personal.
5. Existe relación directa entre el crecimiento y la satisfacción laboral del personal del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social, 2016. Finalmente, cabe señalar que el coeficiente de correlación hallado es de una magnitud moderada, 83 es decir que a medida que se mejore la motivación mejorará también la satisfacción laboral del personal.
6. Existe relación directa entre la responsabilidad y la satisfacción laboral del personal del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social y que el coeficiente de correlación hallado fue de una magnitud baja.
7. Existe relación directa entre el reto profesional y la satisfacción laboral del personal del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. Finalmente,



cabe señalar que el coeficiente de correlación hallado es de una magnitud moderada, es decir que a medida que se mejore la motivación mejorará también la satisfacción laboral del personal.

2.1.3 Antecedentes locales

Título: Satisfacción Laboral en la Municipalidad Provincial de Canas del Departamento de Cusco – 2018. (Puma)

Año: 2018

Autor: Rosario Puma Enríquez

Universidad: Universidad Andina del Cusco

País: Cusco-Perú

Intención: Para optar el título Profesional de Licenciado en Administración

Conclusiones:

1. Satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Canas, se considera como regular por parte de los trabajadores, determinado por un 60.2 de promedio lo que evidencia que los trabajadores se encuentran ni insatisfecho ni satisfecho en la institución respecto a las dimensiones estudiadas y esto genera que las metas objetivas no se lleguen a cumplir de acuerdo a los tiempos establecidos ocasionando frustración en el trabajador y desmotivación en la municipalidad.
2. La dimensión supervisión muestra un resultado satisfecho con un 3.42 de promedio, los colaboradores consideran al apoyo por parte del supervisor con un 3.55 de promedio con un nivel satisfecho, la frecuencia de supervisión un 3.17 de promedio con un nivel regular y finalmente la



relación con los superiores un 3.53 de promedio con un nivel satisfecho lo que evidencia que la relación con los superiores represente una fortaleza para dicha dimensión.

3. En cuanto a las condiciones de trabajo se evidencia un resultado regular con un promedio de 3.25, los trabajadores consideran el ambiente físico con 3.11 de promedio situándolo en un nivel regular, la iluminación 3.29 de promedio con un nivel regular y finalmente el ruido con un 3.3 de promedio con un nivel regular o que evidencia que la infraestructura y los materiales de trabajo en cierta manera ayudan a cumplir las labores diarias.
4. En cuanto a la retribución salarial muestra un resultado regular con un 2.9 de promedio, los trabajadores consideran los salarios en un 3.10 de promedio situándolo en un nivel regular, las oportunidades de promoción 2.92 de promedio con un nivel regular y finalmente el sistema de información un 2.83 de promedio con un nivel regular, lo que representa una debilidad por dicha dimensión.
5. Finalmente, a los que se refiere a la relación con compañeros muestra un resultado satisfecho con un 3.47 de promedio, los trabajadores consideran el clima organizacional en 3.40 de promedio situándolo en un nivel bueno evidenciando que los trabajadores si se sienten satisfechos con las labores que realizan, pero el trabajo en equipo es bastante, la realización de labores es de forma grupal.



2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Motivación

Para comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de la motivación. Según (Chiavenato I. , 2007)

Definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. (págs. 47,48)

La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo.

“La motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta” (Coulter, 2018).

“La motivación es la disposición del individuo hacia objetivos que confieren orientación e intensidad a su actividad (conducta), determinadas por las necesidades a satisfacer, No es un estado sino un proceso” (Santos, 2010, pág. 385).

La motivación es la influencia interna que impulsa a la persona a comportarse de una forma u otra para alcanzar un nivel de satisfacción que le permite tener el equilibrio emocional en su vida, tanto personal como profesional. De manera laboral



el conocer las motivaciones de cada trabajador o equipo de trabajo permite que el líder sepa cómo mantener motivado a cada uno de sus funcionarios, es decir se produce una especie de trato fidelizado-personalizado, ya que los intereses (motivaciones) y prioridades de uno y otro, no necesariamente son los mismos, partiendo de la base que “cada cabeza es un mundo diferente” (Louffat, 2015, pág. 235)

2.2.1.1 Importancia de la motivación

La empresa es un ente que por sí solo nunca puede alcanzar sus objetivos ya que siempre necesita personas que la ayuden a lograr sus metas.

La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos. Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectada y por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar. (Mordan, 2013)

- **Importancia de motivar a los miembros de una organización**

Las necesidades insatisfechas pueden llevar a los miembros de una organización a adoptar conductas apropiadas o inapropiadas. Los gerentes que tienen éxito minimizan las conductas inapropiadas y maximizan las conductas apropiadas de los subordinados, aumentando así la probabilidad de que incrementen la productividad y reduciendo la posibilidad de que se disminuya.



Las personas están motivadas para adoptar comportamientos que satisfagan sus necesidades personales. Por tanto, desde el punto de vista de la administración, la motivación es el proceso de brindarle al personal de la empresa la oportunidad de satisfacer sus necesidades mediante conductas productivas dentro de la organización; en realidad, los gerentes no motivan a la gente, más bien crean ambientes en que los miembros de la organización se motivan a sí mismos. (Certo, 2001, pág. 361)

2.2.1.2 Estrategias motivacionales

Los gerentes cuentan con varias estrategias a su disposición para motivar a los miembros de una organización. (Certo, 2001) Afirma que “Cada estrategia tiene como meta satisfacer las necesidades de los subordinados, por medio de una conducta apropiada para la organización” (págs. 361-370), estas estrategias motivacionales son las siguientes:

- **Comunicación gerencial**

Tal vez la estrategia básica de motivación para los gerentes es simplemente comunicarse bien con los miembros de la organización. Una comunicación efectiva entre el gerente y el subordinado puede satisfacer necesidades humanas básicas, como el reconocimiento, el sentido de pertenencia y la seguridad.

Por regla general los gerentes deben tratar de comunicarse a menudo con otros miembros de la empresa, no solo porque la comunicación es el medio primordial de realizar las necesidades de la organización, sino también porque es una herramienta básica de satisfacer las necesidades humanas del personal de una empresa.



- **La teoría X y teoría Y**

La teoría X implica suposiciones negativas sobre la gente que según McGregor a menudo los gerentes de una empresa usan para tratar a sus subordinados. La teoría Y representa la suposición positiva sobre lo que McGregor cree que los gerentes deben tratar de usar.

- **Modificación de la conducta**

Como lo afirma B.F.Skinner, el psicólogo de Harvard considerado por muchos el padre de la psicología conductista, la modificación de la conducta se centra en motivar la conducta adecuada controlando las consecuencias de esa conducta. De acuerdo con la ley de efecto, la conducta premiada tiende a repetirse más, mientras que aquella que es castigada tiende a ser eliminada.

- **Incentivos Económicos**

Algunas firmas tienen amplios programas de compensación económica para sus empleados como forma de motivación. Los gerentes, por lo general, reciben acciones como bono de incentivo para que piensen más como un propietario y en últimas hagan un mejor trabajo para alcanzar el éxito de la organización.

- **Incentivos no Económicos**

Una firma también puede mantener a sus empleados comprometidos y motivados por medios no monetarios. Por ejemplo, algunas empresas tienen la política de la promoción y los ascensos internos. Ellos elaboran un proceso de anunciar los trabajos internamente antes de buscar llenar las vacantes con personal de afuera.



2.2.1.3 *Enfoques de la motivación*

Según (Feldman, 2006; Morris & Maisto, 2005: 330-332), citado por (Louffat, 2015, pág. 236). Para comprender la motivación existen algunos enfoques,

- **Enfoque basado en los instintos.**

Son aquellos basados en patrones de comportamiento innatos con base biológica, es decir el ser humano viene de fábrica con ellos y le sirven para vivir y enfrentar la vida. Por ejemplo, el instinto de reproducción motiva comportamiento sexual del ser humano.

- **Enfoque basado en las pulsaciones.**

Son aquellos basados en aspectos que, cuando se produce un estado de tensión o activación, motivan el comportamiento de un ser humano en la búsqueda de una homeostasis o equilibrio. Por ejemplo, cuando se tiene sed se produce una pulsión (tensión o excitación) que cativa el comportamiento para satisfacer una necesidad. Las pulsaciones pueden ser primarias, que comprenden necesidades generalmente básicas, biológicas, como la sed, el hambre, el sueño, y el sexo; o secundarias, las cuales se producen por experiencia y aprendizaje, por ejemplo, el desarrollo profesional.

- **Enfoque basado en la excitación**

Son aquellos que consisten en mantener cierto nivel de estimulación y actividad, aumentándolo o disminuyéndolo según sea conveniente a nuestros intereses. Por ejemplo, cuando una persona se siente cansada apaga la radio para descansar o puede detener sus actividades deportivas, es decir, se baja el nivel de activación. ¿Pero qué sucede cuando se está



aburrido? La persona puede encender la radio o realizar actividades deportivas, es decir, activa y motiva el comportamiento en ese sentido.

- **Enfoques basados en los incentivos**

Son aquellos que están en función del interés explícito de lo que se puede obtener al realizar un comportamiento. Por ejemplo, si supero el indicador de ventas obtendré un premio o aumento de ingresos salariales.

- **Enfoque basado en la cognición.**

Son aquellos basados en los pensamientos y las expectativas del individuo, pudiendo combinar no solo las motivaciones extrínsecas sino, sobre todo, intrínsecas, como puede ser la autorrealización en los planos espirituales, emocionales, racionales y fisiológicos.

2.2.1.4 Elementos de la motivación

Según (Coulter, 2018, pág. 520) los elementos de la motivación son energía, dirección y persistencia.

El elemento energía es una medida de intensidad, el impulso y el vigor. Una persona motivada hace un esfuerzo y trabaja arduamente. Sin embargo, también se debe considerar la calidad de ese esfuerzo, así como su intensidad. Un gran esfuerzo no necesariamente conduce a un desempeño laboral favorable, a menos que sea canalizado en una dirección que beneficie a la organización. Es deseable que los empleados hagan un esfuerzo que este dirigido y sea consistente con las metas de la organización. Finalmente, la motivación incluye una dimensión de persistencia. Se busca que los empleados persistan en su esfuerzo para lograr esas metas.

2.2.1.5 Tipos de motivación

Según (Santos, 2010, pág. 385) existen 4 tipos de motivación.



- **Motivación positiva**

Disposición, orientación e intensidad del desempeño hacia uno o más objetivos para conseguir algo que realmente atrae.

- **Motivación negativa**

Disposición, orientación e intensidad del desempeño hacia uno o más objetivos para así poder evitar algo que desagrada o moleste.

- **Motivación extrínseca**

Disposición, orientación e intensidad de la actividad o desempeño a objetivos externos a la persona, tales como el salario, los alimentos, el vestir, las condiciones de trabajo, etc.

- **Motivación intrínseca**

Disposición, orientación e intensidad de la actividad o desempeño a objetivos internos de la persona, tales como la responsabilidad, la autoestima, el desarrollo de la tarea en sí, la realización o logro.

Todas las personas tienen aspiraciones, metas u objetivos que buscan alcanzar. Algunos objetivos son establecidos por los individuos que los persiguen, algunos lo son con la participación de otros y algunos son establecidos exclusivamente por otros. Por lo general, los individuos persiguen más activamente los objetivos establecidos por ellos mismos, o acordados junto a otros en grupos, como ocurre en la administración por objetivos bien instituida.

2.2.1.6 Ciclo Motivacional

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y

produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz el individuo encontrara la satisfacción a su necesidad y por tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación al ambiente.

El ciclo motivacional se esquematiza en la siguiente Figura:

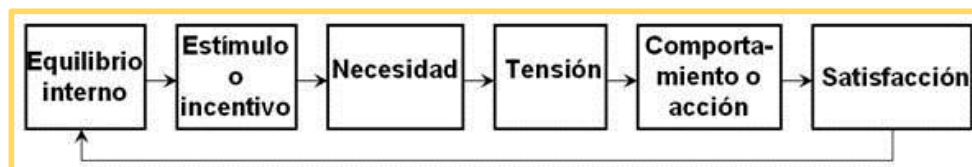


Figura 1. Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad

Fuente: Administración de Recursos Humanos. Año 2017.

En este ciclo motivacional, la necesidad se satisface a medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, pues no ocasiona tensión ni incomodidad. (Chiavenato I. , 2017, pág. 42)

2.2.1.7 Teorías de la Motivación

Según (Chiavenato I. , 2017, págs. 43-48) las teorías de la motivación son las siguientes:

A. Teoría de las necesidades según Maslow

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría

motivacional más conocida es la de Maslow y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas.

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias).

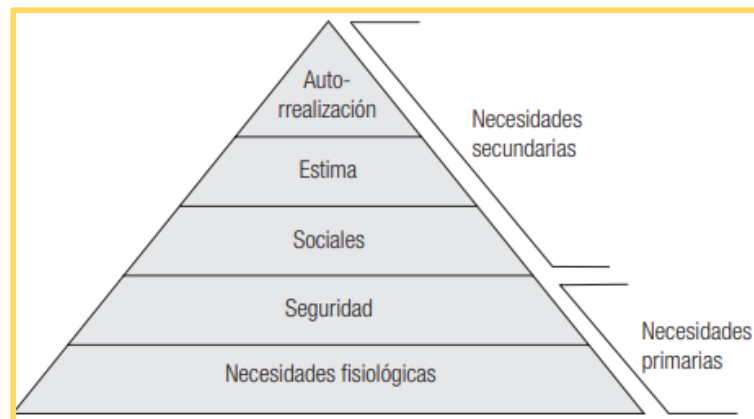


Figura 2. Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow

Fuente: Administración de Recursos Humanos. Año 2017.

- **Necesidades fisiológicas:** constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento. Es decir, en principio la vida humana es una constante búsqueda de la satisfacción de las necesidades elementales más impostergables, que monopolizan la conducta del recién nacido y en el adulto predominan sobre las demás necesidades mientras no



se logre su satisfacción. Están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. A pesar de ser comunes a todos los individuos requieren distintos grados individuales de satisfacción. Su principal característica es la urgencia: cuando alguna de estas necesidades no es satisfecha, dirige la orientación de la conducta.

- **Necesidades de seguridad:** constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Como aquéllas, también están íntimamente relacionadas con la supervivencia de la persona. Tienen gran importancia, dado que en la vida organizacional las personas están en una relación de dependencia con la organización y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.
- **Necesidades sociales:** son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a las personas que se les acercan. La frustración de esas necesidades



conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.

- **Necesidades de aprecio:** son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden llevar al desánimo o actividades compensatorias.

- **Necesidades de autorrealización:** son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de la persona a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede ser.

Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales. Mientras las cuatro necesidades anteriores pueden ser satisfechas por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y que tienen una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo se pueden satisfacer mediante recompensas que las

personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización) y que no son observables ni controlables por los demás. Además, las otras necesidades, una vez satisfechas, ya no motivan la conducta, en cambio, la necesidad de autorrealización puede ser insaciable, en el sentido de que entre más satisfacción obtiene la persona, más importante se vuelve para ella y más deseará satisfacerla. No importa qué tan satisfecha esté la persona, deseará siempre más.

