

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE MEDICINA HUMANA
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA



**“MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPLEADOS DE
UN MUNICIPIO DE LA PROVINCIA DE TRUJILLO”.**

TESIS
PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

AUTORA:

MELISSA ESTEFANÍA GÓMEZ CERNA

ASESOR:

Dr. CARLOS BORREGO ROSAS

TRUJILLO – PERÚ

JULIO 2017

**“MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN
EMPLEADOS DE UN MUNICIPIO DE LA PROVINCIA DE
TRUJILLO”.**

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado dictaminador:

En cumplimiento con las disposiciones vigentes en el reglamento de grados y títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Medicina Humana, Escuela Profesional de Psicología, someto a vuestra consideración la tesis titulada “Motivación y Satisfacción laboral en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo”, realizada con la finalidad de obtener el Título Profesional de Licenciada.

La investigación tuvo como finalidad principal, determinar la relación entre la Motivación y Satisfacción Laboral en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo, la mismo que dejo a criterio del jurado; esperando que reúna los requisitos necesarios y sea de vuestra aprobación.

Trujillo, 25 de julio del 2017

Bachiller. Melissa Estefanía Gómez Cerna.

DEDICATORIA

A Dios por ser mi fortaleza en todo momento y misericordioso en todo tiempo.

A mis abuelos maternos, quiénes considero mis padres, por su formación íntegra en sus enseñanzas y permitir que el día de hoy me reciba como licenciada.

A mi madre y tíos, por ser un ejemplo de superación.

A mis mejores amigos, por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a los docentes de la escuela profesional de psicología, por sus enseñanzas y dedicación, convirtiéndose en verdaderos maestros, quiénes llevaré siempre presente a dónde Dios me conduzca, y recordaré uno a uno sus consejos los que hoy en día siguen ayudándome.

Expreso mi agradecimiento y aprecio a la Mg. Linda Sotelo Sánchez, quién me apoyó en todo momento y confió en mí.

A mi asesor el Dr. Carlos Borrego Rosas por tener paciencia y saber guiarme en el transcurso del desarrollo de mi tesis.

Aquellas personas que conocí en los años académicos y se convirtieron en grandes amigos, permitiéndome aprender que los verdaderos amigos son obsequios maravillosos que Dios coloca en el transcurso de la vida para cumplir su propósito, y que siempre te conducirán a él.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
PRESENTACIÓN.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XI
RESUMEN.....	XII
ABSTRAC.....	XIII
CAPITULO I: MARCO METODOLÓGICO	14
1.1 EL PROBLEMA.....	15
1.1.1 Delimitación del problema.....	15
1.1.2 Formulación del problema.....	18
1.1.3 Justificación del estudio.....	19
1.1.4 Limitaciones.....	19
1.2 OBJETIVOS.....	19
1.2.1 Objetivos generales.....	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 HIPÓTESIS.....	20
1.3.1 Hipótesis generales.....	20
1.3.2 Hipótesis específicas.....	20
1.4 VARIABLES E INDICADORES.....	20
1.5 DISEÑO DE EJECUCIÓN.....	21
1.5.1 Tipo de investigación.....	21
1.5.2 Diseño de investigación.....	21
1.6 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	22
1.6.1 Población.....	22
1.6.2 Muestra.....	22

	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE	
1.7	DATOS.....	23
1.7.1	Técnica.....	23
1.7.2	Instrumentos.....	23
1.7.2.1	Instrumento 1: Escala de la Motivación Organizacional.....	23
1.7.2.2	Instrumento 2: Cuestionario de la Satisfacción Laboral.....	25
1.8	PROCEDIMIENTO.....	27
1.9	ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	27
	 CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL TEÓRICO.....	 28
2.1	ANTECEDENTES.....	29
2.1.1	A nivel Internacional.....	29
2.1.2	A Nivel Nacional.....	32
2.1.3	A Nivel Regional.....	34
2.2	MARCO TEÓRICO.....	37
2.2.1	MOTIVACIÓN.....	37
2.2.1.1	DEFINICIONES.....	37
	DIMENSIONES DE LA MOTIVACIÓN SEGÚN VARIABLE DE	
2.2.1.2	ESTUDIO.....	38
2.2.1.2.1	Necesidad de Logro.....	38
2.2.1.2.2	Necesidad de Poder.....	38
2.2.1.2.3	Necesidad de Afiliación.....	39
2.2.1.3	VARIACIONES DE LA MOTIVACIÓN.....	39
2.2.1.4	PROCESO BÁSICO DE LA MOTIVACIÓN.....	40
2.2.1.5	FASES CENTRALES DE LA MOTIVACIÓN.....	41
2.2.1.6	RETOS DE LA MOTIVACIÓN.....	42
2.2.1.7	ENFOQUES TEÓRICOS – PRÁCTICOS DE LA MOTIVACIÓN..	42
2.2.1.7.1	Teoría de Satisfacción de Necesidades.....	42
2.2.1.7.2	Teoría del Establecimiento de Metas.....	44
2.2.1.7.3	Teoría de la Realimentación.....	45

2.2.1.7.4	Teoría de las Recompensas.....	45
2.2.1.7.5	Teoría de las Expectativas de Desempeño.....	46
2.2.1.7.6	Teoría de la Equidad.....	46
2.2.1.8	IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL.....	47
2.2.2	SATISFACCIÓN LABORAL.....	49
2.2.2.1	DEFINICIONES.....	49
	FACTORES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL SEGÚN LA	
2.2.2.2	VARIABLE DE ESTUDIO.....	49
2.2.2.3	FORMAS ALTERNAS DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	51
	RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LAS	
2.2.2.4	ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS.....	52
2.2.2.4.1	Grado de satisfacción en el puesto.....	52
2.2.2.4.2	Grado de identificación con el trabajo.....	53
2.2.2.4.3	Grado Compromiso con la organización.....	53
	ENFOQUES TEÓRICOS – PRÁCTICOS DE LA	
2.2.2.5	SATISFACCIÓN LABORAL.....	55
2.2.2.5.1	Teoría de las Diferencias Individuales.....	55
2.2.2.5.2	Teoría de las Expectativas o Discrepancias laborales.....	55
2.2.2.5.3	Teoría de la Adecuación o Satisfacción intrínseca.....	55
	Teoría del Procesamiento de Información Social (aprendizaje	
2.2.2.5.4	social).....	56
2.2.2.5.5	Teoría de la Equidad.....	56
2.2.2.5.6	Teoría de la Autorrealización.....	57
2.2.2.6	IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	57
2.3	MARCO CONCEPTUAL.....	59
	CAPITULO III: RESULTADOS.....	60
	CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	68
	CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79

5.1	CONCLUSIONES.....	80
5.2	RECOMENDACIONES.....	82
	CAPITULO VI: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ANEXOS.....	84
6.1	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85
6.2	ANEXOS.....	89

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Características generales de los empleados de un municipio de la provincia de Trujillo.....	23
Tabla 2. Nivel de motivación en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo.....	61
Tabla 3. Nivel de motivación por dimensiones en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo.....	62
Tabla 4. Nivel de satisfacción laboral en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo.....	63
Tabla 5. Nivel de satisfacción laboral por factores en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo.....	64
Tabla 6. Contrastación de hipótesis - prueba de correlación de Spearman entre motivación y satisfacción laboral en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo.....	66

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Consentimiento informado.....	89
Anexo B. Escala de Motivación – MLPA.....	91
Anexo C. Escala de Motivación – SL-SPC.....	92
Anexo D. Prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov de motivación y satisfacción laboral en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo.....	94
Anexo E. Estadísticas descriptivas de motivación y satisfacción laboral en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo.....	95

RESUMEN

La presente investigación consistió en determinar la relación entre la motivación y satisfacción laboral en una muestra de 108 empleados de un municipio de la provincia de Trujillo. En este estudio de tipo descriptivo correlacional, se utilizaron como instrumentos de evaluación a la Escala de Motivación – MLPA, adaptado por Luis Vicuña y la Escala de Satisfacción Laboral (SL–SPC) de Sonia Palma. Los resultados evidencian que no existe correlación significativa entre la motivación y la satisfacción laboral, con un $r = 0.127$ ($p > 0.05$). Se halló una correlación altamente significativa entre la dimensión Logro de la Motivación con el factor Relaciones sociales con un $r = 0.26$ ($p \leq 0.01$); y significativa con el factor Relación con la autoridad con un $r = 0.227$ ($p \leq 0.05$). Asimismo, se halló una correlación altamente significativa entre la dimensión afiliación de la motivación con el factor Desarrollo personal con un $r = 0.252$ ($p \leq 0.01$); y significativa con el factor Condiciones físicas y materiales, con un $r = 0.195$ ($p \leq 0.05$); con el factor Beneficios laborales con un $r = 0.211$ ($p \leq 0.05$); y con el factor Relación con la autoridad con un $r = 0.222$ ($p \leq 0.05$).

Palabras clave: Motivación, Satisfacción Laboral.

ABSTRACT

The present investigation consisted in determining the relationship between motivation and job satisfaction in a sample of 108 employees of a municipality in the province of Trujillo. In this descriptive correlational study, the Motivation Scale (MLPA), adapted by Luis Vicuña and the Sonia Palma Work Satisfaction Scale (SL-SPC), were used as evaluation instruments. The results show that there is no significant correlation between motivation and job satisfaction, with $r = 0.127$ ($p > 0.05$). A highly significant correlation was found between the Achievement of Motivation dimension and the Social Relations factor at $r = 0.26$ ($p \leq 0.01$); And significant with the relation factor with the authority with a $r = 0.227$ ($p \leq 0.05$). Likewise, a highly significant correlation was found between the affiliation dimension of motivation with the personal development factor at $r = 0.252$ ($p \leq 0.01$); And significant with the factor Physical and material conditions, with $r = 0.195$ ($p \leq 0.05$); With the factor Labor benefits with $r = 0.211$ ($p \leq 0.05$); And with the relation factor with the authority with a $r = 0.222$ ($p \leq 0.05$).

Keywords: Motivation, Work satisfaction.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1. EL PROBLEMA

1.1.1. Delimitación del problema

En la actualidad, uno de los tópicos más interesantes acerca del desempeño y productividad de los empleados en numerosas entidades, es el concepto de la motivación en relación al grado o nivel de la satisfacción laboral, en la medida de que los empleados se comprometen con su trabajo y logran sus objetivos.

La motivación tiene un rol fundamental en contextos organizacionales, puesto que “Son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (Robbins y Judge, 2009, p.189). Es decir aquella fuerza interna que hace que un trabajador actúe, en donde los factores externos y diferencias individuales que fomentan dicha acción, son las condiciones responsables de las variaciones en la intensidad, calidad, desempeño y dirección de la conducta hacia la meta, razones por las cuales los empleados realizan su trabajo y persisten en la ejecución de las tareas.

Además cuando un gerente establece metas difíciles para sus empleados se provoca que éstos tengan un nivel mayor de eficacia personal y también que establezcan metas más altas para su desempeño propio (Robbins y Judge 2009). Tal y como se indica en la investigación de Mendoza y Pérez (2008) quienes determinaron en una de sus conclusiones que la presencia de un nivel alto de motivación logro en los empleados, manifiesta el sentido de pertenencia hacia la organización realizando las labores propias de sus funciones, entregando resultados positivos en las metas autoimpuestas y señaladas por la organización, lo cual resultaría menos costoso en términos de inversión en recursos y disposición de capital humano.

Asimismo, la satisfacción laboral representa el conjunto de actitudes generales de un individuo hacia su trabajo, por lo que una persona con alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él (Robbins, 1993). En otras palabras la

actitud que los empleados tienen hacia su trabajo, puede ser positiva (satisfactoria) o negativa (insatisfactoria), depende de cómo se sientan dentro de la organización y cubren sus necesidades. Por la misma razón es que el grado de satisfacción en la identificación con el trabajo está más relacionada con la manera cómo las personas ven su trabajo y cómo se aproximan a él y menos relacionada con lo bien que se ejecute el trabajo (Muchinsky, 2002). De manera que los empleados satisfechos tienden a estar más comprometidos con la organización y es mayor la probabilidad que asistan a trabajar, permanezcan en la organización, lleguen a tiempo, ejecuten bien su trabajo, y demuestren conductas útiles para la organización, a diferencia de los empleados que no están satisfechos o comprometidos (Aamodt, 2010).

Tal y como lo señala la investigación de Muñoz (2014) quien ultimó en una de sus conclusiones, que los empleados alcanzan niveles medios de satisfacción, debido a que la empresa no conoce a fondo las necesidades del empleado, la falta de empoderamiento del Departamento de Recursos Humanos respecto al bienestar y satisfacción de los trabajadores genera la desmotivación. Es decir, que la satisfacción laboral influye en varios aspectos, tanto en la comunicación que es esencial para conocer a la empresa y conocer las necesidades del trabajador, así como el empoderamiento que juega un papel imprescindible en la satisfacción laboral, reflejándose en las actitudes del empleado.

Es importante tener en cuenta que la motivación y satisfacción laboral se determina mediante la discrepancia entre necesidades, valores y deseos de un empleado y lo que el trabajo ofrece. Las discrepancias potenciales entre lo que los empleados quieren y lo que el trabajo le proporciona, influyen o conducen a bajos niveles en la motivación y la satisfacción (Aamodt, 2010). De acuerdo a ello, si se propicia un ambiente en el cual los empleados perciben que sus necesidades están siendo satisfechas, se eleva la motivación hacia sus labores y genera una actitud positiva de satisfacción hacia la empresa, lo cual se refleja en un mejor desempeño.

Por tal motivo se procede a recolectar información y experiencias de algunos trabajadores de la municipalidad de estudio, en las áreas administrativa y operaria,

quienes manifiestan que los inconvenientes suscitados, son: la preocupación por el crecimiento laboral, inadecuado manejo de las relaciones interpersonales entre compañeros de las distintas áreas por la imponencia de ideas al llevar a cabo algún trabajo en equipo, preferencias en los puestos de trabajo por parte de la autoridad, devaluación de su desempeño en su área, discordancia de la percepción del salario en relación a su desempeño laboral y disconformidad de los recursos en el lugar de trabajo. Estos problemas entrevistados en la municipalidad vinculados al déficit de la motivación y satisfacción, están desplazando la atención que previamente tienen hacia la tarea propia, por otros aspectos en el trabajo, cubriendo de manera mínima sus expectativas y disminuyendo el desempeño laboral.

Es así que resulta fundamental identificar en la municipalidad el nivel de la motivación y satisfacción laboral en el que se encuentran los empleados, con el propósito de establecer estrategias que ayuden a mantener o aumentar la motivación y la satisfacción hacia su trabajo; y tomando en cuenta la problemática planteada en líneas anteriores es que se genera el interés de la investigadora en determinar la relación entre Motivación y Satisfacción Laboral en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo

1.1.2. Formulación del problema

- ¿Cuál es la relación entre Motivación y Satisfacción Laboral en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo?

