

## **ESCUELA DE POSGRADO**

### **INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE TRABAJADORES DE UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DEL PERU – 2015**

Tesis para optar el grado de Magíster:

**AUTORA:**

Br. Claudia Maribel Toribio Gavidia

**ASESOR:**

Trujillo – Perú

2016

## **DEDICATORIA**

**Con mucho amor a mi madre MARLENY, por ser la persona que me dio aliento y ánimo para la culminación de la maestría.**

**A mi abuelita AURELIA que con su amor y ternura estuvo conmigo.**

**A mi tía MARILÚ con mucho cariño por sus enseñanzas.**

## AGRADECIMIENTO

*A Dios por brindarme la fuerza para la  
culminación de la tesis*

## RESUMEN

La motivación y la satisfacción laboral en los trabajadores son vitales en una organización, ya que ellos son la base y el crecimiento de una empresa, es por ello que estas variables van a influir en las personas y lo van a demostrar en el desempeño de su trabajo para el logro de sus objetivos.

Como formulación del problema, se plantea en qué medida la motivación influye en la satisfacción laboral de trabajadores de una municipalidad Distrital del Perú- 2015.

La presente investigación tuvo como objetivo determinar en qué medida la motivación influye en la satisfacción laboral de trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú – 2015. el tipo de investigación es correlacional (Hernández, 2010). Los instrumentos que se utilizaron para el recojo de la muestra son la ESCALA DE MOTIVACION –MLPA de Steers y Braunstein Y ESCALA DE OPINIONES SL- SPC de Sonia Palma, se llegó a las siguientes conclusiones que existe diferencia altamente significativa ( $p < .01$ ) en la variable de motivación de afiliación y logro con respecto a la variable de satisfacción laboral general y el factor Relación con la Autoridad. La propuesta para el siguiente estudio es un programa de convivencia laboral abordando temas de trabajo en equipo, asertividad y resolución de conflictos.

Palabras claves: Motivación, Satisfacción Laboral

## ABSTRACT

Motivation and job satisfaction among workers are vital to an organization because they are the foundation and growth of a business, which is why these variables will influence people and they will show in the performance of their work for the achievement of its objectives.

As a formulation of the problem, it arises to what extent the motivation influences the job satisfaction of workers in a district municipality of Peru 2015.

This research aimed to determine to what extent the motivation influences the job satisfaction of workers in a District Municipality of Peru -. 2015. The research is correlational ((Hernandez, 2010) The instruments used for the gathering of the shows are the motivation scale -MLPA Steers and Braunstein AND SCALE OF VIEWS SL-SPC Sonia Palma, it came to the following conclusions that there is a highly significant difference ( $p < .01$ ) in the variable affiliation motivation and achievement with respect to the variable of overall job satisfaction and Relationship to the Authority factor. The proposal for the next study is a living work program addressing issues of teamwork, assertiveness and conflict resolution.

Key words: motivation job satisfaction

## ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	8
1. Problema de Investigación.....	8
A. Realidad problemática.....	8
B. Formulación del problema.....	11
C. Justificación de la Investigación.....	12
2. Objetivos.....	13
A. Objetivo General.....	13
B. Objetivos Específicos.....	13
3. Método.....	13
A. Tipo de Investigación.....	13
B. Diseño de Investigación.....	14
C. Método de Investigación.....	14
D. Población.....	14
E. Técnicas e Instrumentos.....	15
F. Planteamiento de la Hipótesis.....	15
G. Variables.....	16
H. Operacionalización de Variables.....	16
II. MARCO TEÓRICO.....	24
1. Antecedentes.....	24
2. Bases Teóricas.....	26
2.1. Definición de Motivación.....	26
2.1.1. Clasificación de la motivación.....	27
2.1.2. Planteamientos generales para la motivación.....	28
2.1.3. Teorías de la Motivación.....	30
2.2. Definición de Satisfacción Laboral.....	33
2.2.1. Teorías de la Satisfacción Laboral.....	35
2.2.2. Efectos de la Satisfacción Laboral.....	37
III. Marco Conceptual.....	40
1. Motivación.....	40
2. Satisfacción Laboral.....	40
3. Trabajador Edil.....	40
IV. PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	40
Desarrollo de la Propuesta.....	40
V. RESULTADOS.....	49
1. Diagnóstico.....	49
2. Discusión.....	54
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
1. Conclusiones.....	56
2. Recomendaciones.....	57
VII. FUENTES DE REFERENCIA.....	58
VIII. ANEXOS.....	60

ANEXO Nº 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	61
ANEXO Nº2 A1 NORMALIDAD DE KOLMOGOROV SMIRNOV DE LA ESCALA DE MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES DE UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DEL PERÚ 2015 .....	66
ANEXO Nº 2 A2 NORMALIDAD DE KOLMOGOROV-SMIRNOV DE LA ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DEL PERÚ 2015.....	67
ANEXO Nº2 A3 CONFIABILIDAD DE CRONBACH DE LA ESCALA DE MOTIVACIÓN, EN TRABAJADORES DE UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DEL PERÚ 2015.....	68
ANEXO Nº2 A4 CONFIABILIDAD DE LA ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DEL PERÚ 2015.....	68
ANEXO Nº2 A5 EVALUACIÓN DE ÍTEMS A TRAVÉS DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN ÍTEM-TEST DE MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES DE UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DEL PERÚ 2015 .....	69
ANEXO Nº2 A6 EVALUACIÓN DE ÍTEMS A TRAVÉS DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN ÍTEM-TEST DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DEL PERÚ 2015.....	70
ANEXO Nº 3 ESCALA DE MOTIVACION –MLPA DE STEERS Y BRAUNSTEIN.....	71
ANEXO Nº 4 ESCALA DE OPINIONES SL- SPC .....	72
ANEXO Nº 5 SESION DE DINAMICA.....	74
ANEXO Nº 6 MINI CUESTIONARIO .....	75
ANEXO Nº 7 SESION DE DINAMICA.....	76
ANEXO Nº 8 CUESTIONARIO ¿SOLUCIONANDO YO MIS CONFLICTOS?.....	78
ANEXO Nº 9 CASO DE ESTUDIO.....	80

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Distribución de frecuencias según nivel de Motivación y nivel de Satisfacción Laboral en trabajadores .....	49
<b>Tabla 2:</b> Nivel de la escala de Satisfacción Laboral según Factor en trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú 2015.....	50
<b>Tabla 3:</b> Correlación de la Motivación de Afiliación y la Satisfacción Laboral, en trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú 2015.....	51
<b>Tabla 4:</b> Correlación de la Motivación de Poder y la Satisfacción Laboral, en trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú 2015.....	52
<b>Tabla 5:</b> Correlación de la Motivación de Logro y la Satisfacción Laboral, en trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú 2015.....	53

# I. INTRODUCCIÓN

## 1. Problema de investigación

### A. Realidad problemática

La globalización ha traído consigo una serie de cambios en el mercado laboral, especialmente en las formas de la competencia empresarial, que ahora están dominadas por los activos intangibles y por las personas. Por ello, las empresas que actúan globalmente prestan atención especial a la dirección de sus Recursos Humanos. (Chamorro & Tato, 2005)

Según Reeve, “Los seres humanos tienen diferentes motivos que dirigen la conducta; es más algunos autores afirman que la conducta no la provoca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja.” (Reeve, 1994).

De acuerdo con Rivera & Sutil (2004), “Maslow manifiesta porque algunas necesidades impulsan a la persona a cómo actuar en un momento determinado. Para ello, determina una jerarquía entre las necesidades del ser humano.”

Conforme a los autores, “Las necesidades según Maslow, aparecen de forma sucesiva, empezando por las más elementales o inferiores, de tipo fisiológico. A medida que se van satisfaciendo en un determinado grado, van apareciendo otras de rango superior, de naturaleza más psicológica. El acceso de las personas a las necesidades del nivel superior depende de su nivel de bienestar. Todas las personas tienen necesidades básicas, pero esto no quiere decir que lleguen a tener necesidades de autorrealización.” (p. 49).

De acuerdo a Davis & Newstrom (2003), “la satisfacción es delimitada como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los colaboradores ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.”

“Otra teoría respecto a la satisfacción señala que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras, la satisfacción es un resultado ya experimentado.” (Koontz y Wehrich , 2004)

Es más, según Weinert (1985), “el trabajo representa la actividad individual más intensa, temporalmente más amplia y física, cognitiva y emocionalmente más exigente e influyente de la vida personal”. Dado que, en general, los sujetos preferimos evitar el dolor o las situaciones no placenteras y buscar nuestro placer o felicidad, la satisfacción laboral podría ser vista como un fin en sí mismo. Además, el aspecto fundamental se centra en la motivación y satisfacción que pueda tener el colaborador para una mejor calidad y desempeño en el trabajo.