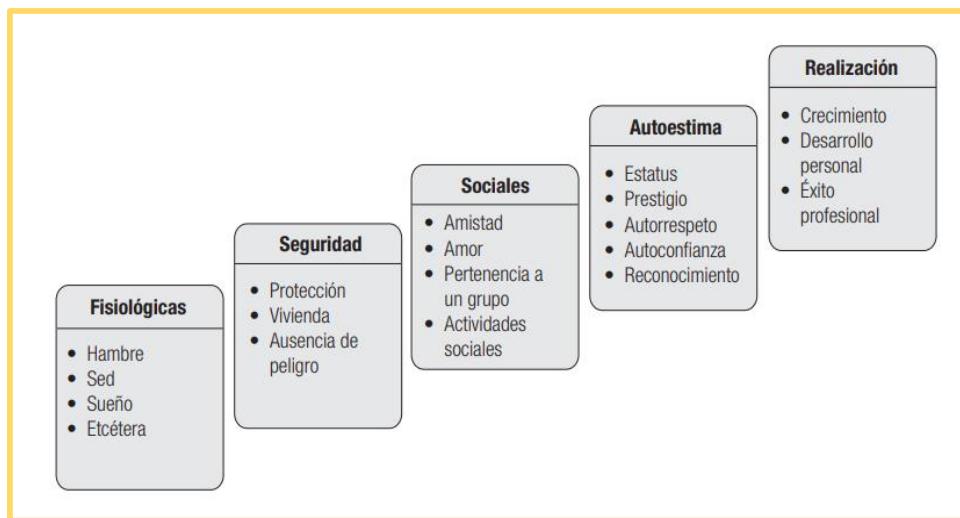


Figura 3. Jerarquía de las necesidades humanas desde otro ángulo.

Fuente: Administración de Recursos Humanos. Año 2017.

B. Teoría de los dos factores de Herzberg

En tanto Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores.

a. Factores higiénicos. Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a



la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio.

Los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto.

Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama factores de insatisfacción, son los siguientes:

- **Condiciones de trabajo y bienestar**

La condición de trabajo, por lo tanto, está vinculada con el estado del entorno laboral. Los daños a la salud ocasionada por los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales son el resultado de la existencia de unas condiciones de trabajo que implican la exposición a factores de riesgo en el lugar donde se realizan las labores y de una deficiente o inadecuada organización del trabajo. Decimos que, como el medio ambiente de trabajo es una parte indivisible del medio-espacio total en que vive la persona, la salud se ve influenciada por las condiciones de trabajo. (Organización Internacional del Trabajo, 2014)

- **Políticas de la organización y administración**

Según (Chiavenato I. , 2011), dentro de este factor se clasifican los eventos en los que se sugiere que la organización tenga ordenada su



estructura y administración. Por lo que, la competencia de la organización y de la dirección de la empresa, se ve reflejada con claridad en las políticas y en los sistemas de dirección.

- **Relaciones con el supervisor**

Como parte de las Relaciones Humanas el supervisor debe ser eficaz al conseguir que los miembros de un equipo den lo mejor de sí mismos, se empleen al límite y queden satisfechos con lo que están realizando. En otras palabras, crear satisfacción y rendimiento, inseparablemente unidos, para que en esas condiciones las personas se sientan responsables, comprometidas, se entusiasman con el proyecto y aprendan continuamente. (Ramirez, 2010)

- **Salario y remuneración**

Según (Chiavenato I. , 2011), es el centro de las relaciones de intercambio entre personas y organizaciones. Ya que las personas invierten su tiempo y esfuerzo, a cambio de recibir dinero, que representa el intercambio de derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

- **Seguridad en el puesto**

Bajo esta categoría se codifican los hechos o eventos en los que se mencionen signos objetivos de la presencia o ausencia de seguridad en el puesto. Se refiere entonces a la estabilidad o inestabilidad del trabajador dentro de la organización en sí, lo que refleja, de alguna manera objetiva, sobre la seguridad laboral de una persona. (Chiavenato I. , 2011)

- **Relaciones con los colegas**

Entablar buenas relaciones tanto con colegas como con superiores es la clave para tener una jornada de trabajo donde reine la motivación y la



productividad, tan buscada por empleados como por empleadores. Además, estas condiciones positivas hacen que los empleados se sientan mucho más confiados al momento de compartir sus ideas o solicitar una opinión. (Universia Mexico, 2019)

b. Factores motivacionales. Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

- **Delegación de responsabilidad**

La delegación significa transferir responsabilidades y asignar autoridad a una persona para llevar a cabo determinadas actividades. En todo el proceso de delegación, para que la misma sea exitosa, es fundamental transmitir confianza a quien se le encomiendan las actividades. (Cuevas Medina, 2014)

- **Libertad para decidir cómo realizar una labor**

La autonomía laboral es la libertad que se le otorga al empleado para controlar determinados aspectos de su actividad profesional en la empresa. Esto puede hacer referencia a la flexibilidad de horarios, a la toma de decisiones sobre cómo ejecutar sus tareas, a las herramientas a utilizar o a la autogestión del tiempo.



El hecho de otorgar al trabajador estas libertades y de cederle a él la capacidad de decisión sobre determinados asuntos, conduce a un mayor nivel de confianza, una mayor creatividad, un incremento de la pro actividad y una implicación más significativa del trabajador en todos los asuntos concernientes a la empresa. (M., 2018)

- **Posibilidades de ascenso**

No hay duda de que la satisfacción de realizar un buen trabajo en ocasiones es suficiente para estimular a los empleados a trabajar con empeño. Pero a menudo es el anhelo de conseguir un puesto mejor, dotado de un sueldo más alto y una oficina más amplia, lo que más los impulsa a destacarse de los demás.

Brindar oportunidades de avance, como todo empleado y gerente sabe, es un excelente medio para incentivar a los empleados. Sin embargo, los ascensos no se conceden automáticamente a todo empleado que hace un buen trabajo, incluso si es excepcional: las empresas se ven restringidas por su estructura organizativa, la composición de su nómina y las normas empresariales que limitan el número de ascensos y cuándo se otorgan. (Kellogg Insight, 2016)

- **Utilización plena de las habilidades personales**

Las habilidades personales son un activo de inestimable valor para las empresas. Siempre y cuando se sepa sacar partido de ellas mediante una gestión orientada a ello y un adecuado plan que potencie su desarrollo, las habilidades personales serán una eficaz herramienta para el incremento de la productividad empresarial.



El incremento productivo y, en general, la buena marcha de la empresa, idealmente se producirá dentro de un contexto de satisfacción laboral también para el empleado, ya que puede desarrollar su eficacia profesional y aprovecharla para conciliar mejor su vida familiar y laboral. (EAE Business School, s.f.)

- **Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos**

Siempre que se comienza algo se debe pensar en algo central para obtener mejores resultados, y eso es lo que normalmente conocemos como "objetivos". Los objetivos son las razones por las cuales estaremos llevando a cabo esa acción a largo, mediano o corto plazo. La importancia de los objetivos reside entonces en el hecho de que permitirá que nos ordenemos mejor para saber cómo trabajar o actuar, qué cosas o resultados buscar, etc. Busca evaluar el desarrollo de habilidades, herramientas mentales y métodos de aplicación. (Bembibre, 2011)

- **Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente)**

El enriquecimiento o ampliación del cargo es la manera práctica y viable de adecuar permanentemente el cargo al crecimiento profesional del ocupante, y consiste en aumentar deliberada y gradualmente los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas del cargo para ajustarlos a las características del ocupante. El enriquecimiento del cargo puede ser lateral u horizontal (con adición de nuevas responsabilidades del mismo nivel) o vertical (con nuevas responsabilidades más elevadas). (Segarra, s.f.)

En esencia, la teoría de los factores afirma que:

- La satisfacción en el puesto es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: éstos son los llamados factores motivacionales.
- La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto: son los llamados factores higiénicos.

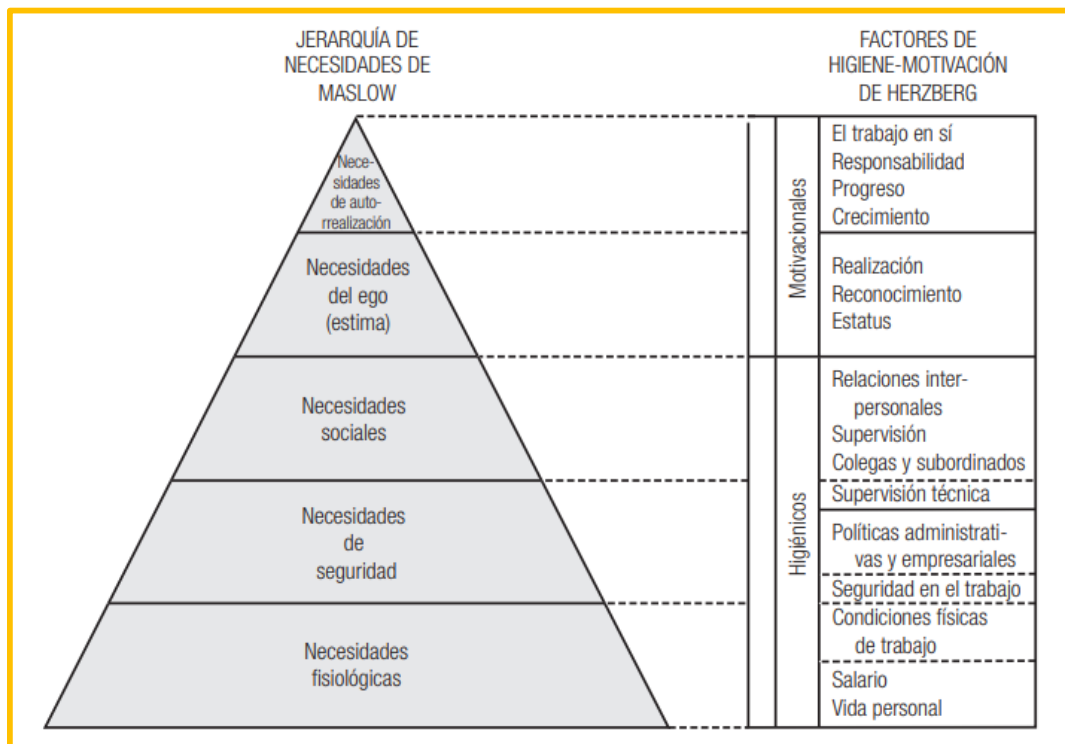


Figura 4. Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg

Fuente: Administración de Recursos Humanos. Año 2017.

C. Teoría del modelo contingencial de motivación de Vroom

La teoría de Maslow se basa en una estructura uniforme y jerárquica de las necesidades y la de Herzberg en dos clases de factores. Ambas reposan sobre la suposición implícita de que existe “una mejor manera” (the best way) de motivar a las personas, ya sea mediante el reconocimiento de la pirámide de necesidades humanas, o a través de la aplicación de los factores motivacionales y el enriquecimiento del puesto. Sin embargo, la evidencia



ha demostrado que las distintas personas reaccionan de manera diferente, de acuerdo con su situación.

La teoría de motivación de Victor H. Vroom se limita a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

- Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
- La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
- Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree influir en él.

Según Vroom, una persona puede desear aumentar la productividad cuando se dan tres condiciones:

- **Objetivos personales del individuo**

Que pueden comprender dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer simultáneamente.

- **Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad.**

Si un trabajador tiene como objetivo importante tener un salario elevado y si trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. Pero si es más importante su necesidad de ser aceptado socialmente por los otros miembros del grupo tendrá una productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo del grupo.

- **Percepción de su capacidad de influir sobre su productividad.**

Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada o con un operario en una línea de montaje con velocidad fija.

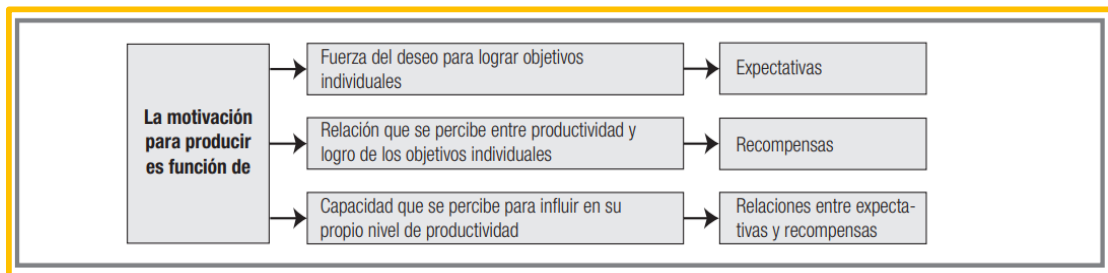


Figura 5. Los tres factores de la motivación para producir

Fuente: Administración de Recursos Humanos. Año 2017.

D. Teoría de las expectativas

En sus trabajos sobre motivación, Lawler encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar el desempeño y otros tipos de comportamientos, como compañerismo y dedicación a la organización. A pesar del resultado obvio, encontró que el dinero ha presentado poco poder motivacional en virtud de su aplicación incorrecta en la mayor parte de las organizaciones. En muchas organizaciones, la relación no consistente entre dinero y desempeño se debe a varias razones:

- El enorme lapso que transcurre entre el desempeño y el incentivo salarial correspondiente. La debilidad del incentivo y la tardanza para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes de su desempeño. Como el refuerzo es débil y rezagado en el tiempo, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil.



- Las evaluaciones del desempeño no conducen a diferencias salariales, ya que a los gerentes y evaluadores no les gusta confrontarse con las personas de bajo desempeño que no están dispuestas a no recibir ningún incentivo salarial o a recibir un incentivo salarial menor que sus colegas que tienen un mejor desempeño. De esta manera, tienden a mantener un salario medio y acaban sin recompensar el excelente desempeño y provocan una relación incongruente entre dinero y desempeño. La relación se vuelve disonante.
- La política de remuneración de las organizaciones, por lo general, se subordina a las políticas gubernamentales o a las convenciones sindicales, que son de carácter genérico y tratan de reglamentar indistintamente los salarios con el fin de neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se establecen “parejos” sin distinción del buen o mal desempeño.
- El prejuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto al salario en sí y de las limitaciones del modelo del Homo Economicus difundido por la teoría de la administración científica de Taylor, y que tanto combatió. Este prejuicio existe aún en la actualidad y parece transformar el dinero en algo vil y sórdido; cuando, en realidad, es una de las principales razones que llevan a las personas a trabajar en una organización.

Lawler III concluye que para sus teorías existen dos bases sólidas:

- Las personas desean el dinero porque éste les permite no sólo la satisfacción de sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la satisfacción de las necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El



dinero es un medio y no un fin en sí mismo. Pero puede comprar muchas cosas que satisfacen múltiples necesidades personales.

- Si las personas perciben y creen que su desempeño es tanto posible como necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñarán de la mejor manera posible. Sólo se necesita establecer ese tipo de percepción.

2.2.2 Satisfacción laboral

Es la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales, así como con sus políticas, cumplir con estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. (Amorós, 2007, pág. 74)

La satisfacción laboral como la actitud general de un empleado hacia su trabajo Según (Robbins, 2004).