1.1.3. Justificación del estudio

- Es conveniente debido a que permite investigar la influencia significativa que presentan estas variables en el comportamiento y desempeño de los trabajadores y de manera general, en el funcionamiento y productividad de las organizaciones.
- Además, con la investigación, se amplía el conocimiento acerca de las nuevas formas de acción en una organización, desarrollando y apoyando diversas teorías acerca del estudio del comportamiento humano en las organizaciones, permite establecer dinámicas laborales específicas y explicar los orígenes del comportamiento al interior de distintos sistemas sociales.
- Así mismo se halla una implicancia directa con la población, puesto que los resultados obtenidos en la investigación resulta útil para establecer las recomendaciones puntuales para la organización. De la misma manera es útil para implementar al área de recursos humanos con programas de intervención que permita modificar los niveles de motivación y satisfacción laboral, al encontrarse como resultado, con la finalidad de originar cambios conductuales que fomente en los trabajadores una actitud positiva frente a sus labores, con la finalidad que mejoren la predisposición del colaborador con su entorno, así como en otras empresas orientadas al servicio público.
- Por consiguiente al conocer la situación o diagnóstico actual, la organización es capaz de plantear y buscar estrategias e incluso servir de impacto social al lograr una integración psíquica y emocional de las personas en relación a la importancia de sus trabajos y sus expectativas personales, es decir en la forma que están logrando metas a nivel general y lo que esto representa para su propia imagen y autorrealización.

1.1.4.Limitaciones

- Los resultados se generalizan solo para la población en la que se aplicó y como referencia a poblaciones similares.
- La investigación se basa en las Teorías de Motivación de McClelland, así como en los Factores determinantes de la Satisfacción Organizacional según Sonia Palma.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivos generales

- Determinar la relación entre la Motivación y Satisfacción Laboral en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar el nivel de Motivación en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo.
- Hallar el nivel de las dimensiones de la Motivación en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo.
- Identificar el nivel de la Satisfacción Laboral en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo.
- Hallar el nivel de los factores de la Satisfacción Laboral en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo.
- Establecer la relación entre las dimensiones de la Motivación (Logro, Poder y Afiliación) y los factores de la Satisfacción Laboral (condiciones físicas y materiales; beneficios laborales, políticas administrativas; relaciones sociales; desarrollo personal; desempeño de tareas; relación con la autoridad) en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo.

1.3. HIPÓTESIS

1.3.1. Hipótesis generales

- **H₀**: Existe relación entre la Motivación y Satisfacción Laboral en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo.

1.3.2. Hipótesis específicas

- **H₁**: Existe relación entre las dimensiones de la Motivación (Logro, Poder y Afiliación) y los factores de la Satisfacción Laboral (condiciones físicas y materiales; beneficios laborales, políticas administrativas; relaciones sociales; desarrollo personal; desempeño de tareas; relación con la autoridad) en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo.

1.4. VARIABLES E INDICADORES

➤ Variable de estudio 1:

➤ Motivación :

Dimensiones

- Logro
- Poder o autoridad
- Afiliación

➤ Variable de estudio 2:

➤ Satisfacción Laboral:

Factores

- Condiciones físicas y materiales
- Beneficios laborales
- Políticas administrativas
- Relaciones sociales
- Desarrollo personal
- Desempeño de tareas
- Relación con la autoridad

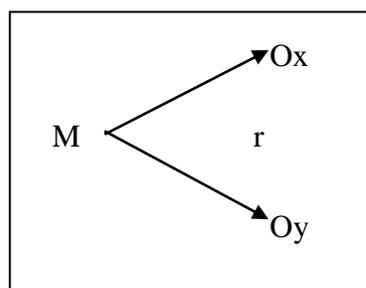
1.5.DISEÑO DE EJECUCIÓN

1.5.1. Tipo de investigación

- El tipo de investigación es denominado sustantiva, puesto que lo que se busca con este estudio es describir características específicas de la población en cuanto su motivación y satisfacción laboral, así mismo está orientada al conocimiento de los hechos tal y como se presentan en una situación espacio-temporal dada (Sánchez & Reyes, 2006).

1.5.2. Diseño de investigación

- Se trata de una investigación de carácter descriptivo correlacional, puesto que se orienta a la determinación de la relación existente entre dos variables en una misma muestra de participantes de un fenómeno o evento observado (Hernández, Fernández & Batista 2010).



➤ **Dónde:**

M: Muestra de empleados de un municipio de la provincia de Trujillo

O_x: Motivación

O_y: Satisfacción Laboral

r: Relación

1.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

1.6.1. Población

- La totalidad de individuos, a quienes se generalizarán resultados de la investigación, es un total de 150 empleados, de ambos géneros, con edades entre 20 y 66 años de edad, de un municipio de la provincia de Trujillo, con contrato vigente en el año 2016.

1.6.2 Muestra

- Se determinó el tamaño de la muestra, mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple, a través de la aplicación de la fórmula de Cochran:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N - 1)(E)^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

- Z: 1.96
 - p: 0.50 (50% de posibilidad).
 - q: 0.50 (50% sin posibilidad).
 - N: tamaño de muestra.
 - E: 0.05
- Por lo tanto, la muestra estuvo constituida por 108 empleados, de ambos género, con edades entre 20 y 66 años de edad, de un municipio de la provincia de Trujillo, con contrato vigente en el año 2016.

Tabla 1. Características generales de los empleados de un municipio de la provincia de Trujillo

Características Generales	n_o	%
Edad		
20-29	32	29,6
30-39	31	28,7
40-49	25	23,1
50-59	16	14,8
60-66	4	3,7
Sexo		
Femenino	58	53,7
Masculino	50	46,3

Fuente: Datos sociodemográficos.

1.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1.7.1 Técnica:

➤ Evaluación psicométrica

Instrumento que permite medir las variables de estudio de forma cuantitativa.

1.7.2 Instrumentos:

- Escala de Motivación – MLPA (Ver Anexo B)
- Escala de Satisfacción Laboral (SL–SPC) (Ver Anexo C)

1.7.2.1 Instrumento 1: Escala de la Motivación:

➤ Ficha Técnica de la escala Motivación–MLPA

Este instrumento Test Of Achievement Or Realization Motivation ha sido creado por el autor Hadlet Cantril, original de EE.UU. Fue adaptado en el año 1996 para la ciudad de Lima, por el Dr. Luis Alberto Vicuña Peri. La administración puede ser individual o colectiva, es aplicable a adolescentes y adultos. La aplicación dura un aproximado de 20 minutos.

La escala MLPA, sustentada en la teoría de McClelland, fue elaborada para medir las 3 dimensiones de motivación: Logro, Poder y Afiliación de los trabajadores de una empresa de baremos peruanos.

La distribución de la escala MLPA conformada por 15 ítems, 5 ítems para cada dimensión, es la siguiente:

- Logro: (1; 4; 7; 10; 13)
- Poder: (2; 5; 8; 11; 14)
- Afiliación: (3; 6; 9; 12; 15)

Según las normas de corrección, la prueba es muy práctica, solo se debe efectuar la suma aritmética de los valores según la respuesta dada por el sujeto siguiendo la siguiente clave:

- Para la Afiliación sume los valores solo de las respuestas correspondientes a la alternativa "A".
- Para Poder sume los valores solo de la respuesta correspondiente a la alternativa "B".
- Para Logro sume los valores de las respuestas correspondientes a la alternativa "C".

Para la validez del contenido se puso a consideración de 10 psicólogos con experiencia en psicología de la motivación psicología de organizaciones quienes debían opinar acerca de las situaciones estructuradas y las alternativas correspondiente a cada tipo motivacional, la que en un inicio fueron 24 quedando después el análisis solo 18 situaciones mencionada, las mismas que por el análisis Ji cuadrada resultaron significativas en la opinión favorable de los jueces a un nivel de 0.01 de significación. Para el método de constructo se efectuaron correlaciones inter escalas y escala total, esperando encontrar correlaciones significativas entre cada uno de sus componentes y puntuaciones totales, debiendo obtenerse correlaciones significativas, pero de baja densidad con la puntuación total, como un índice de cada escala mide un componente diferente, pero a su vez todas evalúan motivación.

La confiabilidad fue establecida por el método del test re test con un intervalo de tres meses entre la primera y la segunda aplicación encontrando un coeficiente de 0.88.

1.7.2.2 Instrumento 2: Cuestionario de la Satisfacción Laboral:

➤ Ficha Técnica del Cuestionario de Satisfacción Laboral– SL –SPC

Este instrumento ha sido creado y estandarizado en la ciudad de Lima-Perú, en el año 1999 por Sonia Palma. El ámbito de aplicación es de adultos de 18 años a más.

Está conformado por 36 ítems con un tiempo de aplicación aproximado de 20 minutos. Su forma de aplicación puede ser individual o colectiva.

La prueba mide el nivel de satisfacción laboral en entidades u organizaciones de acuerdo a los factores: condiciones físicas y materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas.

Según las normas de corrección, el puntaje total resulta de sumar las puntuaciones alcanzadas en las respuestas a cada ítem. Las puntuaciones utilizadas son:

- 5 totalmente de acuerdo
- 4 de acuerdo
- 3 indeciso
- 2 en desacuerdo
- 1 totalmente desacuerdo.

Para los ítems negativos (2; 7; 8;15; 16; 17; 19; 23; 26; 31; 33), se consideran las puntuaciones de forma inversa, el puntaje que se puede alcanzar oscila entre 36 y 180. Los puntajes altos significan satisfacción frente al trabajo y los puntajes bajos insatisfacción frente al trabajo, existe además la posibilidad de obtener puntajes por áreas.

La Escala SL-SPC consta de 36 posiciones asociadas a 7 factores distribuidos de la siguiente manera:

- Factor I: Condiciones Físicas y Materiales (5 ítems). Los elementos materiales o de infraestructura dónde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma. (los ítems son: 1, 13, 21, 28,32).

- Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos (4 ítems). El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por el labor que se realiza. (los ítems son: 2, 14, 22,31).
- Factor III: Políticas Administrativas (5 ítems). El grado frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador. (los ítems son: 8, 15, 17, 23,33).
- Factor IV: Relaciones Sociales (4 ítems). El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades cotidianas. (los ítems son: 3, 9, 16,24).
- Factor V: Desarrollo Personal (6 ítems). El grado de oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas en su autorrealización (los ítems son: 4, 10, 18, 25, 29,34).
- Factor VI: Desempeño De Tareas (6 ítems). El grado de valoración con la que se asocia el trabajador con sus tareas cotidianas en la entidad en la que labora. (los ítems son: 5, 11, 19, 26, 30,35).
- Factor VII: Relación Con La Autoridad (6 ítems). El grado de apreciación valorativa que se realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas. (los ítems son: 6, 12, 20, 27, 31,36).

Se estimó la validez de constructo de la Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC), por medio del método Ítem – test, empleando el estadístico Alpha de Cronbach, el cual permitió establecer que todos los ítems que conforman el instrumento, correlacionan en forma directa y muy significativamente ($p < .01$), con la puntuación total, registrando valores que superan el valor mínimo requerido de 0.20, los mismos que oscilan entre 0.29 y 0.64. La confiabilidad de la prueba se da por el coeficiente Alfa de Cronbach ítem- puntaje total permitió estimar la confiabilidad, la misma que es obtenida en un puntaje de 0.79.

1.8. PROCEDIMIENTO

Una vez aprobado el proyecto se procedió a su ejecución, revisión del instrumento, recolección de datos con la aplicación de instrumentos, calificación de los mismos, codificación respectiva y tabulación en la base de datos, análisis estadístico respectivo para hacer la descripción de resultados y contrastación de hipótesis, argumentando finalmente la contrastación de hipótesis con el marco teórico y antecedentes para arribar las conclusiones y proponer las recomendaciones respectivas.

1.9. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

La información recolectada a través de los instrumentos de motivación y satisfacción laboral es ingresada y procesada en el programa estadístico IBM SPSS STATISTICS Versión 23. Los resultados se presentan en tablas de una y doble entrada, de forma numérica y porcentual. Para determinar si existe correlación entre motivación y satisfacción laboral se hará uso de la prueba de correlación de Spearman para medir el grado de asociación entre las variables estudiadas; considerando que existen evidencias suficientes de significación estadística si la probabilidad de equivocarse es menor o igual al 5 por ciento ($p \leq 0.05$). Así mismo se realiza la prueba de normalidad de los datos ((Kolmogorov-Smirnov), para determinar si los datos son normales (uso de la prueba de correlación de Pearson) y/o no normales (uso de la prueba de correlación de Spearman), observándose que los datos de las variables motivación y satisfacción laboral son no normales, por lo que se utilizó la correlación de Spearman.

CAPITULO II
MARCO REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES:

2.1.1. A nivel Internacional:

Cejudo (2016) investigó “Satisfacción laboral y su relación con la motivación laboral”, en San Cristóbal de La Laguna, España. . El objetivo perseguido por esta investigación ha sido comprobar la relación existente entre la motivación laboral en la satisfacción en el trabajo exclusivamente en puestos laborales de alta responsabilidad y con empleados a su cargo como pueden ser, directores de delegaciones o jefes de sección. Los instrumentos utilizados fueron: el cuestionario general de satisfacción en organizaciones laborales (S20/23) de Meliá y Peiró (1989); y el cuestionario de motivación llamado “Características Psicológicas Relacionadas con el rendimiento deportivo” (CPRD). La muestra estuvo compuesta por 50 personas divididas en 30 hombres y 20 mujeres de cargos directivos. Se concluyó que el índice de correlación de ambas variables es altamente significativo, en donde cuanto mayor es la motivación del trabajador mayor es la satisfacción del trabajador, puesto que están estrechamente relacionados.

Ramos (2015) investigó “Relaciones Sociales en el Trabajo y Satisfacción Laboral”, en Guayaquil, Ecuador. El instrumento empleado fue el cuestionario Occupational Stress Indicator. La muestra fue de 445 docentes pertenecientes a la Educación General Básica y Bachillerato. Cuyos resultados evidenciaron la existencia de relación directa entre las dos variables. Concluyó que las relaciones sociales constituyen una necesidad básica del ser humano, las mismas que pueden verse interferidas llegando a ser una significativa fuente de estrés y disminuir el desempeño, debido a un ambiente laboral poco saludable, por lo que es importante crear políticas y planes que contribuyan al mantenimiento y crecimiento de las buenas relaciones sociales.

Muñoz (2014) en su tesis “Diagnóstico y propuesta de mejora de la satisfacción laboral del personal obrero y administrativo en el área de recolección de desechos sólidos de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca “EMAC-EP” en el año 2014” en Cuenca-Ecuador. Tuvo como objetivo determinar la satisfacción laboral en la Empresa EMAC EP. La muestra con que trabajó fue de 80 colaboradores, en donde concluyó, que el personal se encuentra medianamente satisfecho, puesto que la empresa no conoce a fondo las necesidades del empleado, la falta de empoderamiento del Departamento de Recursos Humanos respecto al bienestar y satisfacción de los trabajadores genera la desmotivación. Es decir, que la satisfacción laboral influye en varios aspectos, tanto en la comunicación que es esencial para conocer a la empresa y conocer las necesidades del trabajador, así como el empoderamiento que juega un papel imprescindible en la satisfacción laboral, reflejándose en las actitudes del empleado.

Alonso y Matta (2011) investigaron “Impacto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera individual en el personal nacional (NRS) de las áreas de investigación del centro internacional de agricultura tropical CIAT- año 2010”, en el Valle del Cauca, Colombia. El instrumento utilizado fue un cuestionario semi estructurado de selección múltiple y única respuesta, a través de correo electrónico. Con esto se direccionan las preguntas hacia las dimensiones de los niveles de satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera con respecto a las capacitaciones recibidas en el año 2010, aplicado a una muestra de 56 colaboradores. Los resultados de las correlaciones indican que existe correlación directa entre la capacitación y las variables satisfacción laboral, aprendizaje y desarrollo de carrera; mientras que para la variable desempeño los resultados obtenidos establecieron ninguna correlación. Es decir la capacitación tiene relación con el nivel de satisfacción laboral en el personal nacional de las áreas de investigación del CIAT, por ende los colaboradores se hallan satisfechos laboralmente con la capacitación recibida durante el año 2010. Concluyeron que la motivación de los empleados se eleva al considerar que sus superiores les brindan

más apoyo y aperturan vínculos de comunicación, lo que repercute en una mayor satisfacción laboral.