Para las personas, cubrir sus necesidades básicas (alimentos, vestido, alojamiento, etc.) ya no es suficiente, sino que también desean cubrir esas necesidades que se dan dentro del trabajo, puesto que pueden ser muy variadas, afectando los deseos de superación del individuo.

De esta manera, de acuerdo a Terkel, “cotidianamente presenciamos y somos partícipes de conversaciones en las que los trabajadores comentan en sus discursos una gran diversidad de factores a la hora de valorar la calidad de sus experiencias de trabajo. La referencia a los ingresos económicos es habitual, pero también se incluyen otros factores relacionados con el tiempo de trabajo, con las relaciones personales, el atractivo de la tarea, las perspectivas de futuro, etc. Y es que existe la idea de que el trabajo ayuda a satisfacer necesidades primarias, pero también puede contribuir a satisfacer necesidades de orden superior como las sociales, de pertenencia y consideración y, en último lugar, las de desarrollo de la personalidad, salud psicológica y máximo bienestar”. (Terkel, 2004).

“En este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo.” (Niria Quintero, 2008 )

Es evidente señalar, que las condiciones laborales de un trabajador son importantes porque van a influir sobre su forma de ver su centro de labores y su bienestar dentro de él, así mismo se ve afectada su realización personal y profesional.

Conforme lo que refiere Salinas, “Dentro de las condiciones laborales, realizar cualquier actividad, es muy importante proteger siempre la integridad física y mental del trabajador y tener mucho cuidado de riesgos de salud, inherentes a la actividad que se realice y el ambiente físico donde se ejecute. El ambiente de trabajo está determinado por las condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación); las condiciones de tiempo (jornadas de trabajo, horas extras, períodos de descanso, entre otros) y por las condiciones sociales (organización informal, estatus).” (Salinas, 2005, p. 18).

Se considera importante realizar esta investigación debido al aporte significativo que representan estas dos variables en el desempeño de los trabajadores y, de manera general, en el buen funcionamiento y productividad de las organizaciones.

Un estudio realizado por Gutiérrez, Walter (2013), en la ciudad de Lima, sobre la motivación y satisfacción en obreros de construcción arrojaron los siguientes resultados, identificando deficiencias relacionadas con los factores del entorno laboral o factores externos (dinero, estabilidad del empleo, posibilidad de ascender y promocionar, condiciones de trabajo y la condición social de ser obrero de construcción), frente a connotaciones positivas referentes al contenido del trabajo o factores internos (características de las tareas, autonomía, posibilidad de utilizar conocimientos, retroalimentación), siendo únicamente las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, el único factor de motivación externo que los obreros describen de forma positiva.(p. 75).

Para que una organización sea exitosa, debe procurar ser un excelente lugar para trabajar y gratificante para las personas. El grado de satisfacción laboral ayuda a atraer talentos y retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a lograr su compromiso. Para ello, hay que tener en cuenta que la satisfacción laboral no es un comportamiento en sí, sino que se trata de una actitud de las personas frente a su función en la organización. Asimismo, las actitudes están muy relacionadas con el posterior comportamiento y con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación; influyendo poderosamente en las decisiones de las personas. Es así que la eficiencia en una organización se puede lograr cuando se ha inculcado en las personas actitudes favorables hacia esta y hacia el trabajo (Chiavenato, 2009).

Es necesario saber que no solo las entidades privadas, sino públicas también se preocupan por cómo se encuentran sus trabajadores, que los lleva a dar lo mejor de sí para el cumplimiento de sus objetivos.

Se busca conocer las razones por las cuales el empleado encuentra su insatisfacción laboral en entidades del gobierno, lo cual tienen diferentes explicaciones, que tienen que ver con aspectos de discriminación laboral, condiciones inadecuadas del trabajo, así mismo por su situación laboral nombrados o contratados y niveles insuficientes de remuneración, afectando al empleado de forma colectiva como individualmente.

Rojas (2012) sostiene que la municipalidad, por su condición de gobierno local, debe liderar su desarrollo económico; sin embargo, es necesario que cuente con las capacidades y la cultura organizacional para la generación de trabajo decente y la creación de un entorno favorable para el desarrollo de actividades económicas, que originen una mejora de la calidad de vida de las personas.

Una Municipalidad Distrital, perteneciente a la Provincia de Trujillo, es un órgano de gobierno local con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. En este municipio, se han identificado una serie de problemas respecto al entorno psicosocial, evidenciándose un desgano y desinterés en el cumplimiento de las labores, un elevado índice de ausentismo y conflictos en las relaciones interpersonales entre los trabajadores; afectando así la calidad en el servicio y la imagen de esta organización. Es por ello, que se desea conocer cómo esta investigación va a influir sobre la motivación y la satisfacción de los colaboradores de esta institución y así poder brindar alternativas de mejora.

## **B. Formulación del Problema**

¿En qué medida la motivación influye en la satisfacción laboral de trabajadores de una municipalidad Distrital del Perú- 2015?

### **C. Justificación de la investigación**

La presente investigación se basa en la teoría de McClelland donde habla respecto a la motivación, este autor buscó determinar la posible existencia de motivos aprendidos, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo, señala que la cultura influye en las personas incrementando en ellas su deseo de superarse, de imponerse o de afiliarse a sus semejantes.

De igual manera, Sonia Palma plantea la teoría de la satisfacción laboral como la actitud del trabajador hacia su propio trabajo, refiriéndose como el grado de satisfacción laboral guarda cierta relación con el comportamiento en el trabajo en interacción con otras variables.(Palma , 2004)

El estudio de la siguiente investigación es conocer la influencia de la motivación en la satisfacción de los empleados dentro de esta organización, así mismo poder tener una referencia estadística sobre este tema de interés en las empresas.

La presente investigación se basa en la teoría de McLleand que refiere a la motivación Este autor busco determinar la posible existencia de motivos aprendidos, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo, señala que la cultura influye en las personas incrementando en ellas su deseo de superarse, de imponerse o de afiliarse a sus semejantes. ( McClelland, D, 1989)

En nuestra localidad, no existen estudios sobre estas variables, en relación a la motivación y satisfacción laboral realizado en la institución mencionada, por tal razón se hace necesario estudiar esta variable y a la vez conocer los resultados encontrados referente a esta variable.

Con los datos obtenidos, la investigación busca el desarrollo y realización personal del trabajador, así como su eficiencia institucional para el logro de sus objetivos dentro de la empresa.

En base a sus resultados se planteara programas preventivos acerca de las variables de estudio, donde se promueva estrategias de intervención, siendo una

herramienta de importancia para la gerencia de administración, siendo la población beneficiaria los colaboradores de la presente investigación.

Los resultados encontrados en esta investigación servirán de referencia para futuras investigaciones dentro del gremio psicológico del ámbito organizacional.

El siguiente estudio será de gran importancia, puesto que servirá para la implantación de técnicas de motivación y conocer el nivel satisfacción en los trabajadores, brindando una mejor calidad en su servicio.

## **2. Objetivos**

### **A. Objetivo General:**

Determinar en qué medida la motivación influyo en la satisfacción laboral de trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú - 2015.

### **B. Objetivos Específicos:**

- Medir el nivel de motivación de los trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú - 2015.
- Medir el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú - 2015.
- Medir la relación que existe entre el nivel de motivación y el nivel satisfacción laboral en los trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú – 2015.

## **3. Método**

### **A. Tipo de Investigación**

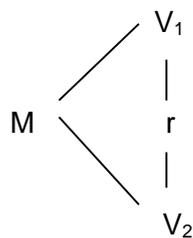
El trabajo de investigación es Correlacional, ya que busca describir relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado,

ya sea en términos correlacionales o en función a la relación causa-efecto.(Hernández, 2010)

## **B. Diseño de Investigación**

Se utilizó el tipo de estudio No Experimental Transversal, recopila datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir la variable y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández, 2010).

Su diagrama es el siguiente:



M = Muestra (Trabajadores de la municipalidad)

V<sub>1</sub> = Variable 1 (Motivación)

V<sub>2</sub> = Variable 2 (Satisfacción Laboral)

r = Relación entre ambas variables

## **C. Método de la Investigación**

Inductivo - deductivo

## **D. Población**

La población objeto estuvo conformado por 60 trabajadores del área administrativa de una Municipalidad Distrital del Perú -2015.

### **Muestra**

Considerando el tamaño de la población como finita y relativamente pequeña la estrategia de muestreo será captar como muestra al 100% de los integrantes de la población es decir los 60 colaboradores , situación que nos brinda la máxima confiabilidad y el mínimo error de muestreo; es decir n=N.