Se refiere a la actitud general que tiene una persona respecto de su trabajo. Si un individuo tiene un alto nivel de satisfacción laboral, sin duda tendrá una actitud positiva hacia su trabajo. En contraste, quien se sienta insatisfecho exhibirá una actitud negativa. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, por lo general están haciendo referencia a su satisfacción laboral. (pág. 78)

Sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña. Esta definición es muy amplia. Pero esto es algo inherente al concepto. Recuerde que el trabajo de una persona es más que sólo realizar las actividades obvias de ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender clientes o manejar un camión. Los trabajos requieren interactuar con



los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales, y así por el estilo. (Robbins & Timothy, 2009, págs. 83,84)

(Griffin & Moorhead, 2010, pág. 69) Afirma que “La satisfacción laboral refleja el grado al que las personas encuentran gratificación o insatisfacción en su trabajo. Una extensa investigación en la satisfacción aboral muestra que los factores personales como las necesidades individuales y las aspiraciones determinan esta actitud, junto con factores de grupo y organizacionales como las relaciones con los compañeros de trabajo y los supervisores y condiciones de trabajo, políticas de trabajo y la compensación”.

2.2.2.1 Desempeño

Es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización. O de seres vivos, maquina, equipos, productos o sistemas, en comparación con los objetivos, normas o expectativas previamente definidos. Es el acto de ejecutar, ejercitar, llevar a cabo una actividad en particular. Es la forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan sus tareas y actividades y con ello alcanzan los objetivos organizacionales y promueven excelentes resultados. (Chiavenato I. , 2017)

A. Conocimiento de trabajo

El conocimiento del trabajo a desempeñar también tiene que ser considerado como parte fundamental de este grupo de habilidades, ya que implica que si el empleado no conoce las expectativas de su superior, o las necesidades de su cliente, entonces no conoce realmente cuál es el trabajo que debe realizar. Por tanto, difícilmente podrá entregar los resultados esperados. (My Coach, 2018)

**B. Cumplimiento de objetivos**

Según (Peter F. Drucker) citado por (Zamora, s.f.), afirma que los gerentes deben luchar por desarrollar y alcanzar una gama de objetivos en todas las áreas en donde la actividad es crítica para la operación y el éxito del sistema administrativo

C. Eficiencia

Es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos, es una relación entre costos y beneficios, así mismo, se refiere a la mejor forma de realizar las cosas (método), a fin de que los recursos (personas, maquinas, materias primas) se apliquen de la manera más racional posible. (Chiavenato I. , 2017, pág. 22)

D. Eficacia

Es una medida normativa del logro de resultados, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona. (Chiavenato I. , 2017, pág. 22)

E. Capacidad

Capacidad, por otra parte, es la destreza, la habilidad y la idoneidad que permite a una persona completar con éxito una tarea. (Pérez Porto & Gardey, 2012)

2.2.2.2 Relaciones interpersonales

La relación interpersonal es la interacción recíproca entre dos o más personas en forma auténtica con habilidad para comunicarse efectivamente y escuchar, la solución de conflictos. En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. (Carrasco, 2011)



1. Relaciones Interpersonales saludables.

Las relaciones interpersonales pueden clasificarse como saludables cuando contienen:

- **Honestidad y sinceridad:** Es libre de mentiras e hipocresía. Esto nos permite explorar los límites sociales y propone la posibilidad de contrastar nuestras verdades con las de los demás.
- **Respeto y afirmación:** Fomentan la libertad mutua que permite la creación del espacio psicológico y social en el que se desarrolla la visión de las cosas, de uno y de los demás.
- **Compasión:** Las relaciones compasivas se relacionan con la capacidad humana de sentir-con, es decir, de identificarse con el otro, de ponerse psicológicamente en el lugar del otro

A. Resolución de conflictos

La manera de resolver el conflicto influye en sus resultados constructivos o destructivos, y por tanto, en los episodios futuros de conflicto.

Un conflicto se resuelve de tres maneras ganar o perder, perder-perder y ganar-ganar. (Chiavenato I. , 2017, pág. 310)

B. Comunicación

Es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos que comprenden transacciones entre ellos, en toda comunicación existe por lo menos dos personas, la que envía el mensaje y la que lo recibe. Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación, es la red que integra y coordina todas sus partes. (Chiavenato I. , 2017, pág. 50)



C. Trabajo en equipo

Los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y destrezas complementarias. (Coulter, 2018)

D. Empatía

Es considerar los sentimientos ajenos, saber cómo decir las cosas, como actuar y entender el punto de vista de cada uno de los miembros del equipo. La empatía es muy importante en los negocios internacionales y en el marco de la globalización satisfaciendo de la mejor forma a los clientes. (Goleman, 2018)

2.2.2.3 Políticas Laborales

Políticas: Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas laborales son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra. (Chiavenato I. , 2017, pág. 102)

**A. Políticas**

Son reglas establecidas para dirigir funciones y garantizar un desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. (Chiavenato I. , 2017, pág. 102)

B. Reglamentos

Según (García de Enterría) citado por (Enciclopedia Juridica, 2014) , como toda norma escrita o disposición jurídica de carácter general procedente de la Administración, en virtud de su competencia propia y con carácter subordinado a la ley.

C. Normas

Las normas tienen su razón de ser en la particular estructura teleológica de la conducta humana; en efecto, es esencial en la actividad humana el proponerse fines y echar mano de medios para alcanzarlos; estos fines, una vez logrados, serán a su vez medios para otros fines y así sucesivamente durante toda la existencia humana. Como es lógico, el hombre tiende generalmente a dirigir su actividad en el sentido que le resulta más favorable, a veces a costa de los demás, y el fundamento de tales normas radica, precisamente, en la necesidad de orientar y armonizar esas conductas. (Enciclopedia Juridica, 2014)

D. Códigos de ética

Un código de ética es un plan para desarrollar una cultura de valores en una organización. Consiste de un conjunto de pautas escritas y manifestadas claramente que los gerentes, empleados y agentes de una organización deben seguir. Un código de ética es una herramienta de referencia que proporciona orientación tanto a los empleados como a los gerentes sobre cómo implementar y practicar la ética empresarial en el lugar de trabajo. Debe incorporar tanto los estándares de negocios (tales como satisfacción del cliente, una alta calidad de



productos, seguridad y derechos del empleado) como los valores (tales como mutua confianza, respeto y honestidad). (Diccionario Juridico Online, 2014)

2.2.2.4 Condiciones de Trabajo

La constante e innovadora mecanización del trabajo, los cambios de ritmo, de producción, los horarios, las tecnologías, aptitudes personales, etc., generan una serie de condiciones que pueden afectar a la salud, son las denominadas Condiciones de trabajo, a las que podemos definir como «el conjunto de variables que definen la realización de una tarea en un entorno determinando la salud del trabajador en función de tres variables: física, psicológica y social. (Trabajadores, s.f., pág. 2)

A. Iluminación

Es la cantidad de luz que incide en el lugar de trabajo del empleado, no se trata de la iluminación en general, sino de la cantidad de luz en el punto focal del trabajo. (Chiavenato I. , 2017, pág. 285)

B. Ruido

El ruido se entiende como un sonido o barullo indeseable y tiene dos características frecuencia del sonido se refiere al número de vibraciones por segundo que emite la fuente de ruido y la intensidad del sonido se mide en decibelios. El ruido influye poderosamente en la salud del empleado sobre todo en su audición. (Chiavenato I. , 2017, pág. 286)

C. Temperatura

Una condición ambiental importante es la temperatura, existen puestos cuyo lugar de trabajo se caracteriza por elevadas temperaturas en los cuales el ocupante necesita vestir ropa adecuada para proteger su salud. (Chiavenato I. , 2017, pág. 287)

**D. Jornada laboral**

Tiempo durante el cual el trabajador realiza su prestación de servicios, esto es, el tiempo en que cada día, semana o año el asalariado desarrolla su trabajo. La duración de la jornada de trabajo será la pactada en los convenios colectivos o contratos de trabajo, los cuales deberán respetar la duración máxima prevista por el legislador, que es de cuarenta horas semanales de trabajo efectivo de promedio en cómputo anual, es decir, que, aunque el asalariado trabaje en unas semanas más de cuarenta horas y en otras menos, la media a lo largo del año sea equivalente a cuarenta horas semanales. Mediante convenio colectivo o, en su defecto, por acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores, se puede establecer la distribución irregular de la jornada a lo largo del año, respetando, en todo caso, los períodos mínimos de descanso diario y semanal previstos por el legislador. (Enciclopedia Juridica, 2014)

E. Tecnologías

La tecnología es todo conocimiento que tiene como propósito aplicar métodos que nos generen un aprovechamiento más práctico para la mejora de la actividad humana y parte de la vida.

Como bien, la tecnología sirve a las necesidades del hombre, sin ella no seríamos quienes somos. Muchas veces trae consecuencias sobre la naturaleza y sobre la sociedad. (Educacion y ciencias tecnologicas, 2017)

F. Distribución del espacio

La distribución del espacio en las áreas de trabajo puede condicionar, y mucho, la comodidad con la que los empleados lleven a cabo sus tareas diarias. Este concepto hace referencia tanto a la disposición física de los puestos de



trabajo como de sus componentes materiales. También a dónde se ubican las instalaciones para la atención y servicios al personal y clientes. Todo ello tomando en cuenta los procesos de comunicación de la empresa. (TERMISER Protecciones, 2017)

2.2.2.5 Importancia de la satisfacción laboral

Todo directivo conoce, o debería conocer, la importancia que tienen los recursos humanos para el éxito de su empresa. Los miembros del equipo de trabajo son el recurso máspreciado de cualquier negocio, ya que de ellos depende, en un alto porcentaje, el buen funcionamiento de tu organización.

Lo deseable es que todos los miembros de tu equipo sean realmente productivos, que se comprometan e impliquen al máximo y sean eficientes en su trabajo. Sin embargo, esta actitud de los trabajadores depende de muchos factores, como su carácter y personalidad, pero también, y en especial, de factores de tipo motivacional.

Para que tus trabajadores sean eficientes, productivos y rentables, es necesario que encuentren cierto grado de satisfacción en sus funciones y tareas diarias, que les motive para continuar esforzándose día a día.

La satisfacción laboral está íntimamente relacionada con el compromiso y con la productividad de los trabajadores. Según avalan diversos estudios, un trabajador satisfecho puede llegar a ser hasta un 12% más productivo al mes. Y es que cuando uno encuentra una motivación y acude contento a desempeñar su puesto, trabaja más y mejor. Pero ¿cómo conseguir que los miembros de tu equipo se encuentren realmente satisfechos?

Lo primero que tienes que tener presente es que la satisfacción laboral es personal, es decir, lo que a uno le motiva y gusta no tiene que complacer



a su compañero. La satisfacción depende de diferentes factores tanto intrínsecos como extrínsecos, como las necesidades personales de cada uno o las expectativas que tienen. Por otro lado, las causas que provocan esta satisfacción también pueden cambiar a lo largo de la vida laboral. (Directivos, 2015)

2.2.2.6 Medición de la satisfacción laboral

Según (Amorós, 2007, pág. 75) existen dos métodos para esto:

1. Escala global única: consiste en medir a los individuos, que respondan una pregunta como que tanto se encuentra satisfecho con su trabajo, indicando luego en una escala que va desde altamente satisfecho, hasta altamente insatisfecho
2. Calificación de la suma: este es el método más complejo, pues identifica los empleados clave en un determinado trabajo y cuestiona a los empleados, sobre sus sentimientos hacia cada uno de ellos. Los factores incluidos por lo general son su salario actual, oportunidades para ascender en la organización, entre otros, estos se estiman sobre la escala estandarizada, para luego proceder a sumar para crear así la calificación total sobre la satisfacción en el trabajo.

2.2.2.7 Determinantes de la satisfacción en el trabajo

Según (Amorós, 2007, pág. 75) entre ellas podemos encontrar:

1. Trabajo mentalmente desafiante, es decir aquel trabajo que le exija al empleado la realización de un esfuerzo mental por realizarlo, será preferido por este, ya que podrá poner en práctica todas sus habilidades
2. Recompensas justas, cuando un empleado percibe que recibe en la organización en la que trabaja existen políticas de ascensos justas, y que



además su sueldo es el justo por la labor que desempeña, su satisfacción será menor

3. Condiciones favorables de trabajo, cuando los empleados trabajan en condiciones seguras y cómodas de trabajo, se sentirán más satisfechos.
4. Colegas que brinden apoyo, tener colegas amigables que brinden apoyo, va a tener como consecuencia una mayor satisfacción del empleado
5. Compatibilidad entre personalidad y puesto
6. La genética

2.2.2.8 . *Efectos de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño del empleado*

Según (Amorós, 2007) son los siguientes:

1. **Satisfacción y productividad:** una revisión muy cuidadosa acerca de esta relación demostró que es positiva, y las correlaciones son relativamente bajas. Con esto se quiere decir que no más del 2% de una variación de la producción, puede ser atribuida a la satisfacción del empleado.
2. **Satisfacción y ausentismo:** Se encuentran negativamente relacionadas, pero dicha correlación es atenuada. Suena lógico que los empleados insatisfechos falten más al trabajo, pero no se puede olvidar que además existen otros factores que poseen un impacto en esta relación y que disminuyen la correlación que existe entre ambos.
3. **Satisfacción y rotación:** Ambas se encuentran relacionadas de manera negativa, esta relación es, más fuerte que la se observa con el ausentismo. La investigación demuestra que un moderador importante en esta relación, es el desempeño del empleado. Para los individuos que muestran un desempeño superior, la satisfacción es menor relevante en el pronóstico de la rotación; esto por que como es lógico si un individuo



muestra un alto desempeño, la organización querrá conservarlo de cualquier manera, ya sea aumentando su sueldo, brindándole recompensas, ascendiéndolo, entre otros.

2.2.2.9 Formas en que los empleados demuestran su insatisfacción

Según (Amorós, 2007). Por lo general la manera en que los empleados de las organizaciones demuestran su insatisfacción son las siguientes:

- **Salida:** Se da cuando la insatisfacción se dirige hacia el abandono del lugar de trabajo
- **Expresión:** Se da cuando la insatisfacción se expresa, hacia tratar activa y constructivamente de mejorar las actuales condiciones.
- **Lealtad:** Se refiere a la insatisfacción que se expresa a través de la espera paciente o pasiva de que las cosas mejoren
- **Negligencia:** Se refiere a la insatisfacción que se expresa accediendo que las condiciones empeoran.

2.2.2.10 Naturaleza del trabajo

La naturaleza del trabajo gira alrededor de las necesidades del hombre y de cómo resolverlas, ósea como resolver el problema que se plantea, la ciencia, la técnica van ligadas a ella. La proyección se plasma de lo inmaterial a lo material ayudado por la ciencia y as herramientas tradicionales y modernas. Muchos consideran la ciencia como un arte in embargo la ciencia no es arte, el arte es parte de la naturaleza. La naturaleza del trabajo como ciencia tiene la capacidad de usar disciplinas diferentes en su naturaleza y juntarlas para desarrollar su trabajo, desde la parte de diseño hasta la parte constructiva. (Granado, 2012, pág. 1).