Ramírez (como se citó en Curay, 2011) investigó “La relación del empowerment con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional”, en Puebla, México. Las pruebas empleadas fueron el inventario de Empowerment de Menon, Inventario de satisfacción laboral de Quinn y Shepard’s y Compromiso organizacional de Allens. Estas fueron aplicadas a una muestra de 100 empleados de tres empresas de diferentes niveles jerárquicos, midiendo la correlación entre estas variables. Concluyó que los empleados que perciben un mayor Empowerment se sienten más satisfechos.

Mendoza y Pérez (2008) investigaron “Relación entre motivación y satisfacción laboral de los empleados de empresas prestadoras de salud del municipio de Riohacha (Colombia) y el municipio de Maracaibo (Venezuela)”. La técnica e instrumentos empleados fueron la observación y la elaboración de un cuestionario para Motivación y uno para Satisfacción laboral, con alternativa fija de respuesta, indicando una confiabilidad de 0,91 para el instrumento de Motivación laboral y 0,90 para el instrumento de Satisfacción laboral. La muestra estuvo conformada por 64 empleados que en el año 2007, laboraban en las empresas prestadoras de salud AME C.A. Municipio Maracaibo, Venezuela, y COOMEVA del Municipio de Riohacha, Colombia; con el objetivo de comparar la motivación y la satisfacción laboral de estos empleados en las ciudades mencionadas. Los resultados evidenciaron alta presencia de Motivación laboral en las empresas prestadoras de salud y una alta presencia de satisfacción laboral en los empleados de dichas empresas. Una de las conclusiones indica que la presencia de un nivel alto de motivación logro en los empleados, manifiesta el sentido de pertenencia hacia la organización, realizando las labores propias de sus funciones, entregando resultados positivos en las metas autoimpuestas y señaladas por la organización, lo cual resultaría menos costoso en términos de inversión en recursos y disposición de capital humano, además de percibir que su trabajo es reconocido por la organización.

Piña (2005) investigó “Análisis de la Motivación en el personal Administrativo de la Empresa F.M.F Construcciones C.A según Víctor Vroom Maturin. Monagas”, en Cumaná, Venezuela. El instrumento utilizado fue una encuesta enfocada en el Modelo de Expectativa de Vroom, aplicada a una muestra de 15 empleados conformado por el personal administrativo que labora en la empresa FMF Construcciones. Concluyó que el 90% del personal se encontró desmotivado e insatisfecho con las recompensas e incentivos utilizados por la organización, y apreciación de su desempeño, puesto que sus expectativas en función a su puesto de trabajo y propósitos personales, no son cubiertas, ocasionando que los procesos y tareas realizadas no sean llevadas a cabo con un nivel máximo de eficacia y eficiencia.

2.1.2. A Nivel Nacional:

Cainicela y Pazos (2016) investigaron “La relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú”, Lima. La investigación tuvo como objetivo identificar la existencia de relación entre la satisfacción laboral (factores intrínsecos y extrínsecos), el compromiso organizacional (compromiso afectivo, normativo y de continuidad) y la intención de rotación, así también determinar las variables que predicen la intención de rotación. Los instrumentos empleados fueron la encuesta y una ficha de evaluación tipo cuestionario con escala de Likert, aplicados a una muestra de 150 profesionales. Los resultados indican que no existe una relación significativa entre el compromiso organizacional en sus tres dimensiones (afectivo, normativo y de continuidad) y la intención de rotación. Por otro lado existe una relación altamente significativa entre la intención de rotación y los factores extrínsecos e intrínsecos de la satisfacción laboral, los cuales predicen la intención de rotación, concluyendo que al cubrir los factores se optimiza la satisfacción laboral, minimizando de esa forma la intención de rotación de los trabajadores y pérdida de talento que conlleva a elevados costos para la organización.

Tito y Acuña (2015) investigaron “Impacto de la motivación en la productividad empresarial: caso gerencia de infraestructura en telefónica del Perú”, Lima. Con el objetivo de determinar cómo la motivación contribuye en la productividad de los trabajadores. Los instrumentos utilizados fueron un cuestionario Ad-Hoc y entrevistas para revisar las estrategias aplicadas. La población de la investigación está compuesta por 33 trabajadores de las tres jefaturas de la Gerencia de Infraestructura. La muestra fue tomada al 30% de la población. Se concluyó que uno de los aspectos importantes para lograr mayor productividad es la motivación; la cual influye en el desempeño y permite alcanzar los objetivos. Así también se identificó con igual valoración tanto la motivación extrínseca (recompensas materiales, dinero) como la motivación intrínseca (reconocimiento y la valoración de su desempeño laboral). En este aspecto, el carácter y las actitudes de los jefes ejercen una influencia referencial hacia los colaboradores. En donde la motivación extrínseca especialmente la dependiente del dinero, no puede ser gestionada particularmente por los jefes, si no como un aspecto manejado por la empresa en su conjunto, la motivación utilizada más frecuente por los jefes en el área es la motivación intrínseca y una de las estrategias utilizadas es la comunicación y el feedback. Por ende tanto para colaboradores como para los jefes, la motivación es importante para su buen desempeño, por ello es menester buscar formas nuevas de motivar al personal para mantenerlo con buen ánimo para alcanzar los objetivos.

Hernández (2008) investigó “Diagnóstico de satisfacción laboral de obreros y empleados en una empresa textil Peruana”. El instrumento utilizado fue la Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma Carrillo, aplicado a una muestra de 139 trabajadores (93 obreros, 46 empleados) de la empresa textil, Lima Metropolitana. Concluye que los trabajadores (obreros y empleados) presentan actitudes similares de satisfacción laboral y de acuerdo a la categoría diagnóstica presentan un nivel regular de satisfacción laboral. Los factores que favorecen la satisfacción son el desempeño de tareas, desarrollo personal y las relaciones sociales, siendo las menos favorables los factores de condiciones físicas y remuneración. Los obreros tienen un mayor nivel de insatisfacción laboral en aspectos tales como relación con la autoridad, políticas

administrativas y relaciones sociales; a diferencia de los empleados quienes si muestran satisfacción hacia estos factores. Con respecto al factor de beneficios laborales y/o remunerativos tanto obreros como empleados se muestran insatisfechos con respecto al incentivo.

Gonzáles y Herrera (2006) investigaron “La Motivación como estrategia para el desempeño y satisfacción del personal de la empresa Telefónica del Perú S.A.- Zonal del Cusco”. El objetivo fue proponer estrategias de motivación adecuadas para los trabajadores de la empresa, que permita mejorar el desempeño y lograr la satisfacción de la población. Concluyeron que la insatisfacción de la población de su estudio que originaba la incidencia negativa en el desempeño se debía a los niveles de motivación deficientes, puesto que, el personal contratado no se encuentra en un área idónea, por lo que no desempeñan al máximo sus capacidades profesionales y no satisfacen sus expectativas, lo que incide en su insatisfacción.

2.1.3. A Nivel Regional:

Martínez (2014) investigó “Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores del área de operaciones en el servicio de administración tributaria de Trujillo SATT en el año 2013”. Las técnicas e instrumentos empleados fueron la observación y la encuesta, aplicados a una muestra de 42 trabajadores. Cuyos resultados evidenciaron que la satisfacción del personal era deficiente en la mayoría de los aspectos observados, siendo los factores negativos los salarios, la organización del trabajo, la falta de información sobre el desarrollo de su trabajo, el sistema de control y la falta de reconocimiento por el trabajo desarrollado, con excepción los factores de incidencia positiva, fueron la buena identificación con el trabajo que realizan y la posibilidad de crecimiento profesional.

Alva y Juárez (2014) investigaron “Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú agropecuaria S.A del distrito de Trujillo-2014”. El instrumento empleado fue una encuesta (escala de actitudes) para medir la satisfacción laboral, aplicada a una muestra de 80

trabajadores de la empresa Chimú Agropecuaria. Concluyeron que la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad es directa por cuanto existe un nivel medio de satisfacción laboral, influyendo en la productividad. Así mismo la insatisfacción en las relaciones de los colaboradores con sus autoridades, puesto que el desempeño que realizan no es reconocido, las capacitaciones brindadas son limitadas, las remuneraciones son disconformes, y no se proporciona los recursos necesarios, interfiriendo en la productividad de su trabajo.

Murga (2013) investigó “La influencia del clima laboral en la motivación de los trabajadores de la empresa Dámper S.A.C. Trujillo - La Libertad en el año 2013, como objetivo focalizar las características intrínsecas del grupo de trabajadores que laboran en la empresa a través de la medición la motivación. Las técnicas e instrumentos empleados fueron la observación y la encuesta, aplicados a una muestra de 30 trabajadores. Concluyó que el 67% poseen niveles relativos de motivación dependientes de estímulos de progreso y refuerzo; el 60% consideran que el nivel de relaciones interpersonales en los grupos de trabajo es deficiente, formándose colisiones entre compañeros de trabajos; el 56,7% manifiestan incomodidad frente a las remuneraciones laborales; el 53,3 % poseen relaciones inestables con sus superiores, puesto que carecen de un canal adecuado de comunicación; y el 50 % de los trabajadores opinaron la ausencia de capacitaciones por parte de sus fejes.

Carril y Rosales (2005) investigaron sobre “La relación entre satisfacción laboral y clima laboral en los agentes de la empresa de seguridad Esvicsac de la ciudad de Trujillo”. Los instrumentos empleados fueron la escala de satisfacción e insatisfacción Hezbergiana (Sepúlveda y León) y la escala de SL- SLPC (Sonia Palma), aplicados a una muestra de 169 trabajadores. Concluyeron que los agentes de seguridad de la empresa Esvicsac se caracterizan por tener niveles altos de satisfacción en los factores de autonomía y beneficios laborales, niveles medios o significativos en los factores de desarrollo personal, condiciones físicas y supervisión.

Alquizar y Ruiz (2004) investigaron “La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa de servicios de agua potable y alcantarillado de la Libertad sociedad anónima-SEDALIB SA”. Los instrumentos empleados fueron la escala de satisfacción de SL- SLPC (Sonia Palma) y la escala de clima organizacional (EDCO), aplicados a una muestra de 196 colaboradores. Concluyeron que los trabajadores según los factores de sexo, condición laboral, jerarquía y edad, muestran percepciones similares y alcanzan una categoría media de clima y satisfacción laboral cuando perciben oportunidades de autorrealización dentro de la organización, de caso contrario se encontrarán insatisfechos.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1 MOTIVACIÓN

2.2.1.1. DEFINICIONES:

- “Son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (Robbins y Judge, 2009, p.189).
 - Stoner (como se citó en Newstrom, 2011) sostiene que la motivación es una característica de la psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana lo que hace que las personas funcionen.
 - Es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea y, para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que este viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado (Chiavenato, 2002).
 - “La motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración” (Pinder, como se citó en Muchinsky, 2002, pag.331).
- *De acuerdo a las definiciones citadas, al parecer concuerdan en que la motivación es el proceso y combinación de fuerzas que direccionan la conducta, la misma que está determinada por factores externos e internos que establecen la intensidad y duración para llevara a cabo tareas planteados y concluir objetivos señalados, lo que a su vez permite identificar el grado en el que algunos están más predispuestos a estar motivados que otros.*

2.2.1.2 DIMENSIONES DE LA MOTIVACIÓN SEGÚN LA VARIABLE DE ESTUDIO

McClelland (como se citó en Newstrom, 2011) propuso un modelo de necesidades aprendidas para la motivación que, desde su punto de vista, tenían raíces en la cultura de una sociedad. Afirmaba que todas las personas tienen tres necesidades de particular importancia: los logro, poder y de afiliación (p.133)

2.2.1.2.1 Necesidad de Logro

McClelland (como se citó en Newstrom, 2011) la define como el comportamiento hacia la competencia con un estándar de excelencia. Es decir las personas con altas necesidades de logro quieren hacer las cosas mejor y en forma más eficiente de lo que las han hecho antes otras personas.(p.133).

Las personas caracterizadas como altas en logros y auto motivadas tienen tres características principales. En primer lugar, les gusta establecer metas propias y buscan el reto de tomar decisiones difíciles, y tienden a pedir asesoría o ayuda tan sólo a expertos que les pueden proporcionar el conocimiento o habilidades que necesiten, sin embargo prefieren asumir la responsabilidad plena de la consecución de sus metas. En segundo lugar, eligen metas moderadas, ni muy difíciles que alcanzarlas sea cuestión más de suerte que de capacidad ni tan fáciles que al alcanzarlas no le produzca satisfacción, por tanto estas personas establecen retos personales y disfrutan de tareas en las que puedan usar sus capacidades al máximo. En tercer lugar, prefieren tareas que les proporcionen retroalimentación inmediata, puesto que les gusta saber cómo van progresando (Newstrom, 2011).

2.2.1.2.2 Necesidad de Poder

Se define como el deseo por influir en personas y hechos. De acuerdo con McLelland, (como se citó en Newstrom, 2011) hay dos tipos de poder: uno que está dirigido a la organización (poder institucional), y uno que está dirigido hacia el yo interno (poder personal). Los individuos que poseen una fuerte motivación de poder emprenden acciones que afectan a las conductas de otros y tiene un enorme atractivo emocional, preocupándose por proporcionar recompensas de estatus a sus seguidores.

➤ **Poder Social o Institucional**

Canalizan sus esfuerzos para influir en los demás; no pretenden con ello conseguir la sumisión a su persona sino un compromiso impersonal, es decir ayudan a las personas a sentirse más fuertes y más capaces.

➤ **Poder Personal**

Canalizan sus esfuerzos para ejercer dominancia, despiertan gran fidelidad personal, buscan puesto de influencia y tratan de explotar a los demás, haciéndolos sentir débiles. Caracterizados por coleccionar símbolos de prestigio personal, como automóviles de gran lujo o grandes oficinas”.

2.2.1.2.3 Necesidad de Afiliación

Las personas con una fuerte motivación de afiliación tienden a establecer, mantener y restaurar relaciones personales estrechas con otros. En una encuesta de Gallup, reveló que los empleados que tienen vínculos estrechos en el trabajo son más comprometidos y productivos que los que no reportan tenerlo. (Newstrom, 2011, p.134)

2.2.1.3. VARIACIONES DE LA MOTIVACIÓN

“La motivación puede definirse teniendo como base a tres variaciones: dirección, intensidad y persistencia. Cada variación tiene sus tópicos y aspectos relacionados. En un contexto laboral, cada variación es muy importante para la organización y el individuo” (Muchinsky, 2002, p.331).

➤ **Dirección**

Se refiere a la elección de actividades que realizamos cuando empleamos nuestros esfuerzos, lo que significa que podemos elegir trabajar con esmero en algunas tareas y no en otras.

➤ **Intensidad**

Implica que tenemos el potencial de llevar a cabo diferentes niveles de esfuerzo, dependiendo de cuánto necesitamos hacer.

➤ **Duración**

Refleja la persistencia de la motivación a lo largo del tiempo, en oposición a una elección puntual entre el curso de la acción (dirección) o los altos niveles de esfuerzo dirigidos a una tarea específica (intensidad).