## **E. Técnicas e Instrumentos**

### **Técnicas:**

- Entrevista

### **Instrumentos:**

- Cuestionarios

#### **Escala de Motivación – Mlpa (logro, Poder y Afiliación) de Steers y Braunstein**

El instrumento creado por R. Steers y D. Braunstein, en el año de 1976 se titula Escala de Motivación – Mlpa (Logro, Poder y Afiliación), el cual fue adaptada por Sonia Palma. De acuerdo a su duración es sin tiempo límite de aplicación y puede ser individual y colectiva, a partir de los 16 años.

#### **Escala de Satisfacción Laboral SL – SPC**

Esta escala fue validada y estandarizada en Lima, utilizando una muestra de 952 empleados. El análisis psicométrico confirma la validez y confiabilidad de la prueba. La prueba fue elaborada utilizando el método de Likert.

Ficha Técnica:

Nombre de la Prueba: Escala de Satisfacción Laboral

Nombre abreviado: SL- SPC

Autora: Sonia Palma Carrillo

Lugar: Lima –Perú

Año: 1999

Forma de aplicación: Individual o Colectiva

## **F. Planteamiento de la Hipótesis**

### **Hipótesis General**

La motivación influye directa y significativamente en la satisfacción laboral de trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú - 2015.

## **G. Variables**

G.1. Variable Dependiente:

Satisfacción Laboral

G.2. Variable Independiente:

Motivación

## **H. Operacionalización de Variables**

### Matriz de Operacionalizacion

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<b>Motivación</b>	La motivación ha sido conceptualizada como la fuerza energética que impulsa a las personas a actuar de forma determinada, su impulso está orientado hacia metas y objetivos.	Son fuerzas existentes dentro de las personas y en el medio ambiente que operan, influyendo en su dirección e intensidad.	Logro	Alcanza metas realistas.	Siendo: Totalmente en desacuerdo (1) Desacuerdo (2) Regular (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo( 5) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trato fuertemente de mejorar mi desempeño anterior en el trabajo.</li> <li>• Me gusta fijarme y alcanzar metas realistas.</li> </ul>
				Planifica por anticipado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseo saber cómo voy progresando al terminar las tareas.</li> <li>• Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre</li> </ul>

					los acontecimientos a mí alrededor.
				Ejecuta tareas difíciles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil.</li> <li>• Me gustan los retos difíciles.</li> </ul>
			Poder	Adquiere poder y la autoridad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me gusta competir y ganar</li> </ul>
				Existencia de dominio – sumisión,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que estoy en desacuerdo.</li> <li>• Me gusta llevar el mando.</li> </ul>
				Genera sentimientos de poder y habilidad en sus subordinados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo.</li> </ul>

			Afiliación	Entabla relaciones amicales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiendo a construir relaciones cercanas con mis compañeros de trabajo.</li> <li>• Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones.</li> </ul>
		Tiende a pensar acerca de la calidad de sus relaciones personales		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me gusta agradar a otros.</li> <li>• Me gusta más trabajar con otras personas que solo.</li> </ul>	
		No da prioridad a las tareas que se le asignan.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A menudo encuentro que hablo con las personas a mi alrededor, acerca de asuntos que no se relacionan con el trabajo.</li> </ul>	

<b>Satisfacción laboral</b>	Percepción de agrado o desagrado del trabajador hacia su propio trabajo.	Es la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relación con su autoridad,	Condiciones físicas	Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.	Siendo : . Totalmente De Acuerdo: TA . De acuerdo: A . Indeciso: I . En Desacuerdo: D . Totalmente En Desacuerdo: TD  • Siente agrado por la distribución física del ambiente. • Siente comodidad física para desempeñar sus tareas.
			Beneficios laborales	El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.	• Siente que el sueldo que percibe es justo para su trabajo. • Se siente protegida con los beneficios laborales y prestaciones sociales que recibe.

		condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño.	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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siente que recibe un trato agradable de parte de la empresa.</li> <li>• Se siente a gusto con su horario.</li> <li>• Siente que su esfuerzo es reconocido.</li> </ul>
			Relaciones sociales	El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percibe que sus compañeros han creado un ambiente agradable para trabajar.</li> <li>• Se siente a gusto con sus compañeros de trabajo.</li> <li>• Siente que forma parte de un grupo solidario.</li> </ul>

				comparte las actividades laborales cotidianas.	
			Desarrollo personal	Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percibe oportunidades de desarrollo profesional.</li> <li>• Disfruta con lo que hace.</li> <li>• Disfruta con los resultados de su trabajo.</li> </ul>
			Desempeño de tareas	La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siente que su tarea es importante.</li> <li>• Califica su trabajo como interesante.</li> <li>• Gusta del trabajo que realiza.</li> </ul>

			Relación con la autoridad	La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siente que su jefe es comprensivo.</li> <li>• Percibe que su esfuerzo es valorado por sus jefes.</li> <li>• Se siente a gusto con su jefe.</li> </ul>
--	--	--	---------------------------	---	--

## II. MARCO TEORICO

### 1. ANTECEDENTES

#### Internacionales

**Pineda, D & Godínez, Y** (2011) realizaron el estudio sobre “La Motivación y el Clima Organizacional de los trabajadores de la Inmobiliaria el Paradise”, con el tipo de investigación descriptiva, con el fin de observar que la motivación se relaciona de una manera determinante en un buen desempeño laboral, proporcionando así un clima organizacional favorable para los empleados, la institución y los clientes. Su muestra fue de 50 trabajadores de Inmobiliaria el Paradise, cuyas edades comprenden de 18 a 45 años de edad, de sexo masculino y femenino de condición socioeconómica baja, habitantes del área rural con grado académico primario y a nivel medio de la ciudad de Guatemala. Se utilizó un Cuestionario Cerrado con 4 opciones de respuesta el cual se aplicó a toda la población estudiada, se logró concluir que la hipótesis es aceptada porque aporta datos fidedignos de la labor de los trabajadores ya que se observó y determinó por medio de la técnica estadística descriptiva que entre más motivados se sienten los empleados rinden mejor, se muestran satisfechos, tranquilos, dispuestos y por tanto el clima en el que se desenvuelven es agradable. El siguiente antecedente es importante para la investigación puesto que toma una de las variables en estudio y la edad de los participantes son de acuerdo a la muestra tomada.

**Villamil, O & Sanchez, W** (2012) realizaron una investigación sobre “Influencia del clima laboral sobre la satisfacción laboral en trabajadores de la municipalidad de Choloma - Honduras”, con el objetivo de saber si existe asociación estadística significativa entre el clima organizacional con la satisfacción laboral en los empleados de la Municipalidad de Choloma, el enfoque de este estudio es cuantitativo con un alcance correlacional. Para la recolección de datos se trabajó con una encuesta, que es un instrumento en forma de cuestionario, el cual posee un índice de Cronbach de 0,928, con un total de 65 preguntas; y para la obtención de las respuestas se utilizó el método de escala de Likert. Se tomó como base ocho dimensiones para la variable clima organizacional (autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) y para la variable satisfacción laboral seis dimensiones (satisfacción con el trabajo en general, con el ambiente físico, con la forma en que realiza su trabajo, con la oportunidad de desarrollo, con la relación jefe/subordinado, y con la relación remuneración). De una población de 355

empleados, se tomó una muestra de 154 empleados encuestados. Se determinó que existe un 64 % de influencia del clima organizacional sobre la satisfacción de los empleados de la municipalidad de Choluta; con un coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables de estudio de + 0.80. El siguiente antecedente es de gran importancia para la investigación porque se realizó el estudio en una entidad pública como la que se está en estudio.

### **Nacionales**

**Peña, M** (2012) realizó la investigación sobre “Relación entre motivación laboral y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Señor de Sipán – Chiclayo”, con el objetivo de saber si existe relación entre las variables mencionadas, el estudio es de tipo descriptivo – correlacional aplicó los instrumentos de SL- SPC y la evaluación de motivación en el trabajo de Steers y Braunstein, los resultados evidenciaron que el 45.2 % de los trabajadores se ubican en un nivel parcial de satisfacción en el índice global de la escala SL – SPC por lo que los trabajadores muestran y practican su actitud frente a su trabajo y el 38.8 % se ubican en un nivel alto de motivación laboral demostrando que los trabajadores pueden afrontar y decidir acciones correctas en la solución de diferentes problemas; también muestra que existe relación directa de grado moderado entre satisfacción laboral y motivación laboral. El siguiente antecedente es de gran aporte porque utilizó el mismo cuestionario que se está tomando para la investigación en estudio.