2.3 Marco conceptual

2.3.1 Actitudes

“Son declaraciones evaluativas, favorables o desfavorables que se emiten respecto de objetivos, personas o acontecimientos” (Coulter, 2018, pág. 485).

2.3.2 Comportamiento organizacional

“Estudio de las acciones que realizan las personas en el ámbito laboral” (Coulter, 2018, pág. 484).

2.3.3 Compromiso organizacional

“Grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y con sus objetivos, y desea mantener su filiación a la misma” (Coulter, 2018, pág. 489).

2.3.4 Emociones

“Son sentimientos intensos hacia algo o alguien, provocados por los objetos y, por lo tanto, son específicas para cada una de ellas” (Coulter, 2018, pág. 497).

2.3.5 Ausentismo

“Es cuando una persona no se presenta a trabajar” (Coulter, 2018, pág. 485).

2.3.6 Eficiencia

“Es el grado en el cual una organización puede lograr sus fines a un bajo costo” (Stephen P. Robbins, 2013, pág. 668).

2.3.7 Eficacia

“Grado en el cual una organización satisface las necesidades de sus clientes o de sus consumidores” (Stephen P. Robbins, 2013, pág. 668).



2.3.8 Políticas

“Son reglas establecidas para dirigir funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados” (Chiavenato I. , 2017, pág. 102).

2.3.9 Motivación

“La motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta” (Coulter, 2018).

2.3.10 Necesidades fisiológicas

“Incluyen hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades” (Coulter, 2018, pág. 520).

2.3.11 Necesidades sociales

“Incluyen el afecto el sentir de pertenencia, la aceptación y la amistad” (Coulter, 2018, pág. 521).

2.3.12 Necesidades de estima

“Son los factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro, así como factores externos, como el status, el reconocimiento y la atención” (Coulter, 2018, pág. 521).

2.3.13 Necesidades de autorrealización

“Impulso de convertirse en aquello que uno es capaz de ser” (Coulter, 2018, pág. 521).

2.3.14 Autonomía

“Grado en que el trabajo ofrece libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales al individuo para que programe su trabajo y determine los procedimientos que usara para llevarlo a cabo” (Coulter, 2018, pág. 528).



2.3.15 Confianza

“Creencia en la integridad, el carácter y la capacidad de un líder” (Coulter, 2018, pág. 571).

2.3.16 Credibilidad

“Grado en el que los seguidores perciben a alguien como una persona honesta, competente y capaz de inspirarlos” (Coulter, 2018).

2.3.17 Clima organizacional

“Expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros que influyen su conducta” (Chiavenato I. , 2017, pág. 74).

2.3.18 Desempeño

“Es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización” (Chiavenato I. , 2017, pág. 206).

2.3.19 Calidad

“Producción totalmente exenta de errores ofreciendo productos y servicios dentro de las especificaciones” (Chiavenato I. , 2017, pág. 207).

2.4 Hipótesis

2.4.1 Hipótesis general.

La motivación se relaciona con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa – 2019.

2.4.2 Hipótesis específicas.

- Los factores higiénicos se relacionan con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa – 2019.



- Los factores motivacionales se relacionan con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa – 2019.

2.5 Variables de estudio

2.5.1 Variables

Variable I.

- Motivación

Variable II.

- Satisfacción laboral



2.5.2 Conceptualización de las variables

Tabla 1.

Conceptualización de las variables

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE		
MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE OROPESA EN EL AÑO 2018		
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE I MOTIVACIÓN La motivación es la influencia interna que impulsa a la persona a comportarse de una forma u otra para alcanzar un nivel de satisfacción que le permite tener el equilibrio emocional en su vida, tanto personal como profesional. De manera laboral el conocer las motivaciones de cada trabajador permite que el líder sepa cómo mantener motivado a cada uno de sus funcionarios, ya que los intereses (motivaciones) y prioridades de uno y otro, no necesariamente son los mismos. (Louffat, 2015, pág. 235)	FACTORES HIGIÉNICOS: Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. (Chiavenato I. , 2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo y bienestar. • Políticas de la organización y administración. • Relaciones con el supervisor. • Salario y remuneración. • Seguridad en el puesto. • Relaciones con los colegas.
	FACTORES MOTIVACIONALES: Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. (Chiavenato I. , 2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Delegación de responsabilidad. • Libertad para decidir cómo realizar un trabajo. • Posibilidades de ascenso. • Utilización plena de las habilidades personales. • Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos. • Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).



VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>VARIABLE II SATISFACCIÓN LABORAL Sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña. Esta definición es muy amplia. Pero esto es algo inherente al concepto. Recuerde que el trabajo de una persona es más que sólo realizar las actividades obvias de ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender clientes o manejar un camión. Los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales, y así por el estilo. (Robbins & Timothy, 2009, págs. 83,84)</p>	<p>DESEMPEÑO: Es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización. O de seres vivos, maquina, equipos, productos o sistemas, en comparación con los objetivos, normas o expectativas previamente definidos. Es el acto de ejecutar, ejercitar, llevar a cabo una actividad en particular. Es la forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan sus tareas y actividades y con ello alcanzan los objetivos organizacionales y promueven excelentes resultados. (Chiavenato I. , 2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de trabajo • Cumplimiento de objetivos • Eficiencia • Eficacia • Capacidad
	<p>RELACIONES INTERPERSONALES: La relación interpersonal es la interacción recíproca entre dos o más personas en forma auténtica con habilidad para comunicarse efectivamente y escuchar, la solución de conflictos. En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. (Carrasco, 2011)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de conflictos • Comunicación • Trabajo en equipo • Empatía
	<p>POLÍTICAS LABORALES: Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra. (Chiavenato I. , 2017, pág. 102)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas • Reglamentos • Normas • Códigos de ética
	<p>CONDICIONES DE TRABAJO: La constante e innovadora mecanización del trabajo, los cambios de ritmo, de producción, los horarios, las tecnologías, aptitudes personales, etc., generan una serie de condiciones que pueden afectar a la salud, son las denominadas Condiciones de trabajo, a las que podemos definir como «el conjunto de variables que definen la realización de una tarea en un entorno determinando la salud del trabajador en función de tres variables: física, psicológica y social. (Trabajadores, s.f., pág. 2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Iluminación • Ruido • Temperatura • Jornada laboral • Tecnologías • Distribución del espacio

Fuente: Elaboración propia

2.5.3 Operacionalización de variables

Tabla 2.

Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE MOTIVACIÓN	FACTORES HIGIÉNICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo y bienestar. • Políticas de la organización y administración. • Relaciones con el supervisor. • Salario y remuneración. • Seguridad en el puesto. • Relaciones con los colegas.
	FACTORES MOTIVACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Delegación de responsabilidad. • Libertad para decidir cómo realizar una labor. • Posibilidades de ascenso. • Utilización plena de las habilidades personales. • Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos. • Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE DEPENDIENTE SATISFACCIÓN LABORAL	DESEMPEÑO	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de trabajo • Cumplimiento de objetivos • Eficiencia • Eficacia • Capacidad
	RELACIONES INTERPERSONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de conflictos • Comunicación • Trabajo en equipo • Empatía
	POLÍTICAS LABORALES	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas • Reglamentos • Normas • Códigos de ética
	CONDICIONES DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> • Iluminación • Ruido • Temperatura • Jornada laboral • Tecnologías • Distribución del espacio

Fuente: Elaboración Propia



2.6 Marco institucional

2.6.1 Localización

El distrito de Oropesa es uno de los doce distritos de la Provincia de Quispicanchi, ubicada en el Departamento de Cuzco, Perú, bajo la administración el Gobierno regional del Cuzco. Limita al norte con la provincia de Paucartambo, al este con el distrito de Urcos, al sur con el distrito de Huaró y la provincia de Acomayo y al oeste con el distrito de Lucre. (Municipalidad Distrital de Oropesa , s.f.)

2.6.2 Reseña histórica

El distrito fue creado mediante Decreto del 21 de junio de 1825, dado por el Libertador Simón Bolívar. (Municipalidad Distrital de Oropesa , s.f.)

CONCEJO MUNICIPAL

- **Alcalde**
 - Timoteo Quispe Huamán
- **Regidores**
 - Julio Astete Cáceres
 - Franco Fernández Huallpa
 - Luz Marina Sancho Yañez
 - Olga Baca Ciprian
 - Julián Álvarez Loayza
 - Soledad Baca Ugarte
 - Armando Catunta

2.6.3 Organigrama

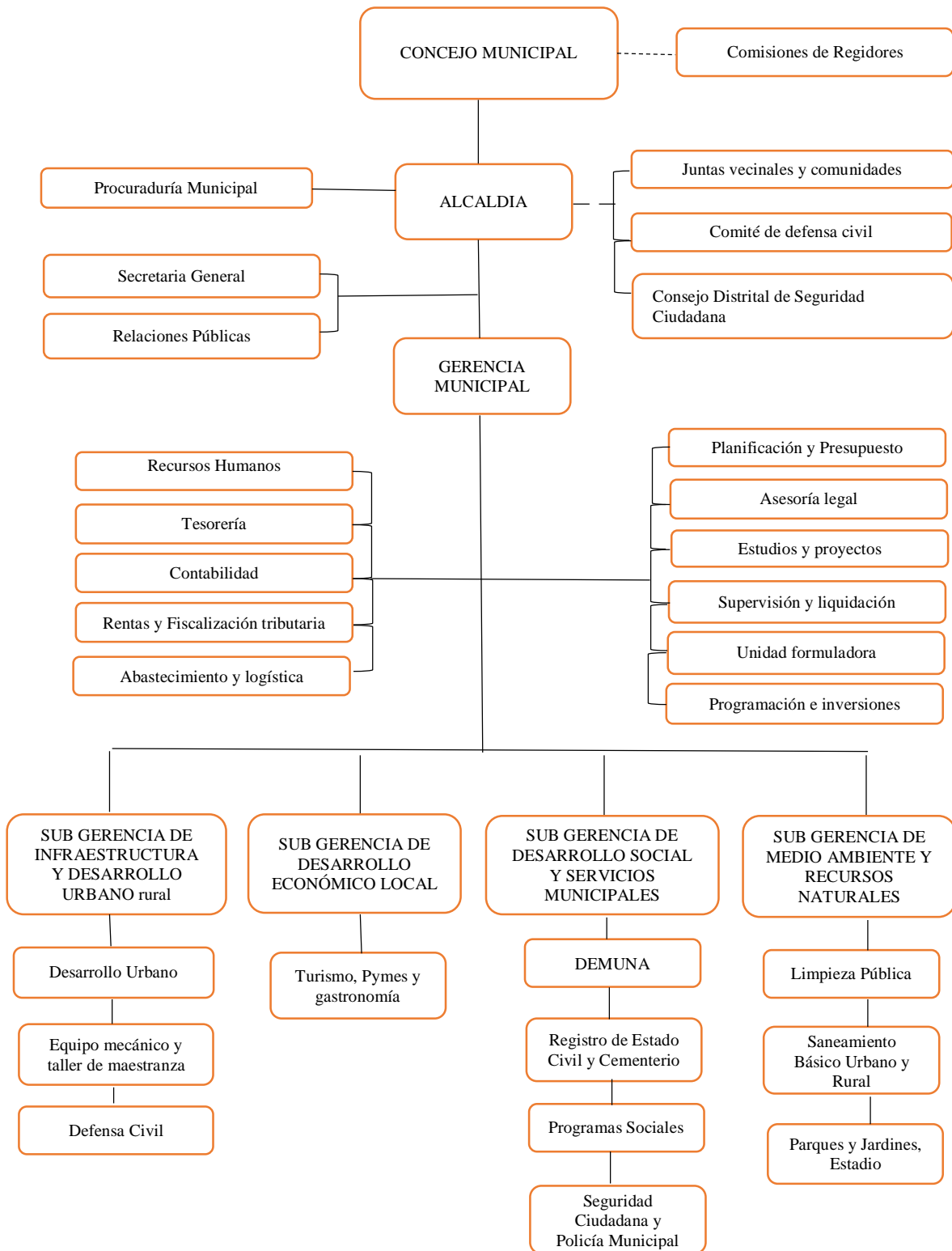


Figura 6. Organigrama de la Municipalidad Distrital de Oropesa

Fuente: Municipalidad Distrital de Oropesa



CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación

Este trabajo de investigación es de enfoque cuantitativo, Según (Canahuire Montufar, Endara Mamani, & Morante Rios, 2015), “una investigación cuantitativa representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente, y no podemos brincar o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego podemos redefinir alguna fase”.

3.2. Alcance de la investigación

Estudio de alcance correlacional, “este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, pág. 93).

3.3. Diseño de la investigación

Este trabajo de investigación es de diseño no experimental, “porque no se manipularon las variables y se observaron los fenómenos tal como se dan en su contexto natural es decir solo se observan el comportamiento de las variables” (Henandez, Fernandez, & Baptista, 2014, pág. 152).

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

Se tomó como población de estudio el total de trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de oropesa que son 60.

3.4.2. Muestra

Para la muestra se tomó el total de la población de estudio que son 60 trabajadores administrativos.



3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Técnica

- Encuestas

3.5.2. Instrumento

- Cuestionario

3.6. Procedimientos de análisis de datos.

3.6.1. Procesamiento manual.

En el procesamiento manual de los datos se utilizó la técnica del llenado de las encuestas con la finalidad de ser llevados a una base de datos.

3.6.2. Procesamiento electrónico.

Para el procesamiento electrónico se utilizó las herramientas informáticas como el Word (texto), Excel (cuadros y base de datos) y SPSS (programa estadístico).

CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**4.1 Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado****4.1.1 Presentación del instrumento**

Para determinar si existe correlación es necesario conocer como es la motivación y satisfacción laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de Oropesa - 2019, se aplicó un cuestionario 60 trabajadores, en el que se considera 35 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3.

Distribución de los ítems del cuestionario que mide la primera variable: Motivación.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Motivación	Factores higiénicos	Condiciones de trabajo y bienestar.	1
		Políticas de la organización y administración.	2
		Relaciones con el supervisor.	3
		Salario y remuneración.	4,5
		Seguridad en el puesto.	6
		Relaciones con los colegas.	7
		Delegación de responsabilidad.	8
	Factores Motivacionales	Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.	9
		Posibilidades de ascenso.	10,11
		Utilización plena de las habilidades personales.	12
		Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.	13
		Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).	14

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.

*Distribución de los ítems del cuestionario que mide la segunda variable:
Satisfacción laboral.*

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	
Satisfacción Laboral	Desempeño	Conocimiento de trabajo	1	
		Cumplimiento de objetivos	2	
		Eficiencia	3	
		Eficacia	4	
		Capacidad	5	
	Relaciones Interpersonales	Relaciones Interpersonales	Resolución de conflictos	6
			Comunicación	7,8
			Trabajo en equipo	9
			Empatía	10
	Políticas laborales	Políticas laborales	Políticas	11
			Reglamentos	12
			Normas	13
			Códigos de ética	14
	Condiciones de trabajo	Condiciones de trabajo	Iluminación	15
			Ruido	16
			Temperatura	17
			Jornada laboral	18,19
			Tecnologías	20
			Distribución del espacio	21

Fuente: Elaboración Propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de interpretación:

Tabla 5.