2.2.1.4. PROCESO BÁSICO DE LA MOTIVACIÓN

La motivación representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona e inducen que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas. Dado que los motivos de los empleados influyen en su productividad, es importante que los gerentes canalicen de forma efectiva las cosas que los motivan para que alcancen las metas de la organización. Sin embargo, cabe señalar que la motivación no es igual al desempeño. Incluso los empleados más motivados podrían no tener éxito en su trabajo, sobre todo si no cuentan con las competencias necesarias para desempeñarlo o si las condiciones en que trabajan son poco favorables. Si bien el desempeño en el trabajo involucra mucho más que la motivación, ésta es un factor fundamental para un buen desempeño. De tal forma los empleados están más predispuestos a estar motivados que otros de acuerdo a los rasgos diferenciales individuales, tales como la autoestima, la tendencia a la motivación intrínseca y necesidad de logro. El desempeño en el trabajo involucra mucho más que la motivación. Para que una organización sea efectiva debe atender los retos relacionados con la motivación que implica despertar en las personas el deseo de ser miembros productivos de la organización (Newstrom, 2011).

2.2.1.5. FASES CENTRALES DE LA MOTIVACIÓN

Un principio clave de la motivación sostiene que el desempeño depende del grado de capacidad y la motivación que tenga la persona. Por lo tanto, la motivación representa el deseo de un empleado y el compromiso con el desempeño y la prueba es su desempeño. El proceso de la motivación empieza por identificar las necesidades de una persona (Newstrom, 2011).

➤ **Fase 1**

Las necesidades son las carencias que una persona experimenta en un momento particular, pueden ser psicológicas, fisiológicas y sociales.

➤ **Fase 2**

Las necesidades crean tensión en el individuo, lo cual puede impulsar, reducir o eliminarlas.

➤ **Fase 3**

La motivación se dirige a una meta, la cual es el resultado específico que quiere tener una persona.

➤ **Fase 4**

Aquellas metas del empleado son las fuerzas que lo impulsan a actuar.

➤ **Fase 5**

Las recompensas o castigos constituyen señales (retroalimentación) para los empleados que les indican si sus necesidades de desarrollo, reconocimiento y sus conductas son adecuadas o inadecuadas.

➤ **Fase 6**

Una vez que los empleados han recibido sus recompensas o castigos vuelven a evaluar sus necesidades.

2.2.1.6. RETOS DE LA MOTIVACIÓN

El primer reto radica en que los motivos solo se pueden inferir ya que son imposibles verlos. El segundo reto se centra en la naturaleza dinámicas de las necesidades, puesto que la persona tiene diversas necesidades, deseos y expectativas, las cuales cambian con el transcurso del tiempo y en algún momento se pueden contraponer. Un tercero radica en las diferencias considerables que existen entre los motivos de las personas y la energía con que responden a ella. Así como diferentes organizaciones producen diversos productos y servicios, así distintas personas tienen motivos diferentes (Newstrom, 2011).

2.2.1.7. ENFOQUES TEÓRICOS – PRÁCTICOS DE LA MOTIVACIÓN

2.2.1.7.1. Teoría de la Satisfacción de Necesidades

Nuestra motivación y satisfacción laboral se determina mediante las discrepancias entre lo que queremos, valoramos, esperamos y en lo que en realidad proporciona el trabajo. Las discrepancias potenciales entre lo que los empleados quieren y lo que el trabajo le proporciona afecta en la motivación y la satisfacción con su trabajo (Aamodt, 2010).

➤ Expectativas Laborales

Son aquellas discrepancias entre lo que un empleado espera que fuera un trabajo y la realidad del mismo puede afectar la motivación y satisfacción, es decir si sus expectativas no se han cumplido, el empleado se siente desmotivado.

De acuerdo con la **teoría de las características laborales**, los empleados desean puestos que sean significativos que les den la oportunidad de ser personalmente responsables de su trabajo (autonomía) y que se brinden realimentación de los resultados de su trabajo. Si existe discrepancia entre el grado en el que un puesto proporciona y la necesidad del empleado por obtenerlos este estará menos motivado (Aamodt, 2010).

➤ **Necesidades, Valores, Deseos**

Una discrepancia entre necesidades, valores y deseos de un empleado y lo que el trabajo ofrece, también puede conducir a bajos niveles de motivación y satisfacción. Existen dos modelos de la motivación basados en las necesidades humanas, **Modelo de Jerarquía de Necesidades** (necesidades de Maslow, la teoría ERG y la teoría de los dos factores.), y el **Modelo de las Necesidades Aprendidas** (Aamodt, 2010).

• **Modelo de Jerarquía de Necesidades**

Maslow (como se citó en Aamodt, 2010) creía que los empleados se motivarían y se sentirían satisfechos con sus trabajos en cualquier momento si se cubrían ciertas necesidades. Sostenía que existen 5 tipos principales de necesidades y son jerárquicas en donde el individuo puede alcanzar un nivel más alto cuando satisface una necesidad de nivel inferior. Aunque la teoría de Maslow no ha sido sustentada aún puede ser útil, puesto que sostiene que el proporcionar reconocimiento, enriquecimiento laboral y un lugar de trabajo seguro, aumenta la motivación de los empleados.

Aldefer (como se citó en Aamodt, 2010) explica porque una necesidad en nivel más alto a veces no se vuelve más importante cuando se ha satisfecho una de nivel más bajo. Considera que los puestos en las organizaciones, el avance al siguiente nivel no es posibles debido a factores como las políticas o naturaleza de la compañía. Por lo tanto, el camino al siguiente nivel está bloqueado y el empleado se frustra dando mayor importancia al nivel previo. Propuso que las necesidades humanas pueden representarse en tres niveles jerárquicos, modificando la dinámica jerárquica de Maslow, conocida como la **teoría ERG**. Él denominó a estos niveles: existencia (fisiológicos y seguridad), relación (social) y crecimiento (estima y auto-realización).

Herzberg (como se citó en Aamodt, 2010) pensaba que los factores relacionados con el trabajo se podían dividir en dos categorías dando nombre a la **teoría de dos factores**, la primera se denominó *factores de higiene*, son aquellos relacionados con el puesto que resulta del mismo, pero no lo involucra en sí (fisiológica y seguridad y sociales) y *factores motivadores*, que sí se relaciona con las tareas y deberes del puesto (estima y auto realización).

- **Modelo de las Necesidades Aprendidas**

McClelland (como se citó en Newstrom, 2011) afirmaba que todas las personas tienen tres necesidades de particular importancia **los logros, la afiliación y el poder**. La *necesidad del logro* ha sido definida como comportamiento hacia la competencia con un estándar de excelencia, es decir las personas con altas necesidades de logro quieren hacer las cosas mejor y en forma más eficiente de lo que las han hecho antes otras personas. La *necesidad de poder* se puede definir como el deseo de influir en personas y hechos. De acuerdo con McClelland hay dos tipos de poder. Uno que está dirigido a la organización (poder institucional) y el otro hacia el yo interno (poder personal). Los individuos que poseen una fuerte motivación de poder emprenden acciones que afectan conductas de los otros y tienen un enorme atractivo emocional, las cuales se preocupan por proporcionar recompensas de estatus a sus seguidores. La *necesidad de afiliación* se define como el deseo de agradar y estar en buenos términos con los demás. Las personas con fuerte motivación de afiliación tienden a establecer, mantener y restaurar relaciones personales estrechas con otros.

2.2.1.7.2. Teoría del Establecimiento de Metas

Cuando un gerente establece metas difíciles para sus empleados se provoca que éstos tengan un nivel mayor de eficacia personal y también que establezcan metas más altas para su desempeño propio (Robbins y Judge 2009).

Para que el establecimiento de metas sea más exitoso deben tener ciertas cualidades. Deben ser *específicas* (concretas), *medibles* (con el objeto de mejorar el desempeño

o servicio del cliente); *alcanzable* (el establecimiento de metas con nivel de dificultad alto conduce a un mejor desempeño ajustándose a las características individuales del trabajador, puesto que permite el compromiso, de caso contrario si están son muy difíciles de alcanzar provoca una reducción del desempeño), *relevante* (incremento de habilidades), con *límite de tiempo* (metas temporales) e *incentivando la participación* (productividad) (Aamodt, 2010).

2.2.1.7.3. Teoría de la Realimentación

Locke y Latham (como se cita en Aamodt, 2010) afirman que para aumentar la eficiencia del establecimiento de metas se debe proporcionar realimentación a los empleados sobre su progreso para alcanzarlas.

La realimentación mejora más el desempeño cuando es positiva e informativa que cuando es negativa y de control, la realimentación es constructiva cuando se da de forma positiva con el fin de motivar y reforzar la conducta adecuada, para que esta sea eficaz se debe dar no solo cuando los empleados se equivoquen, sino cuando hagan las cosas de manera correcta. El *establecimiento de metas y la realimentación permite que el empleado monitoree su propio progreso en el logro de las metas y posteriormente realice los ajustes necesarios*, cumpliéndose así la **teoría de autorregulación**; con múltiples metas complejas la autorregulación se vuelve más difícil y los empleados deben hacer un esfuerzo consciente de sus metas y establecer prioridades para tomar decisiones cuando haya metas en competencia (Aamodt, 2010).

2.2.1.7.4. Teoría de las Recompensas

Una estrategia esencial para motivar a los empleados es proporcionar un incentivo para que cumplan las metas establecidas. La base para estos sistemas de incentivos son los principios de **condicionamiento operante** que establece que los empleados se comprometerán con conductas por las que sean recompensados y eviten comportamientos por los que sean castigados. Si son recompensados por la cantidad de trabajo que realizan podrán menos énfasis en la calidad en intentaran incrementar

su calidad, por ello se debe considerar seis factores: otorgamiento del incentivo (reforzador o estímulo castigante, inmediatamente después del desempeño de la conducta), contingencia de las consecuencias (los comportamientos dan lugar a la recompensa o castigo) tipo de incentivo (valores de los empleados), Incentivo individuales vs grupales (pago por desempeño y pago por mérito) incentivos positivos (recompensas) versus castigos (negativos), y sistema de recompensas (equidad) (Aamodt, 2010).

2.2.1.7.5. Teoría de las Expectativas de Desempeño

“Las personas se sienten motivadas para trabajar cuando piensan que su trabajo les puede proporcionar cosas que deseen” (Newstrom, 2011, p.144).

Por tanto si un empleado considera que no importa que tan duro trabaje, nunca consiga el nivel de desempeño necesario, entonces es probable que su motivación baje (*Expectativa*), el empleado estará motivado si su comportamiento tiene una consecuencia específica, es decir si el empleado trabaja horas extras espera que se recompense, o si está ausente en el trabajo sin justificación espera ser castigado (*Instrumentalidad*), si se recompensa a un empleado la recompensa debe ser algo que valore, si el buen desempeño se recompensa con premio entonces el empleado se motivara sólo si valora los premios, o si se castiga suspendiéndolo, el castigo será eficaz sólo si el necesita dinero (*Valencia*).

Entonces la relación entre el esfuerzo y el desempeño se basa en la percepción del grado de dificultad para alcanzar un comportamiento particular (Aamodt, 2010).

2.2.1.7.6. Teoría de la Equidad

La teoría de Equidad se basa en la premisa de que nuestros niveles de motivación y satisfacción laboral se relacionan con la justicia con que creemos que se nos trata en comparación con otros.

Tres componentes se incluyen en esta percepción de justicia: *entradas o insumos* (elementos personales, tales como tiempo, esfuerzo, educación, experiencia) *salidas o resultados* (elementos que recibimos de nuestro trabajo, incluye el pago,

beneficios, el reto y la responsabilidad; las salidas menos evidentes son beneficios como los amigos y los muebles de la oficina), y por ende todos los empleados calculan una *razón o proporción* de entrada/salida (valores inconscientes).

Por tanto, si un miembro de un grupo logra un alto desempeño será recompensado o un integrante con de grupo con bajo desempeño será castigado, aumentando de tal forma la satisfacción y motivación del grupo, es decir, si un empleado elige trabajar más que otros a los que se le paga lo mismo no se sentirá engañado, pero si se le presiona a trabajar por la misma paga estará molesto, lo cual la señala que la percepción del empleado señalará el **grado de inequidad** (Aamodt, 2010).

2.2.1.8. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Es relevante determinar qué necesidades provocan el rendimiento y comportamiento de grupos e individuos, de tal forma ofrecer recompensas significativas que ayuden al empleado a satisfacer sus necesidades y optimizar el comportamiento orientado hacia el desempeño y evitar que sigan un patrón constante, puesto que la gente cambia según sus experiencias, los acontecimientos de la vida, el paso de los años, los cambios culturales y ambientales y otros factores (Landy y Conte, 2005).

Los resultados obtenidos en una empresa, ya sean positivos o no, dependen del activo intangible más importante: el capital humano. Los colaboradores dentro de una organización toman decisiones y ejecutan acciones para poder lograr los objetivos planteados, por ello, son el factor clave que va a determinar el éxito de una organización. Sin embargo, existen muchos casos en los que las empresas cuentan con excelentes profesionales, reconocidos especialistas; pero los resultados no son necesariamente los esperados y no porque los colaboradores sean incompetentes, sino porque no están motivados e identificados con la empresa. De ahí la importancia de crear e incentivar estrategias para que las personas se sientan cómodas. Las empresas se deben esforzar por motivar y fidelizar a sus colaboradores. Un colaborador motivado es capaz de realizar mejor sus tareas y obtener resultados outstanding (sobresalientes), ya que siente que su plan estratégico personal está alineado con el plan estratégico organizacional. Entonces, no solo se

esmera por cumplir los objetivos de la organización, sino que, al priorizar el logro de sus propios objetivos, logra también los de la empresa. De esta manera, constituye el éxito de toda organización el lograr que sus colaboradores sientan que los objetivos de ésta se alinean con sus propios objetivos personales y profesionales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas. Pero la realidad nos muestra que la mayoría de los colaboradores son infelices en el trabajo y que casi la mitad de las empresas no toman medidas al respecto a pesar de estudios que sostienen la evidente relación entre el bienestar laboral y el rendimiento profesional. Las personas son entes que realizan cotidianamente una serie de actuaciones, que se convierten en actividades coordinadas de la organización, de modo que esta logra alcanzar sus objetivos y, en definitiva, realizar su misión. En este sentido, es gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de sus roles, que se hace posible el desarrollo de la organización y los progresos sistemáticos en el logro de sus objetivos. La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Existen muchos mecanismos de motivación, el más popular es la retribución salarial (sueldo, aumentos, abonos, entre otros). Otro tipo de motivación es mediante la promoción de puestos. Si bien es cierto, el factor económico es muy determinante; sin embargo, los colaboradores deben sentir que también se están desarrollando personal y profesionalmente. Una forma de mantenerlos motivados es capacitándolos, darles la libertad de tomar decisiones, brindarles un buen ambiente laboral, la oportunidad de ampliar su red de contactos, entre otros. De esta manera, no solo estarán motivados, sino que fidelizados y la empresa contará con un personal cualificado, el cual se convertirá en su ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Finalmente, la importancia de mantener motivadas a las personas es porque al valorarlas, estas crean valor en la organización. Cabe recalcar que el capital humano son las personas que poseen competencias, experiencia y conductas o comportamientos ubicados estratégicamente en la organización valor en la empresa. Las empresas deben de encontrar al personal idóneo, capacitado y, sobre todo, motivado, capaz de comprometerse e identificarse con las mismas para lograr las metas y los objetivos organizacionales y, con ello, alcanzar el éxito de estas.