**Castillo, N** (2014) realizó el estudio sobre “Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos”, con el tipo de investigación descriptivo, comparativo y correlacional, con el objetivo de comparar los resultados obtenidos y observar la asociación que las tres variables tenían en cada nivel. Su muestra fue de 100 trabajadores pertenecientes al área de ventas y relaciones públicas de la misma organización. Estos fueron divididos en tres grupos diferentes según su nivel jerárquico: 27 personas en “cargo bajo”, 42 en “cargo medio” y 31 en “cargo elevado” de una organización privada en la ciudad de Lima. Se utilizó una Ficha de Datos, la Escala de Clima Organizacional, Escala de Motivación Laboral y Escala de Satisfacción Laboral, obteniéndose un resultado estadísticamente significativo,  $F(100)=15.20$ ,  $p < .01$ , el cual representó el 44.7% de la varianza. Las variables que permitieron registrar coeficientes significativos fueron clima laboral ( $\beta=.25$ ,  $t(100)=3.04$ ,  $p < .01$ ) y motivación intrínseca ( $\beta=.40$ ,  $t(100) = 4.03$ ,  $p < .01$ ); es así, que de acuerdo a la teoría, este tipo de motivación es de mayor

calidad. El siguiente antecedente es de gran relevancia porque se están tomando las variables en estudio para esta investigación.

## **2. BASES TEÓRICAS**

### **2.1. DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN**

Existen diversas concepciones sobre motivación:

La palabra motivación deriva del latín *motivus* o *motu*, que significa causa del movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. Otros autores definen la motivación como la raíz dinámica del comportamiento; es decir los factores o determinantes internos que incitan una acción (Pinillos, 1977).

De acuerdo con Steers, La motivación ha sido conceptuada como la fuerza energética que impulsa a las personas a actuar de forma determinada, su impulso está orientado hacia metas y objetivos. ( Steers, 1981).

Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta; es más, algunos autores afirman que "la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja" (Reeve, 1994).

En este sentido genérico puede conceptuarse de forma análoga en función del ámbito de las metas al que se oriente (salud, educación, etc.). En el ámbito del trabajo , Robbins define la motivación laboral como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. (Robbins, 1994)

Conforme al autor Delgado, la motivación es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos

esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras.( Delgado, 1998)

Según Roussel, La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. ( Roussel , 2000)

Se puede concebir a la motivación como aquellos "procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta". Esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo. (Robbins, 2004).

La motivación , según Espada, es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación. Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se automotivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social. Existen innumerables individuos que poseen mucho más reconocimiento fuera de su hogar que dentro de él, pues el ser humano necesita buscar cualquier forma de afecto y autoestima aunque sea fuera de él. (Espada, 2006)

### **2.1.2. CLASIFICACIÓN DE LA MOTIVACIÓN**

**A. Motivación Intrínseca (MI)** Es intrínseca, cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y

personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas.

- B. Motivación Extrínseca (Me)** Es cuando el alumno sólo trata de aprender no porque le gusta la asignatura o carrera si no por las ventajas que ésta ofrece.

### **2.1.3. CUATRO PLANTEAMIENTOS GENERALES PARA LA MOTIVACIÓN**

#### **2.1.3.1. Planteamiento conductuales para la motivación**

Los adeptos a los planteamientos conductuales explican la motivación con conceptos como recompensa e incentivo. Una recompensa es un objeto o evento atractivo que se proporciona como consecuencia de una conducta particular. Por ejemplo cuando un profesor recompensa a su estudiante con puntos extras al promedio por haber 20 realizado un excelente examen. Por otro lado un incentivo es un objeto que alienta o desalienta la conducta. Por ejemplo un incentivo para un determinado estudiante es de obtener la más alta calificación en un examen.

#### **2.1.3.2. Planteamientos humanistas de la motivación**

La perspectiva humanista en ocasiones se conoce como psicología de tercera fuerza, porque se desarrolló en la década de 1940 como una reacción contra las dos fuerzas que dominaban entonces: la perspectiva conductual y el psicoanálisis de Freud. Los proponentes de la psicología humanista como Abraham Maslow y Carl Rogers pensaban que ni la perspectiva conductual ni el psicoanálisis de Freud explicaban de manera correcta porque las personas actúan como lo hacen. Las interpretaciones humanistas de la motivación enfatizan tales fuentes intrínsecas de motivación como las necesidades que la persona tiene de “autorrealización” (Maslow, 1970, 1968), la “tendencia de actualización” innata (Rogers y Freiberg, 1994), o la necesidad de “autodeterminación” Según DECI, VALLERAND, PELLETIER Y RYAN (1991) citado por

WOOLFOLK (1998) “Lo que estas teorías tienen en común es la creencia de que las personas están motivadas de modo continuo por la necesidad innata de explotar su potencial” (DECI, VALLERAND, PELLETIER Y RYAN ,1991. pg.334)

### **2.1.3.3. Planteamientos cognoscitivos para la motivación**

Los teóricos cognoscitivos piensan que la conducta se determina por nuestro pensamiento, no solo de si se nos recompensa o se nos castiga por la conducta en el pasado (Schunk, 1991a, Stipek, 1993). La conducta se inicia y se regula mediante planes), metas, esquemas, expectativas y atributos (Weiner, 1992). Una de las suposiciones centrales en los planteamientos cognoscitivistas es que la gente no responde a eventos externos o condiciones físicas como el hambre, sino a sus interpretaciones de estos eventos. Quien en algún momento de su vida experimentó el estar tan inmerso en su proyecto que olvido su comida, sin percatarse de que tenía hambre hasta que se dio cuenta de la hora. La privación de alimentos no motivo a la persona en forma automática a buscar comida. En las teorías cognoscitivas, se considera a las personas como activas y curiosas, en busca de información para resolver problemas de importancia personal. Las personas trabajan de modo arduo porque disfrutan de su trabajo y porque desean comprender. Por tanto, los teóricos cognoscitivistas enfatizan la motivación intrínseca.

### **2.1.3.4. Planteamientos de aprendizaje social para la motivación**

Las teorías de aprendizaje social son integraciones de los planteamientos conductuales y cognoscitivo: consideran tanto el interés de los teóricos conductuales con los efectos y resultados de la conducta, como el interés de los teóricos cognoscitivos en el impacto de las creencias y expectativas individuales. Muchas teorías de la motivación de influencia del aprendizaje social pueden caracterizarse como expectativa por valor teórico. Esto implica que la motivación se considera como el producto de dos fuerzas

principales, la expectativa del individuo de alcanzar una meta y el valor de esa meta para el mismo.

## **2.1.4. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN**

### **2.1.4.1. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW**

En 1943, Maslow propone su “Teoría de la Motivación Humana” la cual tiene sus raíces en las ciencias sociales y fue ampliamente utilizada en el campo de la psicología clínica; a su vez, se ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial y el desarrollo y comportamiento organizacional (Reid 2008).

La teoría de la Motivación Humana, según MASLOW (1943) citado por SALVADOR propone: “una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; identificando cinco categorías de Necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación”. (Reid 2008).

De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está razonablemente satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Colvin y Rutland 2008).

Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; son necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de dormir, de comer, de refugio.

Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surgen las necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección, tales como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud.

Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades de seguridad están medianamente satisfechas, surgen las necesidades que contiene el amor, y la afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad, por

ejemplo cuando el ser humano muestra deseos de ser parte de una comunidad, o simplemente asistir a un club social.

**Necesidades de estima:** Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, reconocimiento, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

**Necesidades de auto-realización:** se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica.

Los conceptos formulados por Maslow, han proporcionado un marco para la psicología positiva y se han utilizado para conceptualizar la política, la práctica y teoría en las ciencias sociales durante más de 60 años. Además de las cinco necesidades antes descritas, Maslow también identificó otras tres categorías de necesidades: las estéticas, las cognitivas y las de auto-trascendencia (Feist y Feist 2006), lo que dio origen a una rectificación de la jerarquía de necesidades. La caracterización de estas tres nuevas necesidades es:

**Necesidades estéticas:** no son universales, pero ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes.

**Necesidades cognitivas:** están asociadas al deseo de conocer que tiene la gran mayoría de las personas; cosas como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas por Maslow como necesidades cognitivas.

**Necesidades de auto-trascendencia:** tienen como objetivo promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede implicar el servicio hacia otras personas o grupos.

Es necesario destacar que la "Teoría de la Motivación Humana", con su jerarquía de necesidades y factores motivacionales así como las

siguientes investigaciones de Maslow en el área de las necesidades humanas, es parte del paradigma educativo humanista, para el cual el logro máximo de la auto-realización de los estudiantes en todos los aspectos de la personalidad es parte fundamental, procurando, proporcionar una educación con formación y crecimiento personal.