Descripción de la escala de medición para motivación.

TABLA DE BAREMACIÓN		
Medida	Promedio	Interpretación de a
		variable
		Motivación
Nunca.	1 – 1.80	Muy malo
Casi nunca	1.81 – 2.60	Malo
A veces	2.61 – 3.40	Regular
Casi siempre	3.41 – 4.20	Bueno
Siempre	4.21 – 5	Muy bueno

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6.

Descripción de la escala de medición para satisfacción laboral.

TABLA DE BAREMACIÓN		
Medida	Promedio	Interpretación de a variable Satisfacción laboral
Nunca.	1 – 1.80	Muy insatisfecho
Casi nunca	1.81 – 2.60	Insatisfecho
A veces	2.61 – 3.40	Regularmente satisfecho
Casi siempre	3.41 – 4.20	Satisfecho
Siempre	4.21 – 5	Muy satisfecho

Fuente: Elaboración Propia

4.1.2 Fiabilidad del instrumento

Para evaluar la fiabilidad interna del cuestionario que mide como es la motivación y satisfacción laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Oropesa - 2019, se aplicó la técnica estadística Índice de Consistencia Interna alpha de Cronbach, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:



Tabla 7.
Estadísticas de fiabilidad

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Motivación	0.954	14
Satisfacción laboral	0.973	21

Fuente: Elaboración propia

(George & Mallery, 2003) Sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach:

- **Coefficiente alfa >.9 es excelente**
- Coeficiente alfa >.8 es bueno
- Coeficiente alfa >.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >.5 es pobre
- Coeficiente alfa <.5 inaceptable

(Citado en (Frias, 2014, pág. 3).

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.954 para los ítems considerados en la variable motivación y 0.973 para los ítems de la variable satisfacción laboral, por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

Resultados de la variable motivación

Para describir la motivación del personal administrativo en la municipalidad distrital de Oropesa - 2019. Se consideró las dimensiones de: factores higiénicos, y factores motivacionales. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 8.
Motivación

	<i>f</i>	%
Muy malo	0	0.0
Malo	19	31.7
Regular	22	36.7
Bueno	13	21.7
Muy bueno	6	10.0
Total	60	100.0

Fuente: Elaboración propia

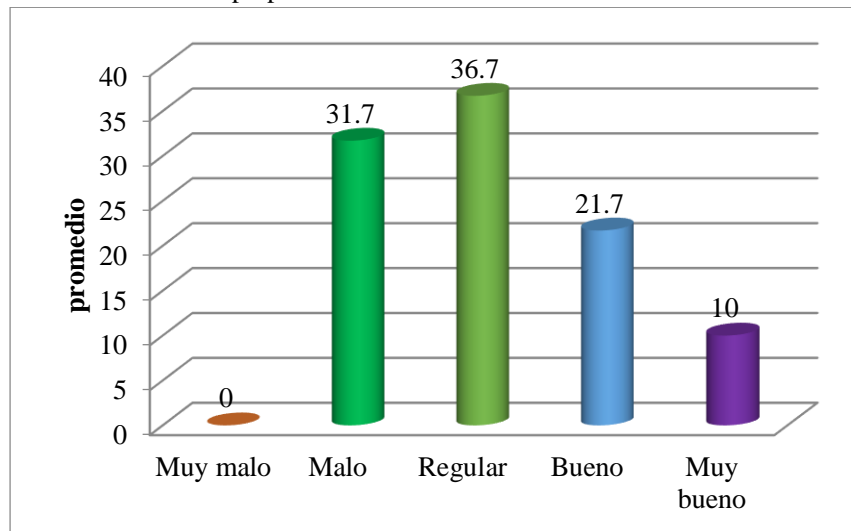


Figura 7. Motivación

Interpretación y análisis:

Del 100% de colaboradores que trabaja en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de Oropesa, el 31.7% percibe que la motivación es mala, el 36.7% percibe que la motivación es regular, el 21.7 percibe que la motivación es buena y el 10% percibe que la motivación es muy buena. Lo que nos permite manifestar que la motivación de los colaboradores es regular. Determinando así que el personal administrativo se siente insatisfecho tanto con los factores higiénicos como con los factores motivacionales, lo cual afecta el cumplimiento de objetivos de la entidad.

4.1.3 Resultados de la dimensión de la variable motivación.

a) Dimensión factores higiénicos.

Tabla 9.

Factores higiénicos

	Indicadores												Dimensión	
	Condiciones de trabajo y bienestar		Políticas de la organización y administración		Relaciones con el supervisor		Salario y remuneración		Seguridad en el puesto		Relaciones con los colegas		Factores Motivacionales	
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	F	%	f	%
Muy malo	0	0	0	0	5	8.3	6	10.0	0	0	2	3.3	0	0
Malo	7	11.7	5	8.3	15	25.0	19	31.7	23	38.3	9	15.0	17	28.3
Regular	33	55.0	22	36.7	19	31.7	20	33.3	24	40.0	25	41.7	24	40.0
Bueno	12	20.0	22	36.7	13	21.7	15	25.0	12	20.0	21	35.0	12	20.0
Muy bueno	8	13.3	11	18.3	8	13.3	0	0	1	1.7	3	5.0	7	11.7
Total	60	100.0	60	100.0	60	100.0	60	100	60	100.0	60	100.0	60	100.0

Fuente: Elaboración propia

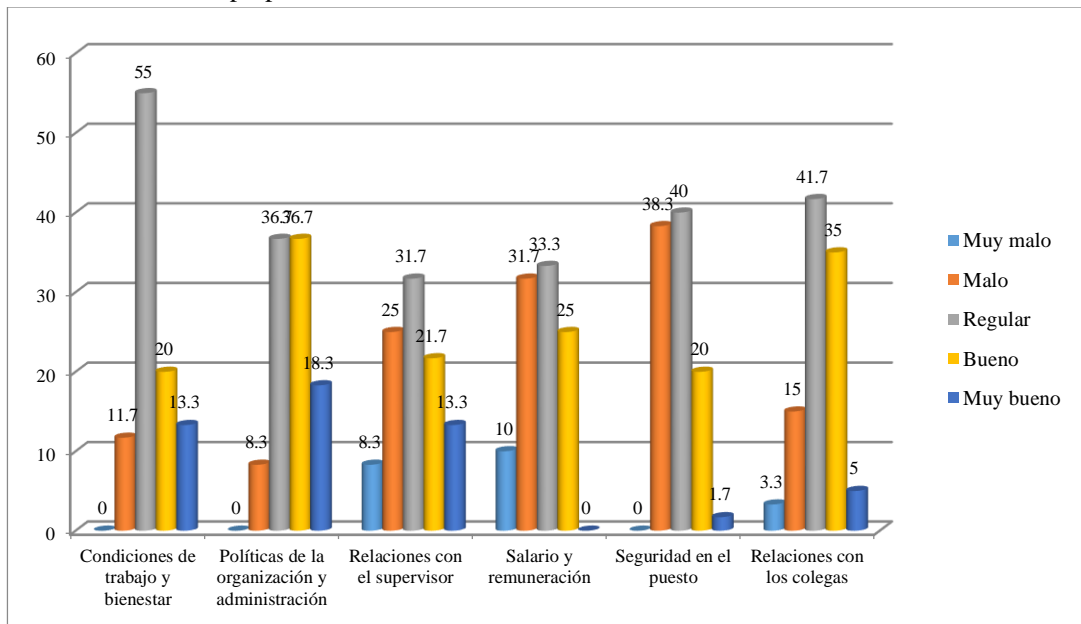


Figura 8. Factores higiénicos

Interpretación y análisis:

El 55% de los trabajadores manifiestan que las condiciones de trabajo y bienestar son regulares, el 36.7% manifiesta que las políticas de la organización y administración son regular y buena, el 31.7% manifiesta que las relaciones con el supervisor son regulares, el 33.3% manifiesta que el salario y remuneración son regulares, la seguridad en el puesto de trabajo es regular para el 49% y las relaciones con os colegas es también regular para el 41.7%. Finalmente el 40% de los

trabajadores consideran que los factores higiénicos son regulares en la Municipalidad Distrital de Oropesa, de lo cual podemos concluir que en dicha entidad existe inseguridad en sus puestos de trabajo y que los colaboradores se encuentran insatisfechos con el salario que perciben ya que sienten que no compensa la labor realizada. Determinando así que los factores higiénicos en dicha entidad son poco óptimos, afectando de manera significativa en el comportamiento de los colaboradores, lo que repercute en las actitudes y aptitudes que tiene el colaborador en general en su trabajo.

b) Dimensión factores motivacionales

Tabla 10.
Factores motivacionales

	Indicadores												Dimensión					
	Delegación de responsabilidad				Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.				Posibilidades de ascenso.		Utilización plena de las habilidades personales.		Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.		Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).		Factores Motivacionales	
	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%		
Muy malo	0	0	4	6.7	13	21.7	1	1.7	17	28.3	0	0.0	2	3.3				
Malo	2	3.3	12	20.0	29	48.3	4	6.7	16	26.7	2	3.3	14	23.3				
Regular	25	41.7	30	50.0	9	15.0	16	26.7	19	31.7	12	20.0	26	43.3				
Bueno	23	38.3	11	18.3	8	13.3	30	50.0	8	13.3	32	53.3	12	20.0				
Muy bueno	10	16.7	3	5.0	1	1.7	9	15.0	0	0.0	14	23.3	6	10.0				
Total	60	100.0	60	100.0	60	100.0	60	100.0	60	100.0	60	100.0	60	100.0				

Fuente: Elaboración propia

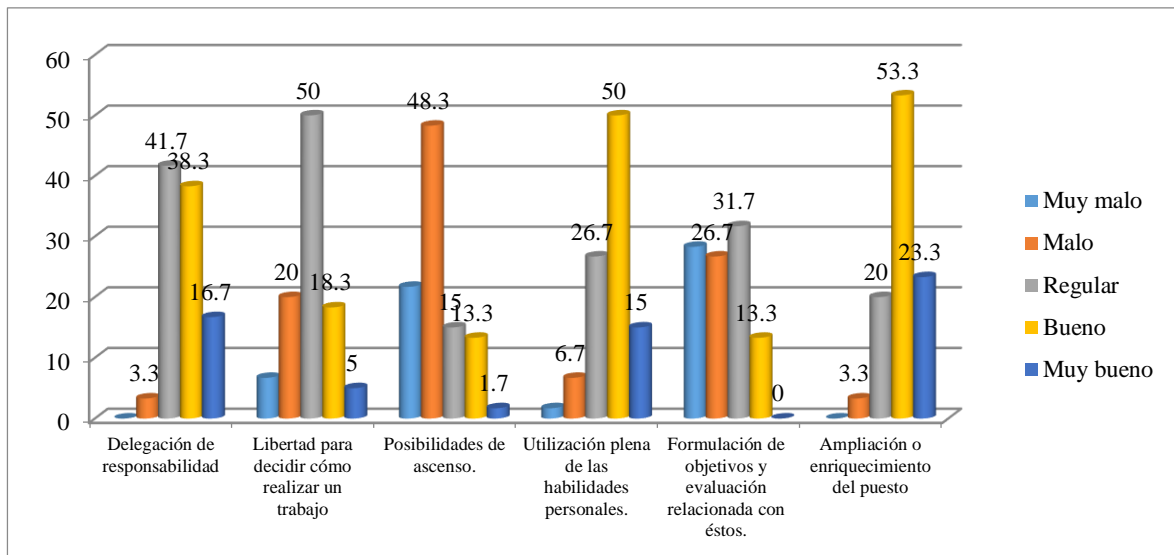


Figura 9. Factores motivacionales

Interpretación y análisis:

El 41.7% de los colaboradores manifiestan que la delegación de responsabilidad es regular, el 50% manifiesta que la libertad para decidir cómo realizar un trabajo es regular, el 48.3% manifiesta que las posibilidades de ascenso son malas, el 50% manifiestan que la utilización plena de las habilidades personales son buenas, el 31.7% manifiesta que la formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos son regulares y el 53.3% manifiesta que la ampliación o enriquecimiento del puesto es buena. Finalmente, el 43.3% consideran que los factores motivacionales son regulares en la Municipalidad Distrital de Oropesa, por lo tanto, podemos deducir que los colaboradores cumplen con sus objetivos en horas extras y así también perciben que los ascensos brindados en dicha entidad son inalcanzables ya que no se reconoce el trabajo realizado ni se mide en función al cumplimiento de objetivos. Determinando así que los factores motivacionales influyen en el desempeño de los colaboradores y genera insatisfacción por parte de ellos.

4.1.4 Comparación promedio de los indicadores y dimensiones de la variable motivación.

Tabla 11.

Comparación promedio de las dimensiones de la variable motivación

	Promedio	Interpretación
Factores higiénicos	3.38	Regular
Factores Motivacionales	3.18	Regular
Motivación	3.28	Regular

Fuente: Elaboración propia

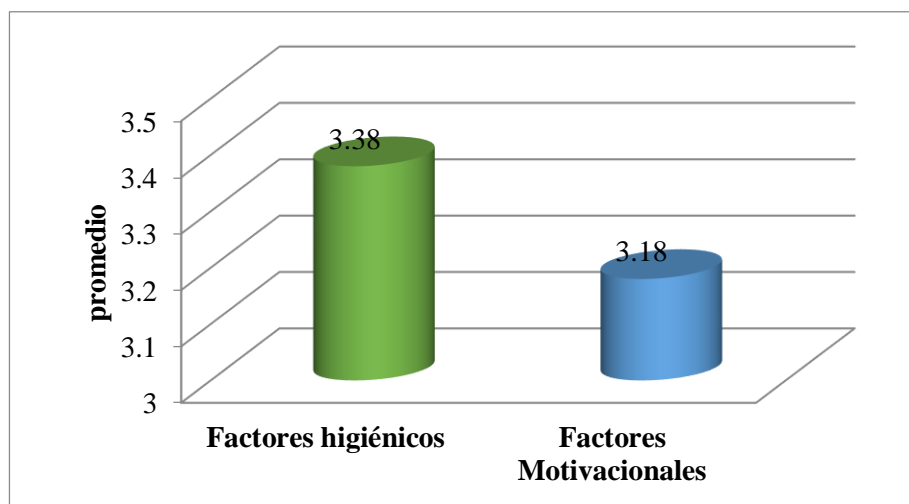


Figura 10. Comparación promedio de las dimensiones de la variable motivación

Interpretación y análisis:

Como se puede observar en la comparación promedio de las dimensiones de la primera variable, los factores higiénicos es la dimensión con mayor promedio con un índice de 3.38, según nuestra escala de medición este índice nos indica que los factores higiénicos son regulares, los factores motivacionales tienen un índice de 3.18 que de la misma manera nos indica que los factores motivacionales son regulares; por consiguiente, las dimensiones antes mencionadas son regulares, lo cual nos permite concluir que los colaboradores se sienten insatisfechos con los factores higiénicos así como con los factores motivacionales.