2.2.2. SATISFACCIÓN LABORAL

2.2.2.1 DEFINICIONES:

- “Es el grado al que las personas encuentran satisfacción en su trabajo, vinculados con que los empleados permanezcan en el puesto y con una baja rotación en el trabajo” (Hellriegel & Slocum, 2009, p.53).
- Es el conjunto de actitudes generales de un individuo hacia su trabajo, por lo que una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él (Robbins, 1993).
- “Es el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña” (Robbins y Judge, 2009, p.89)
- Según las diversas definiciones citadas y de acuerdo a la realidad problemática en la que planteamos esta variable, se puede concluir que la satisfacción laboral, es la actitud del empleado hacia su puesto de trabajo y hacia la entidad en dónde trabaja, siendo el grado de conformidad o inconformidad que éste sienta respecto al compromiso e identidad organizacional, influye evidentemente en el desempeño y productividad.

2.2.2.2 FACTORES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL SEGÚN LA VARIABLE DE ESTUDIO

Palma (como se citó en Hellriegel & Slocum, 2009) considera que son siete factores que intervienen en la satisfacción laboral. Y a la vez, estas se presentan en la prueba de satisfacción laboral SL-SPC.

➤ **Condiciones Físicas - Materiales**

Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajos y se constituye como facilitador de la misma.

➤ **Beneficios Laborales - Remunerativos**

El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.

➤ **Políticas Administrativas**

El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.

➤ **Relaciones Sociales**

El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se compare las actividades laborales cotidianas.

➤ **Desarrollo Personal**

Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.

➤ **Desempeño De Tareas:**

La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora.

➤ **Relación Con La Autoridad:**

La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.

2.2.2.3 FORMAS ALTERNAS DE SATISFACCIÓN LABORAL

Bussing (como se citó en Landy y Conte, 2005) sostuvo que las seis formas son el resultado de la interacción de tres variables básicas: la discrepancia entre lo que una persona desea y lo que realmente obtiene; los cambios en la meta o en los niveles de aspiración como resultado de la experiencia de trabajo y; el grado de compromiso para enfrentar problemas o en solucionarlos.

➤ **Satisfacción Progresiva**

La persona se siente satisfecha con el trabajo. Al incrementar el nivel de aspiración, una persona trata de alcanzar un nivel de satisfacción mayor.

➤ **Satisfacción Estable**

La persona se siente satisfecha con el puesto, pero está motivada a mantener el nivel de aspiración y el estado placentero de satisfacción. Un incremento en el nivel de aspiración se concentra en otras áreas de la vida, debido a que hay pocos incentivos laborales.

➤ **Satisfacción Conformista**

La persona siente satisfacción laboral indistinta y disminuye el nivel de aspiración con el fin de adaptar los aspectos negativos de la situación laboral a un nivel inferior. Al disminuir el nivel de aspiración, la persona es capaz de alcanzar nuevamente un estado positivo de satisfacción.

➤ **Insatisfacción Constructiva**

La persona se siente insatisfecha con el trabajo. Mientras se mantenga el nivel de aspiración, la persona trata de dominar la situación con intentos de solución de problemas sobre una base de suficiente tolerancia a la frustración.

➤ **Insatisfacción Fija**

La persona se siente insatisfecha con el trabajo. Al mantener el nivel de aspiración, la persona no intenta dominar la situación con intentos de solución de problemas. La tolerancia a la frustración forma los mecanismos de defensa necesarios, los esfuerzos de solución de problemas se ven más allá de cualquier posibilidad. Por tanto, el individuo carga con sus propios problemas, por lo que no se pueden excluir desarrollos patológicos.

➤ **Seudo Satisfacción**

La persona se siente insatisfecha con el trabajo. Al enfrentar problemas irresolubles o condiciones frustrantes y mantener el nivel de aspiración, por ejemplo, por una motivación de logro específica o por normas sociales fuertes, una percepción distorsionada o la negación de la situación laboral negativa puede dar como resultado la seudo- satisfacción.

2.2.2.4 RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS

2.2.2.4.1 Grado de satisfacción en el puesto

Es el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo, dicha respuesta radica en las diferencias individuales respecto a las expectativas y concretamente al grado de cumplimiento de las mismas en el trabajo (Muchinsky, 2002).

Hulin (como se citó en Muchinsky, 2002) refiere que los trabajos que supone un desafío pueden proporcionar satisfacciones a algunos por el modo como se sienten consigo mismos cuando han completado un encargo difícil, otros pueden encontrar irrelevantes esas auto-recompensas, entonces el grado de diferenciación de las preferencias de las personas por los resultados del trabajo está relacionado con sus experiencias en su desarrollo y su nivel de aspiración.

La relación entre la satisfacción laboral y los criterios relacionados con el trabajo tanto de rotación como el ausentismo a menudo se denominan conductas de separación, porque reflejan el alejamiento del empleado de unas condiciones de trabajo adversas, ya sea en forma temporal (ausentismo) o permanente (rotación) (Muchinsky, 2002).

2.2.2.4.2 Grado de identificación con el trabajo

El grado de satisfacción en la identificación con el trabajo está más relacionada con la manera cómo las personas ven su trabajo y cómo se aproximan a él y menos relacionada con lo bien que se ejecute el trabajo (Muchinsky, 2002).

Brown (como se citó en Muchinsky, 2002) afirma que un estado de identificación conlleva a un compromiso positivo y relativamente completo de los aspectos básicos de uno mismo en el trabajo, mientras que un estado de alienación conlleva a una pérdida de individualidad y la separación de uno mismo del ambiente laboral. En donde la persona se integra de manera psicológica en su trabajo y de la importancia que este representa para su propia imagen, la persona puede verse afectada en gran medida por el grado de identificación o alienación de su trabajo. (Muchinsky, 2002, p. 272)

2.2.2.4.3 Grado Compromiso con la organización

“Es el grado de fidelidad que siente un empleado por su empleador, de manera que el compromiso refleja la lealtad fundamentada en la vinculación con la organización” (Muchinsky, 2002, p. 274).

Meyer (como se citó en Muchinsky, 2002) sostiene que el compromiso con la organización refleja en general, la relación del empleado con la organización e implicaciones en su decisión de continuar formando parte de ella, siendo más probable que los empleados comprometidos permanezcan en la organización que los empleados no comprometidos.

Los psicólogos sostienen que estas dos actitudes tienen una alta correlación y dan como resultado conductas similares de los empleados. Los empleados satisfechos

tienden a estar, más comprometidos con la organización y es mayor la probabilidad que asistan a trabajar, permanezcan en la organización, lleguen a tiempo, ejecuten bien su trabajo, y demuestren conductas útiles para la organización, a diferencia de los empleados que no están satisfechos o comprometidos (Aamodt, 2010).

Meyer y Allen (como se citó en Aamodt, 2010) sostienen que hay tres facetas motivacionales para el compromiso organizacional:

➤ **Compromiso afectivo**

Es el grado en el cual un empleado desea permanecer en la organización, le importa la misma y está dispuesto a realizar un esfuerzo por ella. Por ejemplo, un empleado de la Cruz roja podría estar a gusto con sus compañeros de trabajo y su jefe, compartir las metas altruistas de la organización y darse cuenta de que sus esfuerzos darán como resultado un mejor desempeño organizacional (Aamodt, 2010).

➤ **Compromiso de continuidad**

Es el grado en el que un empleado cree que debe permanecer en la organización debido al tiempo, dinero y esfuerzo que ha invertido en la misma, o la dificultad que tendrá en encontrar otro empleo. Por ejemplo un director de una cámara de comercio que ha pasado 10 años haciendo contactos de negocio, buscando fondos para un nuevo edificio y ganándose la confianza del ayuntamiento local; aunque podría conseguir empleo en la cámara de comercio de otra ciudad, necesitaría 10 para alcanzar todo lo que ya logró (Aamodt, 2010).

➤ **Compromiso normativo**

Es el grado en el cual un empleado se siente obligado con la organización y, como resultado de esta obligación debe permanecer en ella. Por ejemplo un empleado que obtuvo su primer empleo en una organización, recibió orientación de su jefe y capacitación a un alto costo para la compañía. El empleado podría sentirse éticamente obligado a permanecer en la empresa debido a que ésta ha invertido mucho en él (Aamodt, 2010).

2.2.2.5 ENFOQUES TEÓRICOS – PRÁCTICOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

2.2.2.5.1 Teoría de las Diferencias Individuales

Son los factores llamados antecedentes que influyen en los niveles de satisfacción y compromiso laboral, es decir nuestra predisposición personal a estar satisfechos y disfrutar de lo que se hace sin importar el trabajo que se realice (Aamodt, 2010).

Locke (como se citó en Aamodt, 2010) afirma que las variables de personalidad están asociadas con la predisposición de las personas a estar satisfechas con su vida y su trabajo, tales como: la estabilidad emocional, la autoestima, la autoeficacia y locus de control externo, es decir los individuos propensos a estar satisfechos con su empleo y con su vida en general tienen alta autoestima y se sienten competentes, son emocionalmente estables y creen que tienen el control de su vida.

2.2.2.5.2 Teoría de las Expectativas o Discrepancias laborales

Los empleados se encuentran satisfechos con su trabajo si éste cubre sus diversas necesidades, deseos, expectativas y valores dado que los individuos varían considerablemente en aspectos como logros, estatus, seguridad y contacto social; es por ello que no todos los trabajos pueden satisfacer las necesidades de todos los empleados durante todos los periodos de su vida (Aamodt, 2010).

Bravo y Glibkowski (como se citó en Aamodt, 2010) investigaron el efecto de que los empleados perciban de que una organización no ha cumplido sus promesas y obligaciones (contratos psicológicos) a un empleado, disminuye la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, aumentando el deseo del empleado por irse de la organización (promesa incumplida).

2.2.2.5.3 Teoría de la Adecuación o Satisfacción intrínseca

Es el grado en que los empleados perciben que sus valores, intereses, personalidad, estilos de vida y habilidades coinciden con los de su vocación, trabajo, organización, compañeros y supervisor, por tanto los empleados perciben que gratificaciones, salario y prestaciones son acorde con sus esfuerzos y desempeño (Aamodt, 2010).

Mossholder, Settoon y Henagan (como se citó en Aamodt, 2010) afirman que las personas que disfrutan trabajar con sus supervisores y compañeros estarán más satisfechas con sus empleos.

Bishop y Scott (como se citó en Aamodt, 2010) sostienen que la satisfacción con los supervisores y compañeros está relacionada con el compromiso de equipo y el organizacional, lo cual a su vez da como resultado mayor productividad, menos deseos de dejar la organización y mayor disposición a ayudar.

2.2.2.5.4 Teoría del Procesamiento de Información Social (aprendizaje social)

Pollock, Whitbred y Contractor (como se citó en Aamodt, 2010) apoyan la idea de que el entorno social tiene un efecto sobre las actitudes y conductas de los empleados.

Esta teoría postula que los empleados observan los niveles de motivación y satisfacción de otros trabajadores para luego tomarlo como modelo. Es decir si los empleados antiguos de una organización trabajan con esmero y hablan de manera positiva sobre su trabajo y su empleador, los nuevos imitaran este comportamiento, serán productivo. También puede suceder lo contrario, si los empleados antiguos trabajan poco y se quejan de su trabajo los nuevos también lo harán (Aamodt, 2010).

2.2.2.5.5 Teoría de la Equidad

Es el grado en que se les trata con justicia en comparación con los demás. Si creemos que se nos trata de manera injusta tratamos de cambiar nuestra creencias o conductas hasta que la situación nos parezca justa. Esta teoría de justicia percibida está relacionada con varios factores importantes tales como satisfacción laboral, compromiso organizacional, desempeño, confianza, alejamiento y reacciones negativas del empleado. Lo cual permite predecir que un empleado estará insatisfecho si los premios, los castigos y las interacciones sociales no se proporcionan con equidad, por ejemplo; si un colaborador trabaja más que un compañero pero el recibe un mayor aumento, es probable que este menos satisfecho aun cuando el dinero no sea la razón por la cual trabaja (Aamodt, 2010).

2.2.2.5.6 Teoría de la Autorrealización

Implica la posibilidad de cubrir las necesidades de autorrealización de los empleados, puesto que la satisfacción laboral se ve afectada por las oportunidades de desafío y crecimiento (Aamodt, 2010).

McClelland (como se citó en Aamodt, 2010) afirma que la satisfacción aumenta con la ampliación del conocimiento y disminuye con la ampliación de tareas.

Maslow (como se citó en Aamodt, 2010) pensaba que las necesidades de crecimiento y desafío, a la cual llamó autorrealización, es importante solo después de satisfacer necesidades del nivel anterior, sin embargo actualmente para satisfacer las necesidades de autorrealización de los empleados, la organización puede efectuar actividades desde las más sencillas y más comunes como son la rotación de puestos, la ampliación de puestos y enriquecimiento del puesto.

En la rotación y ampliación de puestos el empleado realiza varias tareas en una organización, y con la ampliación de puestos es decir el empleado aprende a realizar varias tareas en una organización, con la ampliación puede realizar varias tareas en forma simultánea, tomando decisiones más complejas (Aamodt, 2010).

2.2.2.6. IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Palma (como se citó en Hellriegel & Slocum, 2009) afirma que la satisfacción laboral es de gran interés por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar política y decisiones institucionales. Lo mismo que puede afectar el comportamiento a nivel de los individuos particularmente la rotación y el ausentismo.

“En forma similar, los empleados que están altamente satisfechos con sus puestos llegan a trabajar en forme regular y es menos probable que recurran a sus días de incapacidad por enfermedad” (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 54)

Por tanto, la satisfacción laboral es relevante puesto que las personas pasan una porción considerable de sus vidas en las organizaciones, además, el grado de

satisfacción involucra como se sienten acerca de otros aspectos de su vida, como el ámbito familiar, vecinal y comunitario.

Las organizaciones están integradas por un grupo de personas que a través del aporte de sus conocimientos, habilidades y destrezas colaboran con la consecución de los objetivos de las mismas. Es por esta razón que actualmente la administración de recursos humanos se preocupa por conocer cuáles aspectos de la organización están afectando los niveles de satisfacción de los individuos. Además de la preocupación por saber cuáles aspectos de la organización están afectando la satisfacción de los individuos, existe la posibilidad de que este tipo de estudio permita generar acciones que reduzcan algunos problemas de personal como el ausentismo y la rotación, entre otros; de igual manera pueda mejorar la productividad organizacional, lo que podría garantizar el éxito organizacional. Ahora bien, una de las mayores preocupaciones de las organizaciones, es la productividad que ésta pueda conseguir por medio de sus miembros, por ésta razón y considerando que las personas con altos niveles de satisfacción son más productivas, las organizaciones buscan constantemente descubrir los factores que afectan su productividad y la de sus miembros. Cabe destacar que existen planteamientos que indican que las personas con altos niveles de satisfacción son más productivas. (Chiavenato, 2005)

En lo que respecta al ausentismo, se podría decir que es uno de los problemas de personal que genera más costos a la organización, debido a que la ausencia de un trabajador en su puesto de trabajo pudiera paralizar o retrasar el proceso productivo de la organización. (Chiavenato, 2005)

En las organizaciones son inevitables ciertos niveles de ausentismo debido a factores personales, organizacionales y ambientales. Por lo tanto se puede decir que no todo ausentismo es por causa de insatisfacción laboral. Sin embargo, Flores (2000, citado por Arnedo y Castillo, (2009), señala que: “la causa más frecuente del ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la realización del trabajo”.

El sentir que su esfuerzo no está siendo bien retribuido, la falta de beneficios socioeconómicos que garantiza una vida digna y la sobre calificación de un trabajador en un puesto de trabajo, entre otros, hacen que los trabajadores consideren la posibilidad de renunciar a sus puestos. También es importante señalar que la rotación trae consigo mayores gastos en el reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación del personal, así como también afecta las relaciones interpersonales y, por lo tanto, la productividad de la organización.