#### 2.1.4.2. TEORÍA DE MCCLELLAND DE LAS NECESIDADES

Esta teoría se basa en tres necesidades:

- A. Necesidades de Realización:** su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito, buscan el enfrentamiento con problemas, y afrontan el triunfo o el fracaso.
- B. Necesidades de Poder:** su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y se afanan por esto. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados.
- C. Necesidades de Filiación:** su rasgo esencial ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones.

#### 2.1.4.3. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

El autor más destacado de esta teoría es Vroom(1964), pero ha sido completada por PORTER Y LAWLER (1968), ellos sostienen que: “Los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes”. (PORTER Y LAWLER, 1968, pg.68)

El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “dolor” (Pinder, 1985). Para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder

obtenerlo (Laredo). Los puntos más destacados de la teoría son (Galbraith, 1977):

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.
- El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él.
- La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas.
- La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.
- Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.
- Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.

Algunas de las consecuencias pueden ser: La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones reales. Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas. Ello requiere conocimiento de la gente, su cultura, sus intereses, etc. Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas, y que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre no ganara las mismas recompensas que ellos.

## **2.2. DEFINICION DE SATISFACCIÓN LABORAL**

La satisfacción laboral es una actitud hacia el trabajo, que es definida como el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral de una persona (Locke, 1968)

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando

la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

Davis y Newstrom (2003), definen que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo. La satisfacción en el trabajo está relacionada con tres actitudes en los empleados:

- A. Dedicación al trabajo. Es el grado en que los empleados se sumergen en su trabajo, al invertir tiempo y energía en él, y lo consideran parte central de su vida. Contar con un trabajo que tiene un sentido y llevarlo a cabo satisfactoriamente son aspectos importantes de la imagen de sí mismos, lo cual ayuda a explicar el efecto reumático que la pérdida del trabajo tiene en las necesidades de autoestima. Los empleados dedicados a su trabajo creen en la ética laboral, tienen necesidades de crecimiento altas y disfrutan de la participación en la toma de decisiones. En consecuencia, pocas veces llegan tarde o faltan, están dispuestos a trabajar largas jornadas e intentan lograr un rendimiento alto.
  
- B. Compromiso organizacional. Llamado también lealtad de los empleados. Es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea participar activamente en ella, es una disposición del empleado para permanecer en la compañía a futuro. Es frecuente que refleje su creencia en la misión y los objetivos de la empresa, su disposición a dedicar esfuerzos a lograrlo y su intención de continuar en ella. El compromiso suele ser mayor entre los empleados con mayor antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeñan con un grupo de trabajadores comprometidos. Este tipo de empleado suele tener antecedentes satisfactorios de asistencia al trabajo, muestra apego a las políticas de la compañía y pocas veces cambia de trabajo, en particular su base más amplia de conocimientos del puesto frecuentemente se traduce en clientes leales, que le compran más, le conectan con clientes en perspectiva que se convierten en nuevos clientes, e incluso pagan precios más altos.

- C. Estado de ánimo en el trabajo. Los sentimientos de los empleados acerca de su trabajo son muy dinámicos, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minutos, estas actitudes se llaman estados de ánimo en el trabajo. Se pueden describir en un intervalo que va de negativas a positivas y de débiles a fuertes e intensas, los empleados tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestre energía, actividad y entusiasmo. Esto demuestra que de manera predecible produce mejor atención en el servicio de clientes, menor ausentismo, mayor creatividad y cooperación interpersonal.

Finalmente de acuerdo con Palma (2006), es la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relación con su autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño.

### 2.3. TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se detallan las teorías que dan soporte a la investigación. Ellos son la teoría de la Higiene-Motivación, la del Ajuste en el Trabajo, de la Discrepancia, de la Satisfacción por Facetas, y la de los Eventos Situacionales.

- D. **Teoría de Higiene-Motivacional.** Esta teoría demuestra que la presencia de ciertos factores está asociada con la satisfacción laboral, y la ausencia de otros con la insatisfacción laboral (Herzberg, 1968). Los factores presentes, que son fuentes de satisfacción, se denominan factores motivacionales y son intrínsecos al trabajo (logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí, responsabilidad y crecimiento o avance). Por otro lado, los factores ausentes, que son fuente de insatisfacción, se catalogan como factores de higiene y son extrínsecos al trabajo (políticas de la compañía y administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales, salario, estatus y seguridad).
- E. **Teoría del Ajuste en el trabajo.** Esta teoría señala que cuanto más se relacionen las habilidades de una persona (conocimiento, experiencia, actitudes y comportamiento) con los requerimientos de la función o de la

organización, es más probable que vaya a realizar un buen trabajo y, por consiguiente, ser percibido de manera satisfactoria por el empleador (Dawes, 1994). De igual forma, cuanto más se relacionen los refuerzos (premios) de la función o la organización con los valores que una persona busca satisfacer a través del trabajo (logro, confort, estatus, altruismo, seguridad y autonomía), es más probable que la persona perciba al trabajo como satisfactorio. El grado de satisfacción e insatisfacción son vistos como predictores de la probabilidad de que una persona vaya a permanecer en su puesto de trabajo, logre tener éxito en este y reciba los reconocimientos esperados.

- F. Teoría de la discrepancia.** Esta teoría sostiene que la satisfacción laboral es el estado emocional placentero que resulta de la valoración del trabajo como un medio para lograr o facilitar el logro de los valores laborales. Asimismo, la insatisfacción laboral es el estado emocional no placentero, resultante de la valoración del trabajo como frustrante o bloqueo de la consecución de los valores laborales (Locke, 1968). La satisfacción e insatisfacción laboral se derivan de la evaluación que hace el trabajador al contrastar sus valores con la percepción de lo que le ofrece el trabajo. En este sentido, se define el carácter dinámico de los valores que varían de persona a persona, así como la jerarquía de valores que cada individuo posee. Cada experiencia de satisfacción o insatisfacción laboral es el resultado de un juicio dual: el grado de la discrepancia valor-percepción y la importancia relativa del valor para el individuo.
- G. Teoría de la satisfacción por facetas.** Esta teoría sostiene que la satisfacción laboral resulta del grado de discrepancia entre lo que el individuo piensa que debería recibir y lo que recibe realmente, en relación con las facetas y la ponderación que tiene para el sujeto (Lawler, 1973). La cantidad que debería ser recibida (QDR) resulta de: (a) la percepción de las contribuciones individuales para el trabajo, (b) la percepción de las contribuciones y de los resultados de los colegas, y (c) las características del trabajo percibidas. La percepción de la cantidad recibida (QER) proviene de: (a) la percepción de los resultados de los otros, y (b) los resultados efectivamente recibidos por el individuo. Al compararse, pueden ocurrir tres 14 situaciones: (a) QDR es igual a QER, entonces hay satisfacción; (b) QDR

es mayor a QER, entonces hay insatisfacción; y (c) QDR es menor a QER, entonces hay sentimiento de culpa e inequidad.

- H. Teoría de los eventos situacionales.** En esta teoría se sostiene que la satisfacción laboral está determinada por factores denominados características situacionales y eventos situacionales (Quarstein, McAfee, & Glassman, 1992). Las características situacionales son los aspectos laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto (sueldo, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, política de la empresa y supervisión). Los eventos situacionales son facetas laborales que los trabajadores no evaluaron antes, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto. Estos pueden ser positivos (tiempo libre por culminar una tarea) o negativos (desperfecto de una máquina).

## **2.4. EFECTOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.**

Robbins (2004), señala que el interés de los administradores tiende a centrarse en su efecto en el desempeño del empleado. Los investigadores han reconocido este interés, de modo que encontraron un gran número de estudios que se han diseñado para evaluar el impacto de la satisfacción en el puesto sobre la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado.

- 2.4.1. Satisfacción y productividad.** Los primeros puntos de vista sobre la relación satisfacción-productividad pueden resumirse en la afirmación de que un trabajador feliz es un trabajador productivo. Investigaciones indican que sí hay una relación positiva entre la satisfacción y la productividad. Por ejemplo, la relación es más fuerte si el comportamiento del empleado no está limitado o controlado por factores externos. La productividad de un empleado en puestos a ritmo de máquina, está mucho más influida por la velocidad de la máquina que por su nivel de satisfacción. De manera similar, la productividad de un agente de bolsa está limitada principalmente por el movimiento general de la bolsa de valores. Si el mercado asciende y el volumen es alto, tanto los agentes satisfechos como los insatisfechos obtienen buenas comisiones. Al contrario, si el mercado va hacia abajo, no es probable que signifique mucho el nivel de satisfacción del agente. El nivel del puesto también parece ser una importante variable moderadora. Las

correlaciones satisfacción-desempeño son más fuertes para los empleados de mayor nivel, como profesionales, de supervisión y administración. Otro aspecto importante en el tema de satisfacción-productividad es la dirección de la flecha causal. La mayor parte de los estudios sobre esta relación utilizaban diseños de investigaciones que no podían probar la causa y el efecto. Estudios que controlaron esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción, más que a la inversa. Si se hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de ascenso. A su vez, estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto. Las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos, los estudios se han enfocado en los individuos más que en las organizaciones, y que las medidas de nivel individual de la productividad no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo .

**2.4.2. Satisfacción y ausentismo.** Las enfermedades son la principal causa del ausentismo en la organización es una relación negativa constante entre satisfacción y ausentismo, significa que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, esto puede afectar a los trabajadores que están satisfechos a que tomen la misma pauta para poder gozar ellos también de los permisos que no implican castigo. Los empleados insatisfechos no siempre plantean su ausencia, si bien les resulta más fácil responder a las oportunidades de hacerlo. Estas faltas voluntarias (por actitud) suelen ser más frecuentes en ciertos grupos de empleados y tienden a ocurrir los lunes o viernes. Aunque el ausentismo involuntario (por causas médicas) en ocasiones es predecible, como el caso de una operación, y frecuentemente puede disminuirse mediante la aplicación de exámenes físicos previos a la contratación y el verificar el expediente laboral. Otra forma en que los empleados suelen mostrar su insatisfacción con las condiciones de trabajo es mediante las llegadas tarde, quien llega tarde, sí se presenta a trabajar, pero después del tiempo de inicio designado de la jornada laboral, también llamados retardos son un tipo de ausentismo por periodos cortos, que van de unos cuantos minutos hasta varias horas en cada caso, y es otra forma en que los empleados presentan retraimiento

físico de su participación activa en la empresa. Este fenómeno suele impedir que se complete el trabajo a tiempo y altera las relaciones productivas con los compañeros de trabajo, aunque puede haber razones legítimas para llegar tarde algunas veces, los retardos frecuentes son síntomas de actitudes negativas que requiere atención gerencial.

**2.4.3. Satisfacción y rotación.** La satisfacción tiene una relación negativa con la rotación, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo. Los factores como las condiciones del 25 mercado de trabajo, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la pertenencia en la organización, son restricciones importantes para decidir realmente dejar el trabajo actual. La evidencia indica que un moderador importante de la relación satisfacción-rotación es el nivel de desempeño del empleado. El nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de los que tienen un desempeño superior. ¿Por qué? La organización suele realizar esfuerzos considerables para conservar a esta gente. Reciben incrementos de sueldo, reconocimiento verbal, mayores oportunidades de ascensos, entre otros. Exactamente lo opuesto tiende a aplicarse a los que tienen un desempeño pobre. Las organizaciones realizan pocos intentos para consérvalos, incluso puede haber presiones sutiles para hacer que se vayan. En consecuencia, cabría esperar que la satisfacción en el puesto es más importante para influir en los empleados de desempeño pobre para que permanezcan en la organización, que en los de desempeño superior. Independientemente del nivel de satisfacción, es más probable que los últimos permanezcan en la organización, porque recibir reconocimientos y otras recompensas les hacen tener más razones para quedarse. La disposición general de una persona hacia la vida, modera también la relación satisfacción-rotación. Algunos individuos se quejan generalmente más que otros, y es menos probable que se vayan al estar insatisfechos con su trabajo, que aquellos que tienen una disposición más positiva hacia la vida. De manera que si dos trabajadores reportan el mismo nivel de insatisfacción en el puesto el que es más probable que renuncie es aquel que tiene la mayor predisposición a ser feliz o satisfecho en general.

### 3. MARCO CONCEPTUAL

#### **Motivación**

La motivación ha sido conceptuada como la fuerza energética que impulsa a las personas a actuar de forma determinada, su impulso está orientado hacia metas y objetivos. (Neil Brewer, 2013)

#### **Satisfacción Laboral**

Percepción de agrado o desagrado del trabajador hacia su propio trabajo. (Palma, 1999).

#### **Trabajador Edil**

Es la persona física que forma parte del gobierno, presta al ayuntamiento, un trabajo físico o moral, a cambio del pago de un salario. (Legislación laboral, Mexico,2004).

### III. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

#### **PROGRAMA DE CONVIVENCIA LABORAL**

##### **A. DATOS GENERALES**

- ❖ Denominación : Programa de convivencia laboral
- ❖ Población : Trabajadores de una Municipalidad del Perú
- ❖ N° de sesiones : 6
- ❖ N° de participantes : 60
- ❖ Tiempo de Duración : 45 minutos cada sesión
- ❖ Facilitadora : Ps. Claudia Toribio Gavidia

##### **B. FUNDAMENTACIÓN**

Diariamente los personas tienen que enfrentar diversas situaciones en las cuales se exige la utilización de destrezas que le permitan establecer adecuadas relaciones interpersonales, en los variados ambientes donde se desenvuelve, como son: el laboral , el familiar, el social, etc.

Para las personas, las interacciones en las que se ve envuelto, constituyen retos que le permitirán el conocimiento y desarrollo de sus potencialidades, la identificación de fortalezas y debilidades y de esta forma mejorar su autoconcepto. Así pueden enriquecerse individualmente, adquiriendo una adecuada autoestima y de esta forma, tener éxito en sus interacciones grupales. Es por ello, que se necesitan aprender las destrezas necesarias para interactuar con los demás observando el comportamiento de otras personas y/o participando activamente en las tareas del día a día. Jakubowski y Lange (1992) recomienda las técnicas asertivas en donde las personas pueden dominar las habilidades precisas para ser asertivos ya que estas ayudan a mejorar la autoexpresión e incrementan su responsabilidad conductual.

La investigación ha demostrado que las habilidades para ser asertivos pueden enseñarse, practicarse, generalizarse a otras situaciones. Así pues el presente programa puede constituir un estímulo para el desarrollo y crecimiento personal para los colaboradores de esta organización.

El siguiente programa se basa en las teorías de Maslow porque sostiene que las empresas que decidan motivar a sus trabajadores deberán comprobar las necesidades que tienen cubiertas, ver a qué nivel de la pirámide pertenecen y ofrecerles incentivos para para que cubran sus necesidades.

Dentro de las organizaciones se habla frecuentemente de “Trabajar en equipo”, pero realmente ¿sabemos cuáles son las dimensiones necesarias que deben de cumplirse para que podamos hablar de Trabajo en Equipo? Y, en primer lugar, debemos diferenciar entre “Trabajo en grupo” y “trabajo en equipo”. Ambos conceptos pueden parecerse e incluso pensar que son sinónimos; pero veremos a continuación qué es necesario que ocurra para que hablemos realmente de equipo frente a un grupo. El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final. Cada uno de nosotros piensa diferente al otro y, a veces, creemos que "nuestra opinión" impera sobre la de nuestro compañero, sin embargo ¿cómo podemos llegar a un equilibrio? Precisamente allí es que está la clave del éxito, en saber cómo desenvolvemos con un grupo de personas cuyas habilidades, formas de pensar y

disposición para trabajar, en algunas ocasiones, difieren de las nuestras. El miembro del equipo de trabajo debe producir para obtener mejores resultados, centrarse en los procesos para alcanzar metas, integrarse con sus compañeros, ser creativo a la hora de solucionar problemas, ser tolerante con los demás, tomar en cuenta a sus colegas y aceptar sus diferencias, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo y ser eficiente, más que eficaz.

Como en toda organización, existen problemas entre los compañeros de trabajo, no sabiendo resolver sus problemas debido a que la mayoría de ellos asocian conflictos con situaciones negativas como: pelea, disgusto, disputa, batalla, etc. Dejando de lado el aprendizaje para resolver conflictos.

Por todo lo dicho anteriormente se ha creído conveniente abordar el tema “Solucionado mis conflictos” porque en general una situación de conflictos nos brinda potencialmente la oportunidad para llegar a la solución o acuerdo de un conflicto.

### **C. OBJETIVO GENERAL**

- a. Promover en los participantes el reconocimiento y manejo de sus recursos personales que les permita la adquisición de destrezas favoreciendo una vida personal e interpersonal sana y exitosa para un mejor desenvolvimiento en el aspecto laboral.

### **D. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

#### **SESIÓN 1 TEMA ASERTIVIDAD**

- ❖ Fomentar la Reflexión sobre la forma en cómo nos relacionamos con los demás y con nosotros mismos.
- ❖ Determinar cuál es el estilo de comunicación que utiliza cada participante.
- ❖ Utilizar el estilo asertivo para hacer frente a las críticas.