Resultados de la variable satisfacción laboral

Para describir la satisfacción laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de Oropesa - 2019. Se consideró las dimensiones de: desempeño, relaciones interpersonales, políticas laborales y condiciones de trabajo.

Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 12.
Satisfacción laboral.

	<i>f</i>	%
Muy insatisfecho	0	0
Insatisfecho	18	30.0
Regularmente satisfecho	20	33.3
Satisfecho	16	26.7
Muy satisfecho	6	10.0
Total	60	100.0

Fuente: Elaboración propia

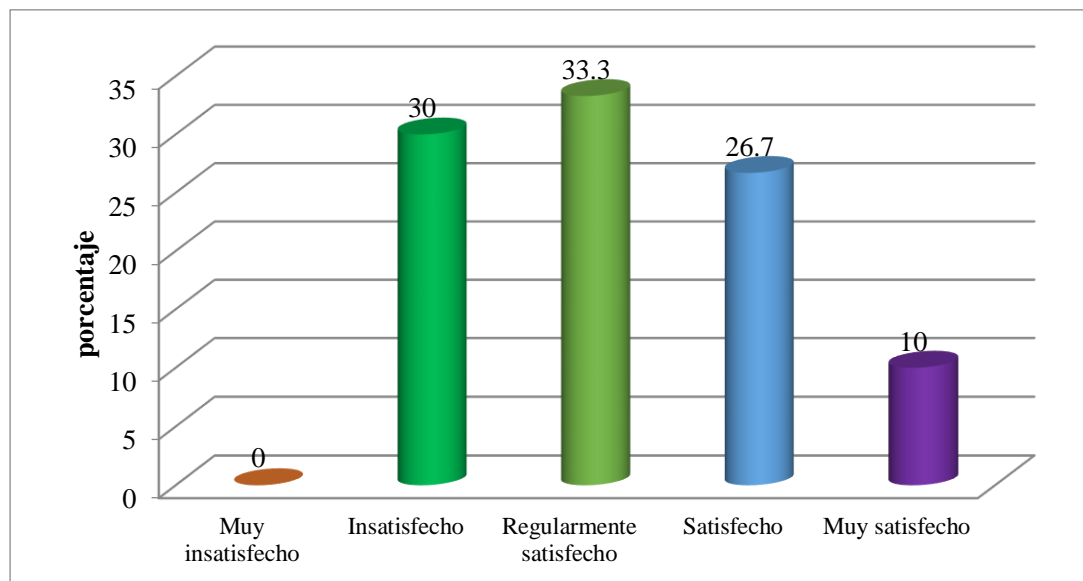


Figura 11. Comportamiento del consumidor

Interpretación y análisis:

En cuanto a la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa, se observa que el 33.3% de los colaboradores indicaron que se encuentran regularmente satisfechos, el 30% indicó que está insatisfecho, el 26.7%

indico que está satisfecho, finalmente el 10% indico que se encuentra muy satisfecho. Determinando así que la satisfacción del personal administrativo en general es regular en dicha entidad, los colaboradores se sienten descontentos e inconformes con ciertos factores que influyen en la realización de sus actividades.

4.1.5 Resultados de las dimensiones de la variable satisfacción laboral

a) Desempeño

Tabla 13.
Desempeño

	Indicadores										Dimensión	
	Conocimiento de trabajo		Cumplimiento de objetivos		Eficiencia		Eficacia		Capacidad		Desempeño	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy insatisfecho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Insatisfecho	3	5.0	2	3.3	1	1.7	1	1.7	6	10.0	2	3.3
Regularmente satisfecho	30	50.0	31	51.7	21	35.0	19	31.7	27	45.0	29	48.3
Satisfecho	21	35.0	19	31.7	21	35.0	23	38.3	13	21.7	12	20.0
Muy satisfecho	6	10.0	8	13.3	17	28.3	17	28.3	14	23.3	17	28.3
Total	60	100.0	60	100.0	60	100.0	60	100.0	60	100.0	60	100.0

Fuente: Elaboración propia

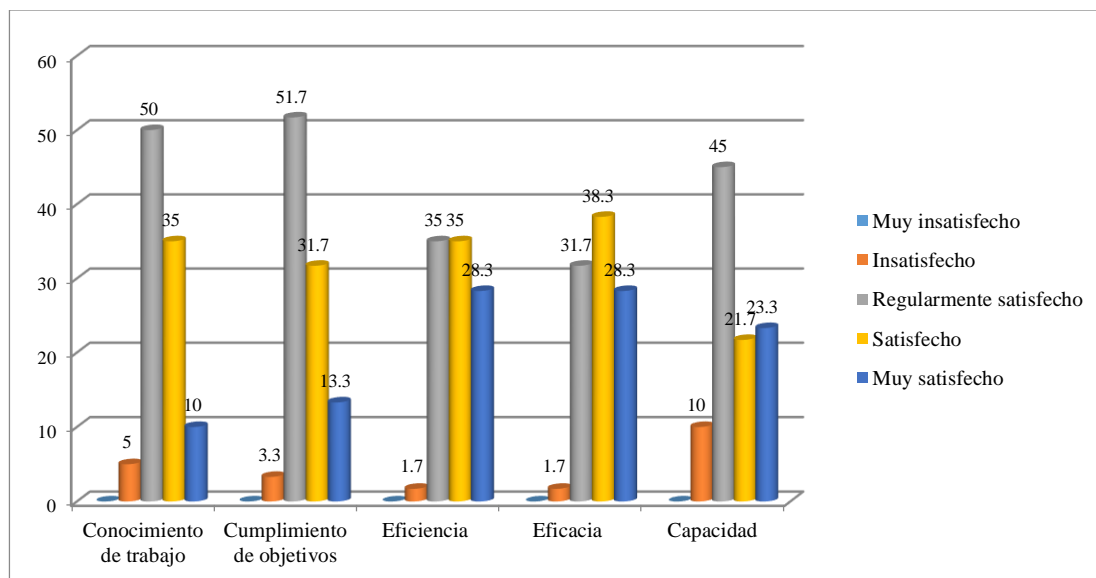


Figura 12. Desempeño

Interpretación y análisis:

El 50% de los colaboradores indicó que se encuentra regularmente satisfecho en cuanto al conocimiento del trabajo, el 51.7% de los colaboradores indicó que se encuentra regularmente satisfecho en cuanto al cumplimiento de objetivos, el 35.0% de los colaboradores manifiesta que se encuentran regularmente satisfechos y satisfecho con respecto a la eficiencia, el 38.3 de los colaboradores indicó que se encuentra satisfecho con respecto a la eficiencia, el 45.0% de los colaboradores indicó que se encuentra regularmente satisfecho con respecto a la capacidad, finalmente el 48.3% de los colaboradores del área administrativo de la municipalidad Distrital de Oropesa se encuentra regularmente satisfecho con el desempeño que realizan en dicha entidad. Por lo tanto podemos deducir que en dicha institución no se estaría brindando una adecuada inducción al puesto de trabajo, los colaboradores no tienen la capacidad de resolver conflictos y tomar decisiones; esto generaría que los colaboradores no cumplan con los objetivos trazados.

b) Relaciones interpersonales

Tabla 14.

Relaciones interpersonales

	Indicadores								Dimensión	
	Resolución de conflictos		Comunicación		Trabajo en equipo		Empatía		Relaciones Interpersonales	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy insatisfecho	0	0	5	8.3	4	6.7	4	6.7	5	8.3
Insatisfecho	7	11.7	16	26.7	15	25.0	16	26.7	15	25.0
Regularmente satisfecho	26	43.3	21	35.0	27	45.0	26	43.3	19	31.7
Satisfecho	13	21.7	15	25.0	11	18.3	11	18.3	13	21.7
Muy satisfecho	14	23.3	3	5.0	3	5.0	3	5.0	8	13.3
Total	60	100.0	60	100.0	60	100.0	60	100.0	60	100.0

Fuente: Elaboración propia

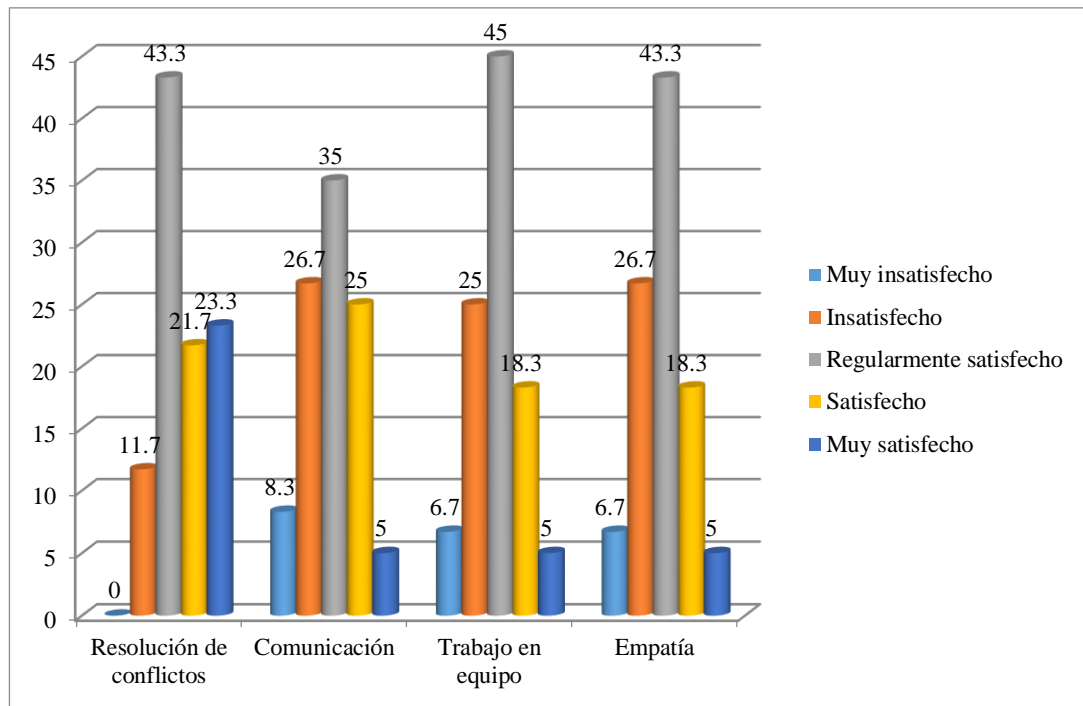


Figura 13. Relaciones interpersonales

Interpretación y análisis:

El 43.3% de los colaboradores indicó que se encuentra regularmente satisfecho en cuanto a la resolución de conflictos, el 35.0% de los colaboradores indicó que se encuentra regularmente satisfecho en cuanto a la comunicación, el 45.0% de los colaboradores manifiesta que se encuentran regularmente satisfecho en cuanto al trabajo en equipo, el 43.3% de los colaboradores indicó que se encuentra regularmente satisfecho con respecto a la empatía, finalmente el 31.7% de los colaboradores del área administrativo de la municipalidad Distrital de Oropesa se encuentra regularmente satisfecho con las relaciones personales que existe dicha entidad. Lo que nos permite deducir que existe falta de comunicación con sus compañeros de trabajo, así como con sus superiores generando así que el ambiente de trabajo sea tenso.

c) Políticas laborales

Tabla 15.
Políticas laborales

	Indicadores						Dimensión	
	Políticas		Reglamentos/ Normas		Códigos de ética		Políticas laborales	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy insatisfecho	2	3.3	4	6.7	8	13.3	5	8.3
Insatisfecho	7	11.7	18	30.0	20	33.3	15	25.0
Regularmente satisfecho	21	35.0	11	18.3	23	38.3	15	25.0
Satisfecho	17	28.3	21	35.0	6	10.0	18	30.0
Muy satisfecho	13	21.7	6	10.0	3	5.0	7	11.7
Total	60	100.0	60	100.0	60	100.0	60	100.0

Fuente: Elaboración propia

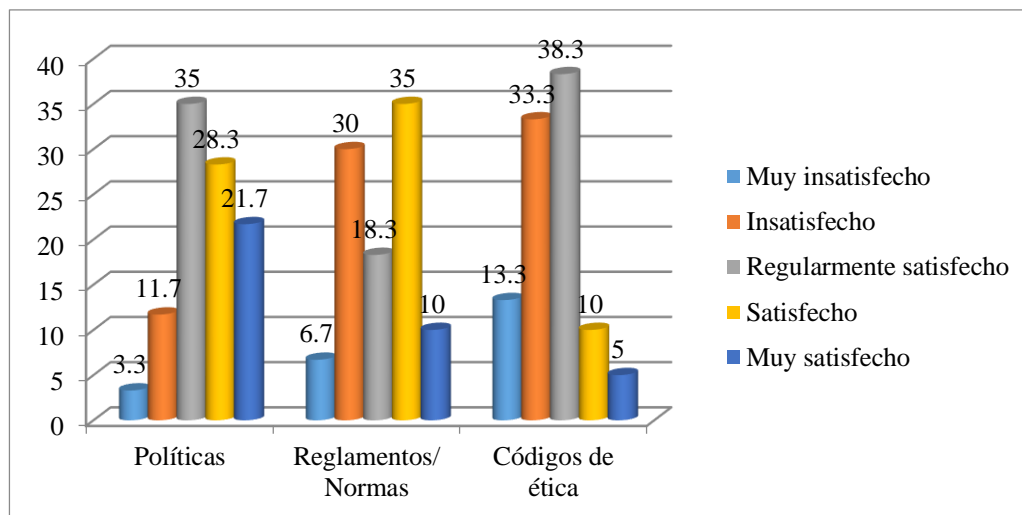


Figura 14. Políticas laborales

Interpretación y análisis:

El 35.0% de los colaboradores indicó que se encuentra regularmente satisfecho con las políticas de la municipalidad, el 35.0% de los colaboradores indicó que se encuentra satisfecho con las normas y reglamentos dentro de la municipalidad, el 38.3% de los colaboradores indicó que se encuentran regularmente satisfecho con los códigos de ética de la municipalidad, finalmente el 30.0% de los colaboradores del área administrativo de la municipalidad Distrital de Oropesa se encuentra satisfecho con las políticas impuestas en dicha entidad. Por lo tanto podemos

concluir que existen políticas y normas adecuadas en dicha entidad, pero estas no estarían siendo cumplidas de igual manera por todo el personal administrativo.

d) Condiciones de trabajo

Tabla 16.