En resumen, podría decirse que mantener adecuados niveles de satisfacción en el personal puede elevar la productividad, disminuir los índices de ausentismo y reducir la rotación de personal.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

➤ Motivación

McClelland (como se citó en Aamodt, 2010) “La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta en el grado en que se satisface las necesidades”. La motivación se deslinda de tres necesidades: la Necesidad de Logro, La Necesidad de Poder y La Necesidad de Afiliación o asociación.

➤ Satisfacción Laboral

Palma (como se citó en Hellriegel & Slocum, 2009) “La satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo”.

La satisfacción se deslinda de siete factores: a nivel de desarrollo personal, relaciones con otros miembros de la organización, relaciones con la autoridad, desempeño de tareas, políticas administrativas, beneficios laborales y condiciones físicas o materiales que faciliten su labor.

CAPITULO III
RESULTADOS

Tabla 2. Nivel de motivación en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo

Nivel de Motivación	n _o	%
Bajo	38	35,2
Medio	38	35,2
Alto	32	29,6
Total	108	100,0

Fuente: Información obtenida de los test

Análisis e Interpretación:

En la tabla 2, se identifica que en los empleados municipales, predomina tanto un nivel medio como un nivel bajo de motivación, ambos representados por el 35,2% respectivamente; y sólo el 29,6% alcanzan un nivel alto de motivación.

Tabla 3. Nivel de motivación por dimensiones en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo

Nivel de Motivación por Dimensiones		No	%
Logro	Bajo	26	24,1
	Medio	56	51,9
	Alto	26	24,1
Poder o autoridad	Bajo	35	32,4
	Medio	35	32,4
	Alto	38	35,2
Afiliación	Bajo	40	37,0
	Medio	38	35,2
	Alto	30	27,8
Total		108	100,0

Fuente: Información obtenida de los test

Análisis e Interpretación:

En la tabla 3, se identifica que en los empleados de la municipalidad predomina un nivel bajo en la dimensión Afiliación, representado por el 37,0%. Así mismo, predomina un nivel medio en la dimensión Logro representado por el 51,9%. Por otro lado, predomina un nivel alto en la dimensión de Poder o Autoridad representado por el 35,2%.

Tabla 4. Nivel de satisfacción laboral en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo

Nivel de Satisfacción Laboral	n _o	%
Muy baja	25	23,1
Baja	23	21,3
Promedio	18	16,7
Alta	24	22,2
Muy alta	18	16,7
Total	108	100,0

Fuente: Información obtenida de los test

Análisis e Interpretación:

En la tabla 4, se identifica que en los empleados municipales predomina un nivel muy bajo de satisfacción laboral, representado por el 23,1%; seguido del 22,2% que evidencia un nivel alto de satisfacción laboral; en tanto que el 21,3% presentan un nivel bajo; y finalmente el 16,7 % de los sujetos de estudio presenta un nivel promedio y muy alto respectivamente.

Tabla 5. Nivel de satisfacción laboral por factores en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo

Nivel de Satisfacción Laboral por Factores		n _o	%
Factor I: Condiciones físicas y materiales	Muy baja	30	27,8
	Baja	23	21,3
	Promedio	18	16,7
	Alta	22	20,4
	Muy alta	15	13,9
Factor II: Beneficios laborales	Muy baja	31	28,7
	Baja	17	15,7
	Promedio	26	24,1
	Alta	15	13,9
	Muy alta	19	17,6
Factor III: Políticas administrativas	Muy baja	23	21,3
	Baja	17	15,7
	Promedio	19	17,6
	Alta	27	25,0
	Muy alta	22	20,4
Factor IV: Relaciones sociales	Muy baja	22	20,4
	Baja	34	31,5
	Promedio	0	0,0
	Alta	40	37,0
	Muy alta	12	11,1
Factor V: Desarrollo personal	Muy baja	22	20,4
	Baja	18	16,7
	Promedio	21	19,4
	Alta	29	26,9
	Muy alta	18	16,7
Factor VI: Desempeño de tareas	Muy baja	19	17,6
	Baja	36	33,3
	Promedio	17	15,7
	Alta	22	20,4
	Muy alta	14	13,0
Factor VII: Relación con la autoridad	Muy baja	23	21,3
	Baja	35	32,4
	Promedio	21	19,4
	Alta	13	12,0
	Muy alta	16	14,8
Total		108	100,0

Fuente: Información obtenida de los test

Análisis e Interpretación:

En la tabla 5, se identifica que en los empleados de la municipalidad predomina un nivel muy bajo en los factores Condiciones Físicas y Beneficios Laborales, con porcentajes que oscilan entre 27,8% y 28,7%. Así también predomina un nivel bajo en los factores Desempeño de tareas y Relación con la autoridad, con porcentajes que oscilan entre 32,4% y 33,3%. Por otro lado, predomina en los sujetos de estudio un nivel alto en los factores de Política Administrativa, Relaciones Sociales y Desarrollo Personal, con porcentajes que oscilan entre en un 25,0% y 37,0%.

Tabla 6. Contrastación de hipótesis - prueba de correlación de Spearman entre motivación y satisfacción laboral en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo

Satisfacción Laboral		Dimensiones			Motivación	
		Logro	Poder o autoridad	Afiliación		
Factores	Factor I: Condiciones físicas y materiales	Correlación	0.099	-0.036	0.195*	0.112
		Probabilidad	0.307	0.711	0.043	0.247
		Significancia	No significativo	No significativo	Significativo	No significativo
	Factor II: Beneficios laborales	Correlación	-0.094	-0.106	0.211*	0.020
		Probabilidad	0.334	0.277	0.029	0.838
		Significancia	No significativo	No significativo	Significativo	No significativo
	Factor III: Políticas administrativas	Correlación	0.135	-0.116	-0.079	-0.020
		Probabilidad	0.164	0.232	0.419	0.840
		Significancia	No significativo	No significativo	No significativo	No significativo
	Factor IV: Relaciones sociales	Correlación	0.265**	-0.017	0.148	0.140
		Probabilidad	0.006	0.864	0.127	0.149
		Significancia	Altamente significativo	No significativo	No significativo	No significativo
	Factor V: Desarrollo personal	Correlación	-0.012	0.059	0.252**	0.130
		Probabilidad	0.902	0.544	0.009	0.181
		Significancia	No significativo	No significativo	Altamente significativo	No significativo
	Factor VI: Desempeño de tareas	Correlación	0.007	-0.034	0.062	0.001
		Probabilidad	0.940	0.730	0.524	0.988
		Significancia	No significativo	No significativo	No significativo	No significativo
	Factor VII: Relación con la autoridad	Correlación	0.227*	0.083	0.222*	0.201*
		Probabilidad	0.018	0.396	0.021	0.037
		Significancia	Significativo	No significativo	Significativo	Significativo
Satisfacción Laboral	Correlación	0.100	-0.010	0.217*	0.127	
	Probabilidad	0.302	0.917	0.024	0.190	
	Significancia	No significativo	No significativo	Significativo	No significativo	

Fuente: Información obtenida de los test

.La correlación no es significante al nivel 0,05 (bilateral) - si p mayor a 0.05 es no significativo

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral)- si p es menor o igual a 0.05 es significativo

**.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral) - si p es menor o igual a 0.01 es altamente significativo

Análisis e Interpretación:

En la tabla 6, se evidencia que la satisfacción de los empleados de la municipalidad no guarda relación directa con la motivación. Asimismo, se aprecia que existe una correlación altamente significativa entre la dimensión Logro de la Motivación con el factor Relaciones sociales con un $r = -0.26$ ($p \leq 0.01$); y significativa con el factor Relación con la autoridad con un $r = 0.227$ ($p \leq 0.05$). De igual manera, se aprecia que existe una correlación altamente significativa entre la dimensión Afiliación de la Motivación con el Factor Desarrollo personal con un $r = 0.252$ ($p \leq 0.01$); significativa con el factor Condiciones físicas y materiales, con un $r = 0.195$ ($p \leq 0.05$); con el factor Beneficios laborales con un $r = 0.211$ ($p \leq 0.05$); y con el factor Relación con la autoridad con un $r = 0.222$ ($p \leq 0.05$).

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE RESULTADOS

IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Luego de haber obtenido los resultados y presentación de tablas respectivas, se procedió a la contrastación de la hipótesis con el marco teórico y antecedentes que sustentan la investigación, lo que permitió responder a la formulación del problema y cumplir con los objetivos de la investigación.

La hipótesis general, que dice “Existe relación entre la Motivación y Satisfacción Laboral en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo” se rechaza, dado que no existe correlación significativa entre ambas variables. Por lo tanto, la motivación no tiene relación directa con la variable satisfacción, sino que el nivel de motivación y satisfacción está sujeto a las diferencias individuales y la sensación que el individuo experimenta al lograr un equilibrio entre la necesidad y los fines que la reducen. Debido a que la persona tiene diversas necesidades, deseos y expectativas, las cuales cambian con el transcurso del tiempo y en algún momento se pueden contraponer (Newstrom, 2011). Tal y como lo señala Locke (como se citó en Aamodt, 2010) afirma que las variables de personalidad están asociadas con la predisposición de las personas a estar satisfechas con su vida y su trabajo. También es elemental mencionar a la investigación de Gonzáles y Herrera (2006) quienes concluyen que la insatisfacción de la población de su estudio que originaba la incidencia negativa en el desempeño, se debía a los niveles de motivación deficientes, puesto que, el personal contratado no se encuentra en un área idónea, por lo que no desempeñan al máximo sus capacidades profesionales y no satisfacen sus expectativas, lo que incide en su insatisfacción. Sin embargo caso contrario hace mención la investigación de Cejudo (2016) quien concluyó que el índice de correlación de ambas variables es altamente significativo, cuanto mayor es la motivación del trabajador mayor es la satisfacción del trabajador, puesto que están estrechamente relacionados.

En cuanto al nivel de la motivación, se identifica que los empleados municipales se encuentran desmotivados en su trabajo con un total de 35,2% categorizados tanto en nivel bajo como en un nivel medio, lo que indica que sólo el 29,6% de ellos se encuentran motivados en un nivel alto. A partir de estos resultados se puede inferir que

la predisposición de la motivación de los empleados está determinada por los rasgos diferenciales individuales, tales como la autoestima, la tendencia a la motivación intrínseca y necesidad de logro, que se ven establecidas por fuerzas internas más que por factores externos, las cuales establecen la intensidad y duración para llevar a cabo las tareas planteadas y concluir objetivos señalados, lo que a su vez permite identificar el nivel en el que algunos trabajadores tienden a estar más predispuestos que otros, tal como lo indica Stoner (como se citó en Newstrom, 2011), quien sostiene que la motivación es una característica de la psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana lo que hace que las personas funcionen. Corroborando con la investigación de Murga (2013) quién estudió la influencia del clima laboral en la motivación de los trabajadores, en donde concluyó que el 67% poseen niveles relativos de motivación dependientes de estímulos de progreso y refuerzo; el 60% consideran que el nivel de relaciones interpersonales en los grupos de trabajo es deficiente, formándose colisiones entre compañeros de trabajos; el 56,7% manifiestan incomodidad frente a las remuneraciones laborales; el 53,3 % poseen relaciones inestables con sus superiores, puesto que carecen de un canal adecuado de comunicación; y el 50 % de los trabajadores opinaron la ausencia de capacitaciones por parte de sus jefes. Siendo también importante la investigación de Tito y Acuña (2015) quienes concluyeron que uno de los aspectos importantes para lograr mayor productividad es la motivación; puesto que su influencia mejora el desempeño y permite alcanzar los objetivos. Señalando también que tanto para colaboradores como para los jefes la motivación es importante para un buen desempeño, por ello es menester buscar nuevas formas de motivar al personal para mantenerlo con buen ánimo en la lucha por alcanzar los objetivos.

Respecto al nivel de las dimensiones de la motivación, se evidenció que los empleados de la municipalidad poseen un nivel bajo vinculado a la dimensión de Afiliación en un total de 37,0%, lo que indica que la mayoría de trabajadores poseen deficientes relaciones personales con otros miembros de la organización. Por otro lado, se halla un nivel alto en relación a la dimensión de Poder o Autoridad en un total de 35.2%. De

acuerdo con McLelland (como se citó en Newstrom, 2011) sostiene que los individuos que poseen una fuerte motivación de poder emprenden acciones que afectan a las conductas de otros y tiene un enorme atractivo emocional, preocupándose por proporcionar recompensas de estatus a sus seguidores. Asimismo, la dimensión de Logro se halla en nivel promedio en un 51,9%, lo mismo que indica que los empleados con necesidad alta en logro buscan ser más eficientes en su trabajo obteniendo resultados seguros. Tal como lo indica McClelland (como se citó en Newstrom, 2011) lo define como el comportamiento hacia la competencia con un estándar de excelencia. Es decir, las personas con altas necesidades de logro quieren hacer las cosas mejor y en forma más eficiente de lo que las han hecho antes otras personas. (p.133).Coincidiendo con la investigación de Mendoza y Pérez (2008) determinaron en una de sus conclusiones que la alta presencia de motivación de logro en los empleados, manifiesta el sentido de pertenencia hacia la organización realizando las labores propias de sus funciones, entregando resultados positivos en las metas autoimpuestas y señaladas por la organización, lo cual resultaría menos costoso en términos de inversión en recursos y disposición de capital humano, además de percibir que su trabajo es reconocido por la organización.

En relación al nivel de la satisfacción laboral, se conoció que los empleados municipales se encuentran insatisfechos en su trabajo con un total de 23,1% categorizados en un nivel muy bajo, lo que indica que sólo el 22,2% y 16,7% de ellos se encuentran satisfechos en los niveles alto y muy alto, respectivamente. Entonces si las expectativas de los trabajadores y sus necesidades se ven satisfechas en rol que desempeñan, pues estarán satisfechos y se verán motivados a continuar en el trabajo. De caso contrario si sus aspiraciones, metas y necesidades tanto económicas como personales, no se hallan realizados, pues estarán insatisfechos y disconformes, esto refiere al grado de aspiraciones personales y características individuales. Coincidiendo con la investigación de Piña (2005) concluye que el 90% del personal se encontró insatisfecho con las recompensas e incentivos utilizados por la organización, y apreciación de su desempeño, puesto que sus expectativas en función a su puesto de trabajo y propósitos personales, no son cubiertas, ocasionando que los procesos y

tareas realizadas no sean llevadas a cabo con un nivel máximo. Por lo tanto, la satisfacción en el puesto, es el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo, radica en las diferencias individuales respecto a las expectativas y concretamente al grado de cumplimiento de las mismas en el trabajo (Muchinsky, 2002). Tal como lo señala Bravo y Glibkowski (como se citó en Aamodt, 2010) investigaron el efecto de que los empleados perciban que una organización no ha cumplido sus promesas y obligaciones (contratos psicológicos) a un empleado, disminuye la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, aumentando el deseo del empleado por irse de la organización (promesa incumplida).