## SESION 2 TEMA TRABAJO EN EQUIPO

- ❖ Identificar los estilos de trabajo en conjunto de los trabajadores, el cómo se relacionan entre ellos y las dificultades que presentan.
- ❖ Informar sobre las diferencias del trabajo en equipo y el trabajo en grupo y reflejar la relevancia de uno de ellos.
- ❖ Brindar herramientas para la resolución de posibles conflictos dentro del equipo de trabajo.

## SESION 3 TEMA RESOLUCION DE CONFLICTOS

- ❖ Aplicar y evaluar la forma como los colaboradores resuelven sus conflictos brindando información y los tipos de conflicto.
- ❖ Alcanzar que los colaboradores identifiquen bien el problema y piensen en varias soluciones.
- ❖ Lograr que los participantes sepan las consecuencias de las alternativas escogidas y tomar una decisión.

### **E. METODOLOGÍA**

- Técnicas asertivas.
- Técnicas participativas: Lluvia de ideas
- Técnicas humanistas: Relato de vivencias
- Retroalimentación.

### **F. ACTITUDES DEL FACILITADOR**

- El facilitador es responsable de crear un ambiente adecuado de trabajo, conoce las necesidades del grupo. Debe tomar en conciencia de sus propios valores y necesidades y del impacto potencial sobre las intervenciones que con probabilidad llevará a cabo. Así mismo, el facilitador dispone de instrumentos y técnicas de trabajo, es decir el facilitador debe tener un adecuado conocimiento y experiencia de las técnicas asertivas, participativas y gestálticas.



## G. CUADRO RESUMEN DE ACTIVIDADES

OBJETIVO	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	EVALUACIÓN	MATERIAL
<p>SESIÓN 1 “SOY ASERTIVO ”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar la Reflexión sobre la forma en cómo nos relacionamos con los demás y con nosotros mismos.</li> <li>- Determinar cuál es el estilo de comunicación que utiliza cada participante.</li> <li>- Utilizar el estilo asertivo para hacer frente a las críticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación</li> <li>- Relato de vivencia.</li> <li>- Conclusiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas Participativas.</li> <li>- Técnicas asertivas.</li> <li>- Técnicas humanistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación grupal</li> <li>- Puntualidad</li> <li>- Pre test</li> <li>- Cuestionario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anexo 1</li> <li>- Anexo 2</li> </ul>

OBJETIVO	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	EVALUACIÓN	MATERIAL
<p>Sesión 2 “Somos un equipo”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Identificar los estilos de trabajo en conjunto de los trabajadores, el cómo se relacionan entre ellos y las dificultades que presentan.</li> <li>❖ Informar sobre las diferencias del trabajo en equipo y el trabajo en grupo y reflejar la relevancia de uno de ellos.</li> <li>❖ Brindar herramientas para la resolución de posibles conflictos dentro del equipo de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación</li> <li>- Lluvia de ideas</li> <li>- Dinámica de Grupo</li> <li>- Exposición de tema</li> <li>- Conclusiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas Participativas.</li> <li>- Técnicas humanistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación grupal</li> <li>- Puntualidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anexo 3</li> </ul>

OBJETIVO	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	EVALUACIÓN	MATERIAL
<p><b>Sesión 3 “Solucionando mis conflictos”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Aplicar y evaluar la forma como los colaboradores resuelven sus conflictos brindando información y los tipos de conflicto.</li> <li>❖ Alcanzar que los colaboradores identifiquen bien el problema y piensen en varias soluciones.</li> <li>❖ Lograr que los participantes sepan las consecuencias de las alternativas escogidas y tomar una decisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación</li> <li>- Lluvia de ideas</li> <li>- Dinámica de Grupo</li> <li>- Exposición de tema</li> <li>- Conclusiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas Participativas.</li> <li>- Técnicas humanistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación grupal</li> <li>- Puntualidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anexo 4</li> <li>- Anexo 5</li> </ul>

## **H. RECOMENDACIONES**

- Responder a las necesidades de los participantes para el logro de su desempeño.
- Llevar un control evaluativo, es decir evaluar el desempeño de los participantes de cada sesión mediante su participación.

#### IV. RESULTADO

##### 4.1 Distribución de frecuencias según nivel de Motivación y nivel de Satisfacción Laboral en trabajadores

Tabla 1

*Nivel Motivación en trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú 2015*

<b>Nivel de Motivación</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>Motivación de Afiliación</b>		
Bajo	16	26.7
Medio	24	40.0
Alto	20	33.3
<b>Motivación de Poder</b>		
Bajo	18	30.0
Medio	21	35.0
Alto	21	35.0
<b>Motivación de Logro</b>		
Bajo	19	31.7
Medio	23	38.3
Alto	18	30.0
<i>Total</i>	60	100.0

En la tabla 1, se aprecia que en motivación de afiliación y motivación de logro predomina ligeramente el nivel medio, en tanto que en motivación de poder se aprecia que el mismo porcentaje (30.0%), muestran un nivel medio y alto; en lo que respecta al nivel bajo se identifica al 26.7% en este nivel en motivación de afiliación, al 35.0% en motivación de poder y al 31.7% en motivación de logro.

**Tabla 2**

Nivel de la escala de Satisfacción Laboral según Factor en trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú 2015

Factor y nivel	Nº	%
<b>Satisfacción Laboral</b>		
Baja y/o parcial insatisfacción	20	33.3
Regular	23	38.3
Alta y/o parcial satisfacción	17	28.4
<b>Condiciones Físicas y/o Materiales</b>		
Baja y/o parcial insatisfacción	19	31.7
Regular	24	40.0
Alta y/o parcial satisfacción	17	28.3
<b>Beneficios Laborales y/o Remunerativos</b>		
Baja y/o parcial insatisfacción	18	30.0
Regular	25	41.7
Alta y/o parcial satisfacción	17	28.3
<b>Políticas Administrativas</b>		
Baja y/o parcial insatisfacción	21	35.0
Regular	20	33.3
Alta y/o parcial satisfacción	19	31.7
<b>Relaciones Sociales</b>		
Baja y/o parcial insatisfacción	21	35.0
Regular	23	38.3
Alta y/o parcial satisfacción	16	26.7
<b>Desarrollo Personal</b>		
Baja y/o parcial insatisfacción	18	30.0
Regular	24	40.0
Alta y/o parcial satisfacción	18	30.0
<b>Desempeño de Tareas</b>		
Baja y/o parcial insatisfacción	20	33.3
Regular	25	41.7
Alta y/o parcial satisfacción	15	25.0
<b>Relación con la Autoridad</b>		
Baja y/o parcial insatisfacción	20	33.3
Regular	22	36.7
Alta y/o parcial satisfacción	18	30.0
<i>Total</i>	60	<b>100.0</b>

En lo que respecta a la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad en referencia, se aprecia que tanto a nivel general como en seis de los factores predomina el nivel regular, con porcentajes que fluctúan entre 33.3% y 41.7%, solo en el factor Políticas Administrativas predomina ligeramente el nivel bajo y/o parcial insatisfacción laboral.

#### 4.2. Resultados de la evaluación de la relación entre la Motivación y Satisfacción Laboral en trabajadores de una Municipalidad

**Tabla 3**

*Correlación de la Motivación de Afiliación y la Satisfacción Laboral, en trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú 2015*

	<i>Motivación de Afiliación Coeficiente de correlación (r)</i>	Sig.(p)
<b>Satisfacción Laboral</b>	.713	.000**
Condiciones Físicas y/o Materiales	.551	.000**
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	.432	.001**
Políticas Administrativas	.437	.000**
Relaciones Sociales	.659	.000**
Desarrollo Personal	.511	.000**
Desempeño de tareas	.622	.000**
Relación con la Autoridad	.730	.000**

\*\*p<.01

En la Tabla 3, se observa que la prueba de correlación de Spearman, detectó que la motivación de Afiliación correlaciona directamente, muy significativamente ( $p<.01$ ), y en grado fuerte con la Satisfacción laboral general y los factores: Relaciones sociales y Relación con la Autoridad; así mismo se identifica que la motivación de afiliación correlaciona muy significativamente ( $p<.01$ ), y en grado medio con los factores Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos, Políticas administrativas, Desarrollo personal, Desempeños de tareas y Desempeño de tareas.