Condiciones de trabajo

	Indicadores												Dimensión	
	Iluminación		Ruido		Temperatura		Jornada laboral		Tecnologías		Distribución del espacio		Condiciones de trabajo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy insatisfecho	3	5.0	6	10.0	5	8.3	0	0	2	3.3	14	23.3	3	5.0
Insatisfecho	15	25.0	11	18.3	13	21.7	7	11.7	26	43.3	16	26.7	26	43.3
Regularmente satisfecho	18	30.0	21	35.0	19	31.7	8	13.3	18	30.0	20	33.3	9	15.0
Satisfecho	21	35.0	18	30.0	19	31.7	29	48.3	13	21.7	8	13.3	18	30.0
Muy satisfecho	3	5.0	4	6.7	4	6.7	16	26.7	1	1.7	2	3.3	4	6.7
Total	60	100.0	60	100.0	60	100.0	60	100.0	60	100.0	60	100.0	60	100.0

Interpretación y análisis:

El 35.0% de los colaboradores indicó que se encuentra satisfecho en cuanto a la iluminación que se da dentro de los ambientes de trabajo en la municipalidad, el 35.0% de los colaboradores indicó que se encuentra regularmente satisfecho en cuanto al ruido existente en la municipalidad, el 31.7% de los colaboradores indicó que se encuentran regularmente satisfechos y satisfecho con respecto a la temperatura dentro de los ambientes de trabajo en la municipalidad, el 48.3% de los colaboradores indicó que se encuentra satisfecho con respecto al cumplimiento de la jornada laboral, el 43.3% de los colaboradores indicó que se encuentra insatisfecho con respecto a la tecnología, el 33.3% de los colaboradores indicó que se encuentra regularmente satisfecho con el espacio distribuido dentro de la municipalidad, finalmente el 43.3% de los colaboradores del área administrativo de la municipalidad Distrital de Oropesa se encuentra insatisfecho con las condiciones de trabajo ofrecidas por dicha entidad. Lo que nos permite deducir que los colaboradores de dicha entidad no cuentan con

los recursos necesarios para el desempeño de sus funciones y se encuentran insatisfechos con la distribución de espacios generando incomodidad y malestar para realizar sus funciones.

4.1.6 Comparación promedio de los indicadores y dimensiones de la variable satisfacción laboral

Tabla 17.

Comparación promedio de las dimensiones de la variable satisfacción laboral

	Promedio	Interpretación
Desempeño	3.39	Regularmente satisfecho
Relaciones interpersonales	3.10	Regularmente satisfecho
Políticas laborales	3.41	Satisfecho
Condiciones de trabajo	2.60	Insatisfecho
Satisfacción Laboral	3.125	Regularmente satisfecho

Fuente: Elaboración propia

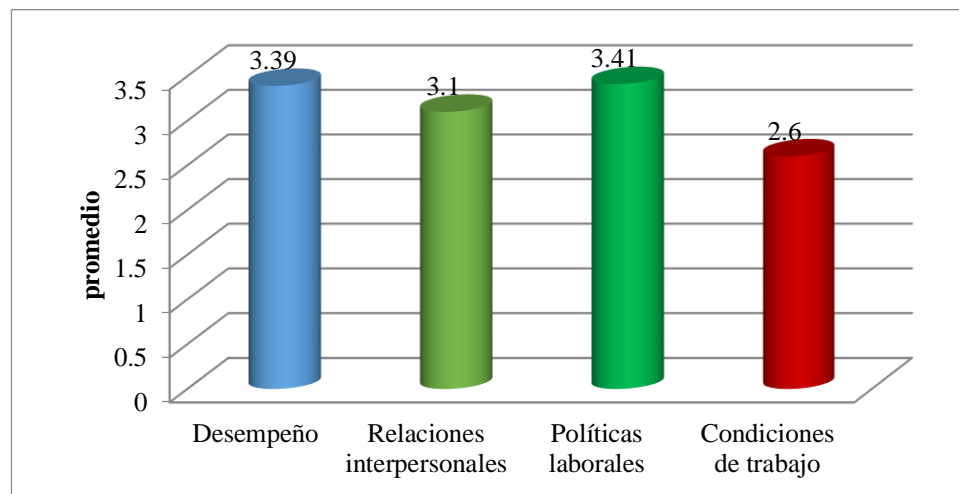


Figura 15. Comparación promedio de las dimensiones de la variable satisfacción laboral

Interpretación y análisis:

El 3.39 de los colaboradores se encuentran regularmente satisfechos con respecto al desempeño, el 3.10 de los colaboradores se encuentran regularmente satisfechos con respecto a las relaciones personales, el 3.41 de los colaboradores se encuentra satisfecho con respecto a las políticas laborales, el 2.60 de los colaboradores se encuentra insatisfecho con respecto a las condiciones de trabajo, finalmente el 3.12 de los



colaboradores se encuentra regularmente satisfecho con la satisfacción laboral dentro del área Administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa. Podemos concluir que los colaboradores no tienen un buen desempeño ni realizan de manera óptima sus funciones, esto se debe también a que las condiciones de trabajo dentro de la municipalidad son inadecuadas; sin embargo, cumplen con las políticas y reglamentos establecidos.

Pruebas de hipótesis

Para determinar la relación entre la motivación y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa en el año 2019, se utilizó la prueba estadística Chi cuadrado. Para la toma de decisiones se considera:

- Si el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor P) > 0.05 se acepta la hipótesis nula.
- Si el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor P) < 0.05 se rechaza la hipótesis nula.

Asimismo, para determinar si existe relación directa y significativa entre las dimensiones de la variable motivación con la variable satisfacción laboral, se utilizó coeficiente de correlación de Spearman.

Grado de relación según coeficiente de correlación.

Rango	Relación
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Basada en (Mondragón, 2014)

4.1.7 Resultados para la relación entre las dimensiones de la variable motivación y la variable satisfacción laboral

A) Factores higiénicos y satisfacción laboral

Hipótesis nula: Los factores higiénicos no se relacionan con la satisfacción laboral

Hipótesis alterna: Los factores higiénicos se relacionan con la satisfacción laboral

Tabla 18.
Factores higiénicos y satisfacción laboral

Factores higiénicos	Satisfacción laboral								Total	
	Insatisfecho		Regularmente satisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho			
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Malo	14	23.3%	3	5.0%	0	0.0%	0	0.0%	17	28.3%
Regular	4	6.7%	16	26.7%	4	6.7%	0	0.0%	24	40.0%
Bueno	0	0.0%	1	1.7%	8	13.3%	3	5.0%	12	20.0%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	4	6.7%	3	5.0%	7	11.7%
Total	18	30.0%	20	33.3%	16	26.7%	6	10.0%	60	100.0%
<i>Prueba Chi cuadrado X = 65.920</i>							<i>p = 0.000</i>			
<i>Correlación de Spearman = 0.847</i>							<i>p = 0.000</i>			

Fuente: Elaboración propia

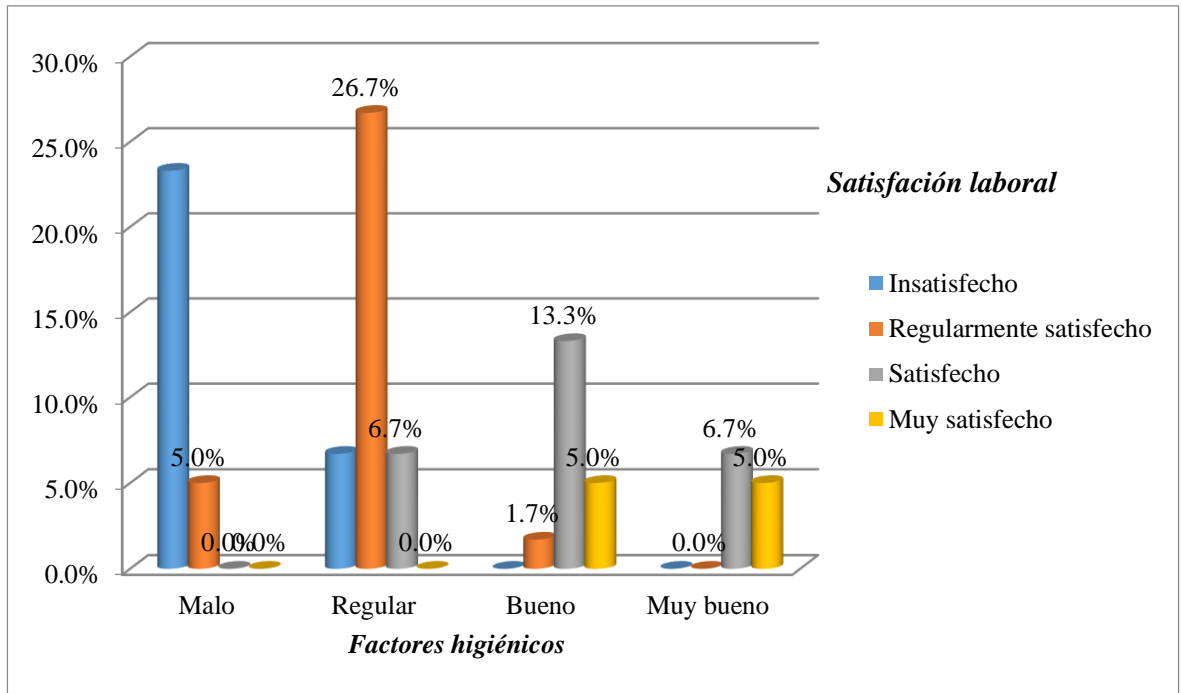


Figura 16. Factores higiénicos y satisfacción laboral

Interpretación y análisis:

Como resultado de la prueba Chi cuadrado se puede concluir que existe relación entre los factores higiénicos y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa en el año 2019. Al 95% de confiabilidad según la correlación de Spearman afirmamos que los factores higiénicos si presenta correlación al 0.847 con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa. Determinando así que mientras los factores higiénicos sean óptimos dentro de dicha entidad, la satisfacción laboral del personal administrativo aumentará.

B) Factores motivacionales y satisfacción laboral

Hipótesis nula: Los factores motivacionales no se relacionan con la satisfacción laboral

Hipótesis alterna: Los factores motivacionales se relacionan con la satisfacción laboral

Tabla 19.
Factores motivacionales y satisfacción laboral

Factores motivacionales	Satisfacción laboral								Total	
	Insatisfecho		Regularmente satisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho			
	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	2	3.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	3.3%
Malo	9	15.0%	5	8.3%	0	0.0%	0	0.0%	14	23.3%
Regular	7	11.7%	13	21.7%	6	10.0%	0	0.0%	26	43.3%
Bueno	0	0.0%	2	3.3%	9	15.0%	1	1.7%	12	20.0%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	1	1.7%	5	8.3%	6	10.0%
Total	18	30.0%	20	33.3%	16	26.7%	6	10.0%	60	100.0%

Prueba Chi cuadrado X = 71.721 *p = 0.000*

Correlación de Spearman = 0.770 *p = 0.000*

Fuente: Elaboración propia

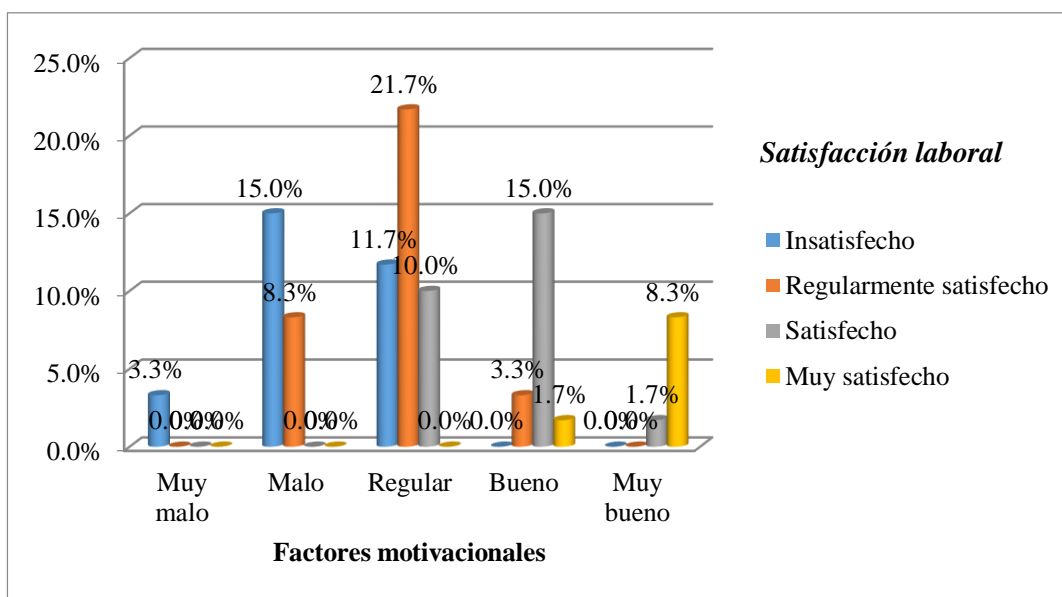


Figura 17. Factores motivacionales y satisfacción laboral.

Interpretación y análisis:

Como resultado de la prueba Chi cuadrado se puede concluir que existe relación entre los factores motivacionales y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa en el año 2019. Al 95% de confiabilidad según la correlación de Spearman afirmamos que los factores motivacionales si

presenta correlación al 0.770 con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa.

4.1.8 Resultados para la relación entre la variable motivación y la variable satisfacción laboral

Hipótesis nula: La motivación no se relacionan con la satisfacción laboral

Hipótesis alterna: La motivación se relacionan con la satisfacción laboral.

Tabla 20.
Motivación y satisfacción laboral

Motivación	Satisfacción laboral								Total	
	Insatisfecho		Regularmente satisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho			
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Malo	14	23.3%	5	8.3%	0	0.0%	0	0.0%	19	31.7%
Regular	4	6.7%	15	25.0%	3	5.0%	0	0.0%	22	36.7%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	11	18.3%	2	3.3%	13	21.7%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	2	3.3%	4	6.7%	6	10.0%
Total	18	30.0%	20	33.3%	16	26.7%	6	10.0%	60	100.0%
<i>Prueba Chi cuadrado X = 80.121</i>							<i>p = 0.000</i>			
<i>Correlación de Spearman = 0.855</i>							<i>p = 0.000</i>			

Fuente: Elaboración propia

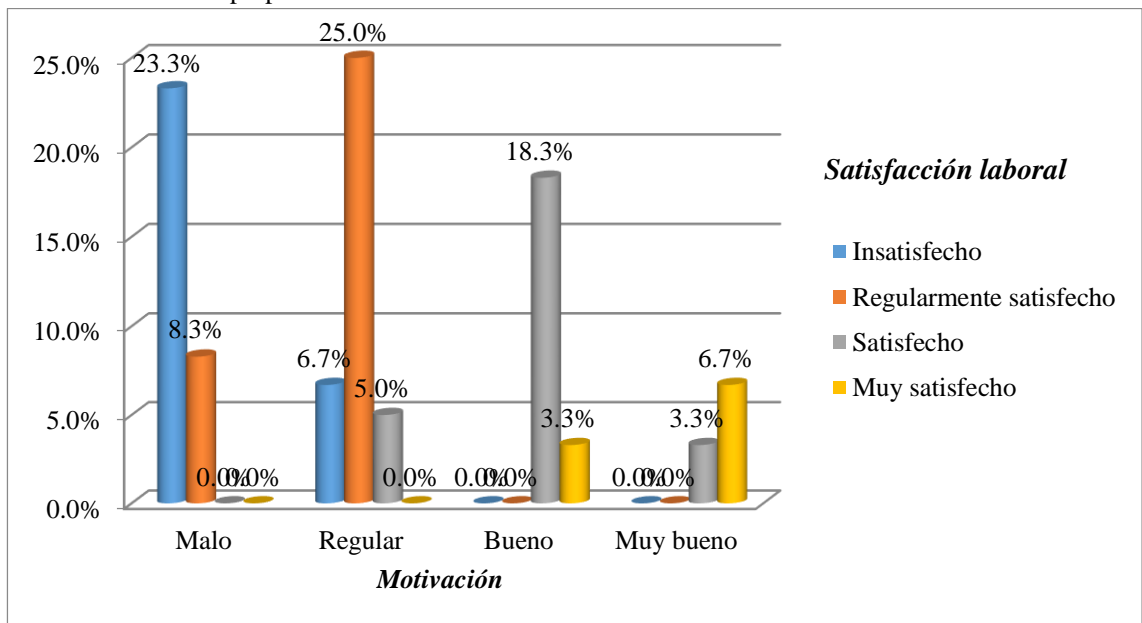


Figura 18. Motivación y satisfacción laboral



Interpretación y análisis:

Como resultado de la prueba Chi cuadrado se puede concluir que existe relación entre la motivación y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa en el año 2019. Al 95% de confiabilidad según la correlación de Spearman afirmamos que la motivación si presenta correlación al 0.855 con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa.