Referente al nivel de los factores de la satisfacción laboral, se evidenció que los empleados de la municipalidad poseen un nivel bajo vinculada al factor de Relación con la autoridad en un total de 32,4%, en Desempeño de tareas en un 33,3%, lo que indica que la mayoría de los trabajadores se encuentran insatisfechos frente a la apreciación valorativa de las autoridades respecto al cumplimiento de las obligaciones, responsabilidades y deberes que deben cumplir cotidianamente, inherentes a su puesto de trabajo. Así también se observa un nivel muy bajo en los factores Beneficios Laborales en un 28,7% y Condiciones Físicas en un 27,8%. Por otro lado se halla que los empleados de la municipalidad poseen mayor satisfacción en un nivel alto en relación a los factores de política administrativa con un 25,0%, Relaciones Sociales en un 37,0% y Desarrollo personal en un 26,9%, es decir están conformes con los lineamientos institucionales dirigidas a oportunidades de desarrollo y ejecución de tareas significativas, la interacción social que puedan llegarse a establecer en el entorno laboral y la línea de carrera que pueda ofrecerle la institución para lograr su autorrealización. Corroborando con la investigación de Martínez(2014) halló que la satisfacción del personal era deficiente en la mayoría de los aspectos observados, siendo los factores negativos los salarios, la organización del trabajo, la falta de información sobre el desarrollo de su trabajo, el sistema de control y la falta de reconocimiento por el trabajo desarrollado, con excepción los factores de incidencia positiva, fueron la buena identificación con el trabajo que realizan y la posibilidad de crecimiento profesional. Lo mismo a lo que hace referencia la investigación de Muñoz

(2014) en donde concluyó, que el personal se encuentra medianamente satisfecho, puesto que la empresa no conoce a fondo las necesidades del empleado, la falta de empoderamiento del Departamento de Recursos Humanos respecto al bienestar y satisfacción de los trabajadores genera la desmotivación. Es decir, que la satisfacción laboral influye en varios aspectos, tanto en la comunicación que es esencial para conocer a la empresa y conocer las necesidades del trabajador, así como el empoderamiento que juega un papel imprescindible en la satisfacción laboral, reflejándose en las actitudes del empleado. Haciendo mención a la investigación de Cainicela y Pazos (2016) determinaron la existencia de una relación altamente significativa entre la intención de rotación y los factores extrínsecos e intrínsecos de la satisfacción laboral, los cuales predicen la intención de rotación, concluyendo que al cubrir los factores se optimiza la satisfacción laboral, minimizando de esa forma la intención de rotación de los trabajadores y pérdida de talento que conlleva a elevados costos para la organización. Tal como lo señala Hulin (como se citó en Muchinsky, 2002) refiere que los trabajos que supone un desafío pueden proporcionar satisfacciones a algunos por el modo como se sienten consigo mismos cuando han completado un encargo difícil, otros pueden encontrar irrelevantes esas auto-recompensas, entonces el grado de diferenciación de las preferencias de las personas por los resultados del trabajo está relacionado con sus experiencias en su desarrollo y su nivel de aspiración.

Se acepta la hipótesis específica referida a la relación entre las dimensiones de logro y afiliación de la motivación laboral, con los factores de relaciones sociales y desarrollo personal de la satisfacción laboral, al encontrarse entre ellas una correlación **altamente significativa**, tal y como se ha venido explicando los empleados municipales alcanzan un nivel promedio en cuanto a la dimensión de logro en un 51,9 %, quienes direccionan sus actitudes de acuerdo a sus metas y diferencias individuales; es decir las personas con alta necesidad de logro, les gusta establecer metas propias y buscan el reto de tomar decisiones difíciles, asumiendo con responsabilidad la consecución de sus metas, disfrutan de las tareas en la que aprovechar sus capacidades al máximo, hacen uso de la retroalimentación para evaluar su progreso; así mismo tienden a

establecer y mantener relaciones personales estrechas con otros. Tal como lo indica la teoría de la motivación mediante el establecimiento de metas, cuando un gerente establece metas difíciles para sus empleados provoca que éstos tengan un nivel mayor de eficacia personal y también que establezcan metas más altas para su desempeño propio (Robbins y Judge 2009).

Por otro lado, sólo el 28,8 % de la población con necesidad de afiliación que poseen agrado y disfrutan de la labor que realizan frente a la interrelación con otros miembros de la organización y ambiente de trabajo, tienen la oportunidad de realizar actividades significativas para su autorrealización, alcanzando el desarrollo personal satisfactorio. Citando la investigación de Alquizar y Ruiz (2004) quienes concluyen que los trabajadores alcanzan un nivel medio de satisfacción laboral cuando perciben oportunidades de autorrealización dentro de la organización, de caso contrario se encontrarán insatisfechos.

Del mismo modo se acepta la hipótesis específica referida a la relación entre la dimensión de afiliación de la motivación laboral, con los factores de condiciones físicas, beneficios laborales, y relación con la autoridad de la satisfacción laboral, al encontrarse entre ellas una **correlación significativa**. En donde se aprecia que sólo el 34,3% de la población está satisfecha con las condiciones físicas, lo cual influye en el desempeño de sus actividades, en la medida que perciben un ambiente de trabajo cálido y de comodidad, conllevándolos al trabajo en equipo, promoviendo oportunidades significativas, y al contacto de las relaciones cercanas, dándoles el sentido de pertenencia y participación activa al grupo, de tal forma si la población restante conociera las necesidades de otros miembros, se promovería la interacción asertiva entre ellos. Corroborando con la investigación de Carril y Rosales (2005), concluyeron que los agentes de seguridad de la empresa Esvicsac se caracterizan por tener niveles altos de satisfacción en los factores de autonomía y beneficios laborales, niveles medios o significativos en los factores de desarrollo personal, condiciones físicas y supervisión.

Así también se sabe que sólo el 31,5% de la población está satisfecha con los beneficios laborales o remunerativos, puesto que uno de los factores influyentes en el estado de satisfacción de los empleados se rige en función al reconocimiento del desempeño que realizan, siendo necesario que perciban la existencia de una equidad remunerativa como pago por la labor que cumplen, implicando que, si el trabajador se siente satisfecho al apreciar un ambiente de trabajo equitativo con las remuneraciones e incentivos estimables que puedan cubrir sus necesidades, conlleva al compañerismo transparente y justo, manifestándose y salvaguardando las relaciones afectivas con las demás personas, incitando el sentido de pertenencia y compromiso dentro de la organización. Tal como lo indica la teoría de la equidad de la satisfacción, como el grado en que se les trata con justicia en comparación con los demás. Si creemos que se nos trata de manera injusta tratamos de cambiar nuestra creencias o conductas hasta que la situación nos parezca justa (Aamodt, 2010). Asimismo acorde a la investigación de Hernández (2008) en su estudio de diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana, concluye que, respecto al factor de beneficios laborales, tanto obreros como empleados se muestran insatisfechos con respecto al incentivo.

Se evidencia también que sólo el 26,8 % de la población están satisfechos con el grado de apreciación valorativa en relación con el jefe directo e inmediato, respecto a sus actividades laborales cotidianas que complementa el impulso de superación en relación a meta y objetivo, mediante la edificación de relaciones cercanas y partidarias, para establecer un ambiente cálido de respeto con las autoridades, influyendo de manera significativa en los demás compañeros de trabajo, debido al grado de empatía que se ejerza y a la retroalimentación positiva que se reciba. Sin embargo, puede ser percibido como un exceso de confianza, pretensión de agrado o fines lucrativos y personales, provocando controversias o rivalidades por la otra parte de la población. Coincidiendo con Pollock, Whitbred y Contractor (como se citó en Aamodt, 2010) apoyan la idea de que el entorno social tiene un efecto sobre las actitudes y conductas de los empleados, quienes observan los niveles de motivación y satisfacción de otros trabajadores para luego tomarlo como modelo. Coincidiendo con la investigación de Ramos (2015) en su estudio sobre las relaciones sociales en el trabajo y la satisfacción

laboral, concluye que las relaciones sociales constituyen una necesidad básica del ser humano, las mismas que pueden verse interferidas llegando a ser una significativa fuente de estrés y disminuir el desempeño, debido a un ambiente laboral poco saludable, por lo que es importante crear políticas y planes que contribuyan al mantenimiento y crecimiento de las buenas relaciones sociales. Esto significa que el grado de satisfacción de los trabajadores con necesidad de afiliación, no sólo depende de las relaciones de autoridad y compañerismo, condiciones laborales e incentivos económicos, también se ve determinado por el establecimiento y mantenimiento de las relaciones afectivas con las demás personas y miembros de otros equipos de trabajo, puesto que de ello determina el grado y sentido de pertenencia dentro de la organización, al percibir un clima cálido de aceptación e incorporación en el grupo, guía el cumplimiento de objetivos y fines laborales, influyendo significativamente en su motivación y satisfacción.

De igual forma se acepta la hipótesis específica referida a la relación entre dimensión de logro de la motivación laboral con el factor relación con la autoridad de la satisfacción laboral, al encontrarse entre ellas **correlación significativa**. Siendo así, el 51,9 % de los empleados municipales con nivel promedio de necesidad de logro, asumen el comportamiento de cumplir un estándar autoimpuesto, al lograr algo nuevo o planear el avance de un objetivo a largo plazo. Las personas caracterizadas como altas en logros y auto motivadas les gusta establecer metas propias y buscan el reto de tomar decisiones difíciles, asumen la responsabilidad plena de la consecución de sus metas, establecen retos personales y disfrutan de tareas en las que puedan usar sus capacidades al máximo y les proporcionen retroalimentación inmediata, puesto que les gusta saber cómo van progresando (Newstrom, 2011). Coincidiendo con la investigación de Alva y Juárez (2014) hallaron insatisfacción en las relaciones de los colaboradores con sus autoridades, puesto que el desempeño que realizan no es reconocido y las capacitaciones brindadas son limitadas, interfiriendo en la productividad de su trabajo.

Por otro lado, la relación con la autoridad está determinada por el grado de apreciación valorativa vinculada a sus actividades cotidianas, en el cual solo el 26,8% de los empleados municipales están satisfechos con las relaciones con sus superiores. Mossholder, Settoon y Henagan (como se citó en Aamodt, 2010) afirman que las personas que disfrutan trabajar con sus supervisores y compañeros estarán más satisfechas con sus empleos. Tal como Bishop y Scott (como se citó en Aamodt, 2010) sostienen que la satisfacción con los supervisores y compañeros está relacionada con el compromiso de equipo y el organizacional, lo cual a su vez da como resultado mayor productividad, menos deseos de dejar la organización y mayor disposición a ayudar. Coincidiendo con la investigación de Alonso y Matta (2011) hallaron que existe correlación directa entre la capacitación y las variables satisfacción laboral, aprendizaje y desarrollo de carrera; mientras que para la variable desempeño los resultados obtenidos establecieron ninguna correlación. Concluyeron que la motivación de los empleados se eleva al considerar que sus superiores les brindan más apoyo y aperturan vínculos de comunicación, lo que repercute en una mayor satisfacción laboral.

Por último se rechaza la hipótesis específica, referente a la relación entre la dimensión poder de la motivación laboral, con los factores de condiciones físicas, beneficios laborales, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad de la satisfacción laboral, al encontrarse que entre ellas **no existe correlación significativa**. De tal manera el 35,2 % de los empleados municipales con necesidad de poder de nivel alto, poseen el deseo de influir en las demás personas y hechos. De acuerdo con McLelland, (como se citó en Newstrom, 2011) hay dos tipos de poder: uno que está dirigido a la organización (poder institucional), y uno que está dirigido hacia el yo interno (poder personal). Los individuos que poseen una fuerte motivación de poder emprenden acciones que afectan a las conductas de otros y tiene un enorme atractivo emocional, preocupándose por proporcionar recompensas de estatus a sus seguidores.

De caso contrario canalizan sus esfuerzos para lograr una convivencia armoniosa y lograr un mejor desempeño con una necesidad y compromiso personal, tratando de

crear una relación cortés con sus autoridades para adquirir un feedback positivo, de tal forma aspirar a metas mayores y cubrir sus expectativas de autorrealización de acuerdo a sus diferencias individuales, tal como lo señala Locke (como se citó en Aamodt, 2010) afirma que las variables de personalidad están asociadas con la predisposición de las personas a estar satisfechas con su vida y su trabajo, tales como: la estabilidad emocional, la autoestima, la autoeficacia y locus de control externo, es decir los individuos propensos a estar satisfechos con su empleo y con su vida en general tienen alta autoestima y se sienten competentes, son emocionalmente estables y creen que tienen el control de su vida. Coincidiendo finalmente con la investigación de Ramírez (como se citó en Curay, 2011) evaluó la relación que tiene Empowerment con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, obteniendo como conclusión que los empleados que perciben un mayor Empowerment se sienten más satisfechos; es por ello que si los empleados poseen la necesidad de poder dentro de ámbito laboral, ejercen conductas de control sobre las situaciones y demás compañeros, de caso contrario estarían enfocados en alcanzar sus metas personales y cumplir con su trabajo.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

1. Se rechaza la hipótesis general, debido a que no existe correlación significativa entre la motivación y la satisfacción laboral en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo.
2. Se identificó que en los empleados municipales, predomina tanto un nivel medio como un nivel bajo de motivación, ambos representados por el 35,2% respectivamente; y sólo el 29,6% alcanzan un nivel alto de motivación.
3. Se halló que en los empleados de la municipalidad predomina un nivel bajo en la dimensión Afiliación, representado por el 37,0%. Así mismo, predomina un nivel medio en la dimensión Logro representado por el 51,9%. Por otro lado, predomina un nivel alto en la dimensión de Poder o Autoridad representado por el 35,2%.
4. Se identificó que en los empleados municipales predomina un nivel muy bajo de satisfacción laboral, representado por el 23,1%; seguido del 22,2% que evidencia un nivel alto de satisfacción laboral; en tanto que el 21,3% presentan un nivel bajo; y finalmente el 16,7 % de los sujetos de estudio presenta un nivel promedio y muy alto respectivamente.
5. Se halló que en los empleados de la municipalidad predomina un nivel muy bajo en los factores Condiciones Físicas y Beneficios Laborales, con porcentajes que oscilan entre 27,8% y 28,7%. Así también predomina un nivel bajo en los factores Desempeño de tareas y Relación con la autoridad, con porcentajes que oscilan entre 32,4% y 33,3%. Por otro lado, predomina en los sujetos de estudio un nivel alto en los factores de Política Administrativa, Relaciones Sociales y Desarrollo Personal, con porcentajes que oscilan entre en un 25,0% y 37,0%.

6. Se determinó que existe una correlación altamente significativa, entre la dimensión Logro de la Motivación y el factor Relaciones Sociales de la Satisfacción Laboral en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo. Asimismo, se encontró una correlación significativa entre logro y el factor relación con la autoridad.
7. Se determinó que existe una correlación altamente significativa, entre la dimensión Afiliación de la Motivación y el factor Desarrollo Personal de la Satisfacción Laboral en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo. Asimismo, se encontró una correlación significativa entre afiliación, y los factores condiciones físicas, beneficios laborales, y relación con la autoridad.
8. Se evidenció que no existe correlación significativa entre la dimensión poder de la motivación laboral y los factores condiciones físicas, beneficios laborales, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad de la satisfacción laboral en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Desarrollar talleres de entrenamiento de técnicas cognitivas y conductuales (aserción negativa, reconstrucción cognitiva), dirigidas a los colaboradores que alcanzaron niveles bajos de motivación, que permitan reforzar sus habilidades sociales tales como autocontrol, empatía, y perseverancia, con el fin de crear un ambiente más asequible, establecer relaciones cercanas y duraderas con otros miembros(compañeros y autoridades) de la municipalidad.
2. Se recomienda, brindar sesiones de orientación y consejo psicológico, basados en el enfoque Cognitivo Conductual, dirigida a los colaboradores que alcanzaron encuentren el nivel bajo en las dimensiones de la Motivación Laboral, en vías de orientar en positivo su percepción sobre el ambiente de trabajo y la importancia del desarrollo de sus labores dentro de la empresa para el adecuado funcionamiento de la misma, y por ende reforzar su interés y deseo de incrementar su desempeño de forma progresiva.
3. Brindar sesiones de terapia individual, basadas en un enfoque Humanista Existencial Fenomenológico, dirigida a los colaboradores que alcanzaron un nivel bajo de Satisfacción Laboral, empleando técnicas como: El Reflejo, Funcionamiento Óptimo, Tendencia Actualizante y Captación Intuitiva (tomar consciencia); con el propósito de predisponer la valoración de su propia vida laboral en positivo, y a partir de ello puedan optar por una actitud de cambio respecto al trabajo que realizan para la institución cotidianamente.
4. Realizar sesiones de capacitación y Coaching, de forma periódica, dirigida a los trabajadores que alcanzaron nivel bajo en las dimensiones de Satisfacción Laboral, con la finalidad de desarrollar aptitudes y estrategias de comunicación entre los empleados de distintas áreas, de modo que puedan integrarse e identificarse con la entidad, equilibrando sus relaciones interpersonales con otros miembros y autoridades de la municipalidad.