Por lo tanto podemos deducir que a mayor motivación mayor será la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa.



CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1 Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

- El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación entre la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Oropesa, los resultados que se obtuvieron permiten afirmar que al 95% de confiabilidad según la correlación de Spearman afirmamos que la motivación presenta correlación positiva muy fuerte al 85.5% con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa., $p = 0.000 < 0.05$.
- El estudio muestra que según la correlación de Spearman afirmamos que los factores higiénicos si presentan correlación positiva muy fuerte al 84.7% con respecto de la variable satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa.
- Así mismo, se afirma que si existe correlación entre la dimensión factores motivacionales con la variable satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa, al 95% de confiabilidad según la correlación de Spearman afirmamos que los factores motivacionales presenta correlación positiva muy fuerte al 77% con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa.
- Los resultados obtenidos demostraron que existe una contradicción en cuanto a lo que se observó al inicio de la investigación y el resultado final de la encuesta aplicada al personal administrativo, dicha contradicción se dio con respecto a las políticas laborales demostrando así que el personal administrativo de dicha entidad conoce las políticas laborales sin embargo no son cumplidas por el total de colaboradores.



5.2 Limitaciones del estudio

- Dificultad en la búsqueda de la información ya que se encontraron escasos trabajos de investigación que contaran con ambas variables.
- Se encontró dificultad al momento de recolectar información, por lo que se debió realizar más de una visita a dicha entidad y consecuentemente demora en la realización de la investigación.

5.3 Comparación crítica de la literatura existente

Los resultados obtenidos en la presente investigación, realizada en la Municipalidad Distrital de Oropesa, comprendido desde el mes de enero hasta septiembre del presente año; muestra cómo se presenta la motivación y satisfacción laboral del personal administrativo.

Para dicho efecto se presenta el análisis minucioso de los resultados obtenidos.

- La presente investigación nos permitió establecer la correlación entre las variables motivación y satisfacción laboral del personal administrativo, esta correlación presenta una relación al 85.5%, de lo que podemos afirmar que la satisfacción laboral depende de la motivación, a mayor motivación se genera una mayor satisfacción laboral.

- Al respecto, (Rosas Olivera, 2016) en su investigación “Motivación y satisfacción laboral del personal del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. Lima, 2016” refiere:

Existe relación directa entre la motivación y la satisfacción laboral del personal del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. Cabe señalar que el coeficiente de correlación hallado fue de una magnitud moderada, es decir que a medida que se mejore la motivación mejorará también la satisfacción laboral del personal.



- El análisis que podemos realizar a raíz de esta investigación, es que esta muestra cual es la relación entre la variable motivación y la variable satisfacción laboral, y por ende nos muestra cuán importante es mantener la motivación en los colaboradores porque esta ayudará a mejorar la satisfacción ya sea en una entidad pública o privada debido a que ésta repercute en el desempeño de los colaboradores y el éxito de la institución; esta investigación establece que existe una relación moderada entre ambas variables.

- La investigación mencionada muestra que existe una relación de magnitud moderada entre dichas variables, a comparación de nuestra investigación que muestra que existe una relación positiva muy fuerte demostrando así que la satisfacción laboral en dicha entidad depende de la motivación; es decir que mientras la motivación sea más óptima aumentará el grado de satisfacción laboral en el personal administrativo.

5.4 Implicancias del estudio

- Este trabajo de investigación no solo permitió estudiar y conocer la motivación y satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa, sino que demostró la relación que existe entre dichas variables, por lo que podemos concluir que si en una organización existe una buena motivación tendremos como resultado mayor satisfacción de los colaboradores.

- Por otro lado los resultados de la presente investigación permitieron tener un real y adecuado entendimiento de la motivación y satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Oropesa, de esta manera se brindó recomendaciones que servirán como ayuda en la mejora de dicha institución, además de servir como referencia a futuras investigaciones relacionadas al tema.



CONCLUSIONES

PRIMERA: La motivación y satisfacción laboral del personal administrativo si presentó correlación al 85.5% en la Municipalidad Distrital de Oropesa, por lo que se concluye que la motivación se relaciona con la satisfacción laboral del personal administrativo de dicha entidad. Según nuestra escala de baremación indica que la motivación y la satisfacción laboral se dan en un nivel regular. Se concluye que la motivación es fundamental para que los colaboradores realicen un mejor desempeño de sus funciones y por ende se sientan satisfechos laboralmente, se puede asegurar que mientras mayor sea la motivación se lograra una mayor satisfacción laboral del personal administrativo.

SEGUNDA: Se determinó que si existe correlación al 84.7% entre los factores higiénicos y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa, según nuestra escala de baremación se determinó que los factores higiénicos son de un nivel regular; el 28.3% de los colaboradores se encuentran insatisfechos principalmente con las relaciones que existen con el supervisor generando esto que sientan inseguridad en el puesto, así mismo los colaboradores manifiestan que el salario percibido no compensa la labor realizada lo que conlleva a que no se sientan satisfechos laboralmente.

TERCERA: Se determinó que si existe correlación al 77% entre los factores motivacionales y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oropesa, según nuestra escala de baremación se determinó que los factores motivacionales son de un nivel regular; el 23.3% de los colaboradores se encuentran insatisfechos debido a que perciben que no existen posibilidades de ascenso y a la vez los colaboradores perciben que no existe libertad para tomar decisiones puesto que el trabajo realizado no es valorado ni evaluado en base al cumplimiento de objetivos.



RECOMENDACIONES

Luego de haber culminado la investigación se realizan las siguientes recomendaciones al alcalde, al gerente municipal y al personal directivo de la Municipalidad Distrital de Oropesa – provincia de Quispicanchi.

PRIMERA: En relación a los resultados obtenidos, se recomienda a la Municipalidad Distrital de Oropesa considerar la motivación de sus colaboradores como un factor clave para la satisfacción laboral de cada uno de ellos, se debe tener en cuenta como estrategia principal motivar el crecimiento y desarrollo personal de los colaboradores, desarrollar de manera periódica la evaluación del cumplimiento de objetivos de todo el personal administrativo y según los resultados obtenidos realizar talleres actitudinales y motivacionales con el fin de potenciar las habilidades de los colaboradores tomando en cuenta los factores de la motivación: factores higiénicos y factores motivacionales; lo que propiciara en los colaboradores a sentirse más satisfechos laboralmente.

Se recomienda considerar el esbozo realizado para desarrollar habilidades de inteligencia emocional para la motivación y la satisfacción laboral adjuntado en los anexos del presente trabajo de investigación.

SEGUNDA: Se recomienda a todos los jefes de área mejorar el liderazgo y la comunicación que existe con sus colaboradores para así generar una adecuada relación laboral y trabajo en equipo para el logro de objetivos, logrando así la seguridad del colaborador en su puesto de trabajo. Así mismo se debe cumplir con las funciones realizadas solo en la jornada laboral establecida lo que generará en el colaborador sentir satisfacción en el trabajo.

TERCERA: Se recomienda a la Municipalidad Distrital de Oropesa implementar actividades de realización, crecimiento, reconocimiento, premiación al esfuerzo y la dedicación de los colaboradores a fin de generar un clima de incentivo para quienes cumplan



con sus objetivos eficiente y eficazmente; brindar confianza y libertad al colaborador en su puesto de trabajo para motivar la responsabilidad sobre la ejecución y calidad de las labores encomendadas. Todas estas acciones beneficiarán tanto a los colaboradores que se sentirán satisfechos en sus puestos de trabajo como a la población que recibirá un buen servicio



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- EAE Business School. (s.f.). *EAE Business School*. Obtenido de <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/como-influyen-las-habilidades-personales-en-una-organizacion>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Perú: USAT-Escuela de Economía.
- Bembibre, C. (04 de Setiembre de 2011). *Importancia una guía de ayuda*. Obtenido de <https://www.importancia.org/objetivos.php>
- Canahuire Montufar, E., Endara Mamani, F., & Morante Rios, E. A. (2015). *¿Como hacer la tesis universitaria?* Cusco: Colorgraf S.R.L.
- Carrasco, R. (2011). *Relaciones Interpersonales y Liderazgo*. Santiago de Chile: AIEP.
- Certo, S. C. (2001). *Administración Moderna*. Colombia: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: MCGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Coulter, R. (2018). *Administración*. Mexico: Pearson.
- Cuevas Medina, K. (20 de Mayo de 2014). *Master Executive en Dirección de Empresas Tecnológicas e Industriales*. Obtenido de Master Executive en Dirección de Empresas Tecnológicas e Industriales: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/20/%E2%80%9Cdelegacion-como-estrategia-de-liderazgo%E2%80%9D/>
- Diccionario Juridico Online. (2014). *Enciclopedia del Derecho y las Ciencias Sociales Online Gratis*. Obtenido de <https://leyderecho.org/areas/clasificacion-de-la-enciclopedia/>
- Directivos, R. (13 de Abril de 2015). *El blog de retos para ser directivo*. Obtenido de El blog de retos para ser directivo: <https://retos-directivos.eae.es/la-importancia-de-la-satisfaccion-laboral-para-el-exito-empresarial/>
- Educación y ciencias tecnológicas. (6 de Noviembre de 2017). *Educación y ciencias tecnológicas*. Obtenido de <http://www.andrese.blogspot.com/2017/11/la-tecnologia-segun-varios-autores.html>
- Enciclopedia Juridica. (2014). *Enciclopedia Juridica*. Obtenido de <http://www.encyclopedia-juridica.biz14.com/d/reglamento/reglamento.htm>
- Frias, D. (2014). *Universidad de Valencia*. Obtenido de Apuntes de SPSS: <https://www.uv.es/friasnav/ApuntesSPSS.pdf>
- Fuentes, S. (s.f.). Satisfacción laboral y su influencia en la productividad estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango. *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad estudio*



realizado en la delegacion de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango. Universidad de Quetzaltenango, Quetzaltenango.

- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step*. Boston: Allyn & Bacon.
- Goleman, D. (2018). *La Inteligencia Emocional*. Barcelona : Kairos.
- Granado, E. (28 de septiembre de 2012). *Clubensayos*. Obtenido de Clubensayos: <https://www.clubensayos.com/Ciencia/Naturaleza-Del-Trabajo/318007.html>
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional* . Mexico: Cengage Learning Editores S.A.
- Henandez, S., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodologia de la Investigacion* (Sexta Edición ed.). Mexico: Ediciones Mc Graw Hill.
- Hernandez, S., Fernandez, C., & Baptista, I. (2014). *Metodologia de la Investigacion* . Mexico : Mc Graw Hill.
- Kellogg Insight. (29 de Diciembre de 2016). *KELLOGG SCHOOL OF MANAGEMENT AT NORTHWESTERN UNIVERSITY*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/sepa-como-incentivar-sus-trabajadores-cuando-no-hay-posibilidades-de-ascenso>
- Louffat, E. (2015). *Administracion: Fundamentos del Proceso Administrativo*. Argentina: Cengage Learning.
- M., A. (24 de Setiembre de 2018). *HRTRENDS by Infoempleo*. Obtenido de <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/dar-autonomia-a-empleados>
- Mordan, D. M. (11 de Marzo de 2013). *Executive Master en Administracion y Dirección de Empresas (On Line)*. Obtenido de Executive Master en Administracion y Dirección de Empresas (On Line): <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/importancia-de-la-motivacion-laboral/>
- Municipalidad Distrital de Oropesa . (s.f.). Obtenido de Municipalidad Distrital de Oropesa : <http://www.munioropesa.gob.pe/>
- My Coach. (5 de Noviembre de 2018). Obtenido de <http://www.mycoach.es/tag/conocimiento-puesto-trabajo/>
- Organizacion Internacional del Trabajo. (2014). *Condiciones De Trabajo. Educacion Obrera Para el Trabajo Decente*, 16.
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2012). *Definicion.De*. Obtenido de <https://definicion.de/capacidad/>
- Puma, E. (s.f.). Satisfaccion laboral en la Municipalidad Provincial de Canas del Departamento de Cusco - 2018. *Satisfaccion laboral en la Municipalidad Provincial de Canas del Departamento de Cusco - 2018*. Universidad Andina del Cusco , Cusco.
- Ramirez, J. (13 de Enero de 2010). *ABSALON*. Obtenido de <https://absalon.blogia.com/>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson .



- Robbins, S., & Timothy, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson .
- Romero, C. (2017). *Simplificacion de trabajos*. Caracas.
- Santos, A. C. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: ECOE Ediciones .
- Segarra, C. (s.f.). *Enriquecimiento Vertical y Horizontal*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/270195383/Enriquecimiento-Vertical-y-Horizontal>
- Stephen P. Robbins, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- TERMISER Protecciones. (Diciembre de 2017). *TERMISER Protecciones*. Obtenido de <http://termiserprotecciones.com/distribucion-del-espacio-en-las-areas-de-trabajo/>
- Torres, J. (s.f.). Motivacion laboral del personal administrativo de la direccion regional de administracion - Gobierno Regional del Madre de Dios - 2017. 2017. Universidad Andina del Cusco, Puerto Maldonado.
- Trabajadores, U. G. (s.f.). *Prevencion de Riesgos Laborales* . Obtenido de Condiciones de Trabajo: <http://portal.ugt.org/campanas/condicionesdetrabajo.pdf>
- Universia Mexico. (12 de Marzo de 2019). *Universia Mexico*. Obtenido de <http://noticias.universia.net.mx/empleo/noticia/2014/07/24/1101132/tener-buena-relacion-companeros-trabajo-mejora-productividad.html>
- Vasquez, M. (s.f.). Motivacion laboral y satisfaccion laboral en el personal medico del Policlínico Chincha-RAR-EsSaludLima-2016. *Motivacion laboral y satisfaccion laboral en el personal medico del Policlínico Chincha-RAR-EsSaludLima-2016*. Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Zamora, L. (s.f.). *Academia*. Obtenido de https://www.academia.edu/34656383/ESTABLECIMIENTO_DE_OBJETIVOS_ORGANIZACIONALES



ANEXOS