5. Establecer programas de reconocimiento (verbal o remunerativo), sea este mediante el método de compensación por salud, bonos económicos o el juego, en donde se premie la asistencia perfecta del empleado, con el fin de reducir las conductas negativas hacia su trabajo, por el contrario perciba que las tareas que desarrolla son significativas y los directivos se preocupan por la labor que desempeña, mejorando el vínculo de relación con las autoridades de la entidad.
6. Implementar mejoras en las políticas laborales relacionadas a la condiciones físicas de trabajo, puesto que constituye como medio facilitador de la ejecución de tareas diarias del empleado, promoviendo su desempeño a medida que perciba un ambiente trabajo cálido y de comodidad.
7. Generar mayores oportunidades de ascensos para el empleado, de acuerdo a su desempeño y requerimiento de trabajo, en donde puedan potenciar y demostrar mejor sus competencias, contribuyendo al logro de los objetivos y metas establecidos previamente por la municipalidad, es decir, al mismo tiempo que el empleado se desarrolla a nivel personal, también perciba que la tarea cotidiana que realiza es valorada por la entidad.

CAPÍTULO VI
REFERENCIAS Y ANEXOS

6.1. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aamodt M. (2010). *Psicología industrial/organizacional. Un enfoque aplicado*. México: Editorial Cengage Learning. Sexta Edición.
- Alonso L. y Matta M. (2011). *Impacto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera individual en el personal nacional (NRS) de las áreas de investigación del centro internacional de agricultura tropical CIAT- año 2010*. Tesis para obtener el título de licenciado en administración, Universidad del valle, Palmira, Valle del Cauca, Colombia.
- Alquizar, C. y Ruíz, A. (2004). *Relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa de servicios de agua potable y alcantarillado de la Libertad sociedad anónima – Sedalib S.A*. Tesis para obtener el título de licenciada en Psicología, universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú.
- Alva, J. y Juárez J. (2014). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú agropecuaria S.A del distrito de Trujillo-2014*. Tesis para obtener el título de licenciado en administración, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Cainicela F. y Pazos P. (2016). *La relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú*. Tesis para obtener el grado de magister en Desarrollo Organizacional y Dirección de personas, Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Caril, L y Rosales, D (2005). *Relación entre satisfacción laboral y clima laboral en los agentes de la empresa de seguridad ESVISAC S.A. Ltda. de la ciudad de Trujillo*. Tesis para obtener el título de licenciado en Psicología, Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú.

- Cejudo A. (2016). Satisfacción laboral y su relación con la motivación laboral. Trabajo de investigación de grado en Relaciones Laborales de la Facultad de Derecho, Universidad de la Laguna, San Cristóbal de La Laguna, España.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw-Hill. Quinta Edición.
- Curay, A. (2011). *Relación entre la motivación de poder, logro y afiliación y la satisfacción laboral en el personal de la sección de créditos pyme de la caja municipal de ahorro y crédito de Trujillo*. Tesis para obtener el título de licenciada en Psicología, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- González P. y Herrera C. (2006). *La Motivación como estrategia para el desempeño y satisfacción del personal de la empresa Telefónica Del Perú SA.- Zonal del Cusco*. Tesis para obtener el título de licenciado en administración, Universidad Nacional de San Antonio Abad, Cusco, Perú
- Hellriegel y Slocum (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Cengage Learning. Doceava Edición.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw Hill. Quinta Edición.
- Hernandez, S. (2008). *Diagnóstico de satisfacción laboral en obreros y empleados de una empresa textil Peruana*. Tesis para obtener el título de licenciada en psicología, Universidad Femenina del Sagrado Corazón, Lima, Perú.
- Landy F. y Conte J. (2005). *Psicología Industrial: Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. México: Editorial McGraw-Hill.

- Martínez, R. (2014). *Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores del área de operaciones en el servicio de administración tributaria de Trujillo SATT en el año 2013*. Tesis para obtener el título de licenciado en administración, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Mendoza C. y Pérez A. (2008) Relación entre motivación y satisfacción laboral de los empleados de empresas prestadoras de salud del municipio de Riohacha (Colombia) y el municipio de Maracaibo (Venezuela). *Forum Humanes, volumen 1 - número 1*.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo*. México: Editorial Thomson Editores. Sexta Edición.
- Muñoz, J. (2014). *Diagnóstico y propuesta de mejora de la satisfacción laboral del personal obrero y administrativo en el área de recolección de desechos sólidos de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC-EP en el año 2014*. Tesis para obtener el título de licenciada en psicología del trabajo. Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador.
- Murga, M. (2013). *Influencia del clima laboral en la motivación de los trabajadores de la empresa Damper S.A.C. Trujillo - La Libertad en el año 2013*. Tesis para obtener el título de licenciada en Trabajo Social, Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano*. México: Editorial MCGraw-Hill. Décimotercera Edición.
- Piña, S. (2005). *Análisis de la Motivación en el personal Administrativo de la Empresa F.M.F Construcciones S.A según Víctor Vroom Maturin*. Monagas. Tesis para obtener el título en Gerencia de Recursos Humanos, Universidad de Oriente, Cumaná, Venezuela.

- Ramos, E. (2015). *Relaciones Sociales en el Trabajo y Satisfacción Laboral*. Tesis para obtener el título de Ingeniero en Gerencia de Recursos Humanos, Universidad Casa Grande, Guayaquil, Ecuador.
- Robbins, S. (1993). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. México: Editorial Prentice-Hall. Sexta Edición.
- Robbins, S. y Judge T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson Prentice-Hall. Décimotercera Edición.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2006) *Metodología y diseño de la investigación científica*. Lima: Editorial Visión Universitaria.
- Tito P. y Acuña P. (2015). Impacto de la motivación en la productividad empresarial: caso gerencia de infraestructura en telefónica del Perú. *Gestión en el Tercer Milenio*, UNMSM. Volumen 18-I, N° 35, Lima.

6.2. ANEXOS

ANEXO A. Consentimiento informado

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPLEADOS DE UN MUNICIPIO DE LA PROVINCIA DE TRUJILLO

Estimado(a) Trabajador:

La investigadora hace extensivo su agradecimiento a Ud. por la disposición e interés brindado en la participación del presente estudio.

Objetivo del estudio:

Conocer la relación existente entre Motivación y Satisfacción Laboral en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo. Para ello, será necesario que conteste con veracidad y autonomía, la Escala de Motivación – MLPA basándose en la percepción de experiencia en el trabajo y el Cuestionario de Satisfacción Laboral, marcando la respuesta más acorde a su situación laboral actual.

Procedimiento a realizar:

Se brindarán dos hojas impresas que contienen 2 cuestionarios: 36 y 15 ítems respectivamente, que usted leerá y responderá respecto a su labor y lugar de trabajo actual; antes de contestar es necesario que coloque algunos datos personales en la ficha óptica que se le asignará, para responder deberá sombrear en forma correcta el círculo que contiene la letra de la respuesta que elija., marcando uno solo en base a 5 criterios de grado de satisfacción laboral acerca del ambiente laboral en diferentes acontecimientos, del primer cuestionario (A es Totalmente de Acuerdo, B es de Acuerdo, C es Indeciso, D es En Desacuerdo, E es Total Desacuerdo); y para el segundo, relacionado en la descripción en la forma que usted se sienta frente a un hecho laboral específico, considerando 2 alternativas (A Totalmente de Acuerdo, y E Total Desacuerdo).

Riesgos:

No existe riesgo al participar del presente estudio, debido a la realización de un cuestionario, que mantiene el anonimato; reservando así, datos íntimos del participante.

Beneficios:

La finalidad del estudio es la determinar la relación que existente entre las variables antes mencionadas y a partir de los datos obtenidos se propondrán estrategias de intervención para gestionar el nivel de desempeño y compromiso, por ende mejorar la satisfacción laboral en los empleados de un municipio de la provincia de Trujillo.

Alternativas:

Su participación es totalmente voluntaria, al igual que la decisión de brindar la información requerida dentro de los cuestionarios. En caso necesite o desee retirarse del lugar de evaluación y/o detener la misma, podrá hacerlo sin presión de ningún tipo.

Compensaciones:

No existirá compensación económica alguna dado que los resultados obtenidos serán empleados con fines académicos, sin embargo, se reitera el anonimato de los participantes.

Confidencialidad de la información:

Sus datos personales no serán utilizados para ningún propósito ajeno a la investigación. Asimismo los resultados del presente trabajo, se mantendrán en absoluta reserva, teniendo como único acceso a los mismos, solo la investigadora.

Consentimiento:

Habiendo sido informado(a) adecuadamente y deseando participar del proceso de investigación, se pide que coloque su firma y DNI, en el espacio señalado a continuación:

Trujillo ___/___/___

Firma: _____

Nombres y apellidos: _____

N° DNI: _____

ANEXO B. ESCALA DE MOTIVACIÓN – MLPA

(Logro, Poder y afiliación de Steers, R. y Braunstein, D)

Para cada una de las siguientes declaraciones, conteste el número que describa mejor la forma en que usted se siente. Considere sus respuestas en el contexto de su situación actual o de su experiencia en trabajos pasados, por ejemplo, ante la declaración:

Me gusta las fiestas, si está totalmente de acuerdo coloca una “X” en el número 5.

Totalmente
de acuerdo Totalmente
desacuerdo

	5	4	3	2	1
1. Trato fuertemente de mejorar mi desempeño anterior en el trabajo.					
2. Me gusta competir y ganar.					
3. A menudo encuentro que hablo con las personas a mi alrededor acerca de asuntos que no se relacionan con el trabajo.					
4. Me gustan los retos difíciles.					
5. Me gusta llevar el mando.					
6. Me gusta agradar a otros.					
7. Deseo saber cómo voy progresando al terminar las tareas.					
8. Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que estoy en desacuerdo.					
9. Tiendo a construir relaciones cercanas con mis compañeros de trabajo.					
10. Me gusta fijarme y alcanzar metas realistas.					
11. Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo.					
12. Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones.					
13. Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil.					
14. Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los acontecimientos a mí alrededor.					
15. Me gusta trabajar con otras personas que solo.					

ANEXO C. ESCALA DE OPINIONES SL – SPC

Marque con un aspa las siguientes características que se ajusten a su persona

Edad: _____ Género M F

Estado civil: Soltero Casado Viudo Divorciado

Conviviente Tiempo de servicio

Situación Laboral: Estable Contratado

Estimado trabajador, con la finalidad de conocer cuál es su opinión acerca de su ambiente laboral. A continuación le presentamos una serie de opiniones a las cuales le agradeceremos nos responda con total sinceridad marcando con un aspa a la alternativa que considere expresar mejor su punto de vista. Recuerde la escala es totalmente anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que son solo opiniones.

Total acuerdo TA De acuerdo A Indeciso I

En desacuerdo D Tota desacuerdo TD

	TA	A	I	D	TD
1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2. Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3. el ambiente creado por mis compañeros es ideal para desempeñar mis funciones.					
4. siento que el trabajo que hago es justo para manera de ser.					
5. las tareas que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
6. Mi (s) Jefe (s) es (son) comprensivo (s).					
7. Me siento mal con lo que hago.					
8. Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.					
9. Me agrada trabajar con mis compañeros.					
10. Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.					
11. Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
12. Es grata la disposición de mi(s) jefe(s) cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo					
13. El ambiente donde trabajo es confortable.					

14. Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
15. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando					
16. Prefiero tomar distancias con las personas con las que trabajo					
17. Me disgusta mi horario					
18. disfruto cada labor que realizo en mi trabajo					
19. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia					
20. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo					
21. La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable.					
22. Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23. El horario de trabajo me resulta incómodo					
24. La solidaridad es una virtud característica de nuestro grupo de trabajo.					
25. Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo					
26. Mi trabajo me aburre					
27. La relación que tengo con mis superiores es cordial					
28. En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente					
29. Mi trabajo me hace sentir realizado.					
30. Me gusta el trabajo que realizo.					
31. No me siento a gusto con mi(s) jefe(s)					
32. Existen las comodidades para un buen desempeño.					
33. No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a)					
35. Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36. mi(s) jefe(s) valora(n) el esfuerzo que hago en mi trabajo					

Anexo D. Prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov de motivación y satisfacción laboral en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo

Variables	Z de Kolmogorov-Smirnov	Probabilidad p	Significancia	
Satisfacción Laboral	0.161	0.000	Altamente Significativa. Los datos no son normales	
Factor I: Condiciones físicas y materiales	0.140	0.000	Altamente Significativa. Los datos no son normales	
Factor II: Beneficios laborales	0.129	0.000	Altamente Significativa. Los datos no son normales	
Factor III: Políticas administrativas	0.205	0.000	Altamente Significativa. Los datos no son normales	
Factor IV: Relaciones sociales	0.231	0.000	Altamente Significativa. Los datos no son normales	
Factor V: Desarrollo personal	0.126	0.000	Altamente Significativa. Los datos no son normales	
Factor VI: Desempeño de tareas	0.160	0.000	Altamente Significativa. Los datos no son normales	
Factor VII: Relación con la autoridad	0.204	0.000	Altamente Significativa. Los datos no son normales	
Motivación	0.146	0.000	Altamente Significativa. Los datos no son normales	
Dimensiones	Logro	0.218	0.000	Altamente Significativa. Los datos no son normales
	Poder o autoridad	0.162	0.000	Altamente Significativa. Los datos no son normales
	Afiliación	0.136	0.000	Altamente Significativa. Los datos no son normales

Fuente: Información obtenida de los test

si p mayor a 0.05 es no significativo

si p es menor o igual a 0.05 es significativo

si p es menor o igual a 0.01 es altamente significativo

Anexo E. Estadísticas descriptivas de motivación y satisfacción laboral en empleados de un municipio de la provincia de Trujillo

Variables	Muestra	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Est.	
Satisfacción Laboral	108	91	170	134	14,0	
Factores	Factor I: Condiciones físicas y materiales	108	5	25	17	3,1
	Factor II: Beneficios laborales	108	5	20	12	2,4
	Factor III: Políticas administrativas	108	8	25	19	3,3
	Factor IV: Relaciones sociales	108	9	20	16	2,0
	Factor V: Desarrollo personal	108	13	30	24	3,1
	Factor VI: Desempeño de tareas	108	12	30	25	3,1
	Factor VII: Relación con la autoridad	108	8	25	21	3,0
Motivación	108	40	75	61	6,1	
Dimensiones	Logro	108	17	25	23	1,8
	Poder o autoridad	108	9	25	19	3,3
	Afiliación	108	10	25	19	3,0

Fuente: Información obtenida de los test