**Tabla 4**

*Correlación de la Motivación de Poder y la Satisfacción Laboral, en trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú 2015*

---

	<i>Motivación de Poder</i> <i>Coefficiente de correlación</i> <i>(r)</i>	Sig.(p)
<b>Satisfacción Laboral</b>	0.027	0.840
Condiciones Físicas y/o Materiales	0.049	0.711
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	0.122	0.351
Políticas Administrativas	0.031	0.813
Relaciones Sociales	-0.087	0.508
Desarrollo Personal	0.024	0.855
Desempeño de tareas	0.005	0.973
Relación con la Autoridad	0.033	0.802

---

p>.05

En la Tabla 4, se observa que la prueba de correlación de Spearman, no encuentra evidencia que la motivación de poder correlacione significativamente ( $p>.05$ ), con la satisfacción laboral general y los Factores: Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos, Políticas administrativas, Relaciones sociales, Desarrollo personal, Desempeño de tareas y Relación con la Autoridad.

**Tabla 5**

*Correlación de la Motivación de Logro y la Satisfacción Laboral, en trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú 2015*

	<i>Motivación de Logro</i> <i>Coefficiente de correlación</i> <i>(r)</i>	Sig.(p)
<b>Satisfacción Laboral</b>	.674	.000**
Condiciones Físicas y/o Materiales	.521	.000**
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	.480	.000**
Políticas Administrativas	.536	.000**
Relaciones Sociales	.566	.000**
Desarrollo Personal	.479	.000**
Desempeño de tareas	.545	.000**
Relación con la Autoridad	.630	.000**

\*\*p<.01

En la Tabla 5, se observa que la prueba de correlación de Spearman, detectó que la motivación de Afiliación correlaciona directamente muy significativamente ( $p<.01$ ) y en grado fuerte con la Satisfacción laboral general y el factor Relación con la Autoridad; así mismo se identifica que la motivación de afiliación correlaciona muy significativamente ( $p<.01$ ), y en grado medio con los factores Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos, Políticas administrativas, Relaciones sociales, Desarrollo personal y Desempeño de tareas.

## 1. Discusión

De acuerdo a la buena dirección de mando que tome una organización, se dará el cumplimiento de los objetivos propuestos por ésta, es por esta razón que las organizaciones ven reflejadas la importancia de tener un buen equipo de trabajo motivado, donde se aprecie el valor de cada talento humano con el cual cuentan, a través de reconocimientos, buen desempeño e igualdad de oportunidades. De esta manera, se contribuirá para una mejora en el clima laboral.

La siguiente investigación se ve reflejada en la teoría de Maslow quien refiere que las empresas que decidan motivar a sus trabajadores deberán comprobar las necesidades que tienen cubiertas, ver en qué nivel se encuentran y de acuerdo a eso poder ubicarlos en la pirámide y poder ofrecerles incentivos que cubran sus necesidades inmediatas.

Al realizar el análisis de los resultados, se aprecia que se acepta la hipótesis de investigación, estableciéndose como la motivación influye directa y significativamente en la satisfacción laboral de trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú – 2015, debido que los colaboradores sienten que los aspectos externos al entorno laboral influyen en su desarrollo profesional y así mismo ellos pueden lograr sus objetivos propuestos, sintiéndose cómodos en su ambiente de trabajo.

En la escala de motivación en el indicador de Afiliación correlaciona directamente muy significativamente ( $p < .01$ ) y en grado fuerte con la Satisfacción laboral general y los factores Relaciones sociales y Relación con la Autoridad; así mismo se identifica que la motivación de afiliación correlaciona muy significativamente ( $p < .01$ ), y en grado medio con los factores Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos, Políticas administrativas, Desarrollo personal, Desempeños de tareas y Desempeño de tareas. Esto quiere decir, que los trabajadores tienden a entablar relaciones amicales en el centro de trabajo. Suelen mostrarse interesados en formar una amistad de calidad en sus relaciones personales. Se muestran atentos a ayudar

a sus compañeros cuando lo necesiten, sin descuidar las actividades y/o tareas que tengan a su cargo.

De igual manera, la prueba de correlación de Pearson, detectó que la motivación de Logro correlaciona directamente muy significativamente ( $p < .01$ ) y en grado fuerte con la Satisfacción laboral general y el factor Relación con la Autoridad; así mismo se identifica que la motivación de afiliación correlaciona muy significativamente ( $p < .01$ ), y en grado medio con los factores Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos, Políticas administrativas, Relaciones sociales, Desarrollo personal y Desempeño de tareas. Esto quiere decir que los colaboradores se fijan metas realistas y logran alcanzarlo, planifican sus actividades y/o tareas por anticipado, organizándose para un mejor trabajo. Así mismo, buscan recibir un feedback positivo por parte de sus jefes inmediatos, cuando logran alcanzar su objetivo.

Sin embargo, en la variable de motivación de poder, la prueba de correlación de Pearson, no encuentra evidencia que correlacione significativamente con la satisfacción laboral general y los Factores: Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos, Políticas administrativas, Relaciones sociales, Desarrollo personal, Desempeño de tareas y Relación con la Autoridad. Esto puede explicarse, porque durante la aplicación de los cuestionarios, los colaboradores mostraron cierto temor en dar a conocer sus actitudes reales con respecto a la forma como trabajan con sus demás compañeros, evidenciándose una falta de liderazgo y toma de decisiones frente a alguna tarea en específica. Así mismo, se aprecia cierta sumisión frente a sus jefes inmediatos, privándose de poder brindar alguna opinión y/o sugerencia frente a alguna actividad que se les asigne.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. CONCLUSIONES

- En la variable motivación de afiliación y motivación de logro predomina ligeramente el nivel medio, en tanto que en motivación de poder se aprecia que el mismo porcentaje (30.0%), muestran un nivel medio y alto.
- En lo que refiere a nivel bajo se identifica al 26.7% en este nivel en motivación de afiliación, al 35.0% en motivación de poder y al 31.7% en motivación de logro.
- En la variable de satisfacción laboral , a nivel general como en seis de los factores predomina el nivel regular, con porcentajes que fluctúan entre 33.3% y 41.7%.
- En el factor Políticas Administrativas de la variable de satisfacción laboral , predomina ligeramente el nivel bajo y/o parcial insatisfacción laboral.
- En la escala de motivación en el indicador de Afiliación correlaciona directamente muy significativamente ( $p < .01$ ) y en grado fuerte con la Satisfacción laboral general y los factores Relaciones sociales y Relación con la Autoridad; así mismo se identifica que la motivación de afiliación correlaciona muy significativamente ( $p < .01$ ), y en grado medio con los factores Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos, Políticas administrativas, Desarrollo personal , Desempeños de tareas y Desempeño de tareas.
- La motivación de poder no encuentra evidencia que correlacione significativamente con la satisfacción laboral general y los Factores: Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos,

Políticas administrativas, Relaciones sociales, Desarrollo personal, Desempeño de tareas y Relación con la Autoridad.

- La motivación de Logro correlaciona directamente muy significativamente ( $p < .01$ ) y en grado fuerte con la Satisfacción laboral general y el factor Relación con la Autoridad; así mismo se identifica que la motivación de afiliación correlaciona muy significativamente ( $p < .01$ ), y en grado medio con los factores Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos, Políticas administrativas, Relaciones sociales, Desarrollo personal y Desempeño de tareas.

## 2. RECOMENDACIONES

- Dar a conocer los resultados al alcalde la Municipalidad y así mismo incentivar para que brinde las posibilidades del medio laboral con el fin de favorecer la autorrealización de cada trabajador edil. Ya sea a través de talleres vivenciales, capacitaciones eventuales que les permita su desarrollo como profesional.
- Establecer estrategias para mejorar la comunicación entre los servidores, empezando por un análisis sobre las redes de comunicación dentro de la municipalidad y en base a ellos elaborar programas de mejoramiento continuo escogiendo a los consultores expertos en el tema, con la finalidad de mantener una buena relación entre los servidores y gerentes sobre todo en situación donde no se están de acuerdo con las decisiones tomadas.
- Establecer una adecuada supervisión, donde el ambiente de trabajo favorezca la participación del trabajador edil.

## FUENTES DE REFERENCIA

- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Lambayeque – Perú.
- Arias Galicia, F. (2001). Administración de recursos humanos para el alto Desempeño. Sexta Edición. México, D.F: Editorial Trillas, S.A.
- Bittel, L. (2000). Administración de Personal. Traducción José Real Gutiérrez
- Blum, M.L. y Naylor, J.C.(1976). “Psicología industrial”. Sus fundamentos teóricos y sociales. Editorial Trillas .México DF. 879 pág.
- Chiavenato, I. (2002), Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. 5ª. Edición. Colombia.
- Chamorro, A., & Tato, J. (2005). Globalización y competitividad: los recursos humanos. Anàlisis Economico, 167- 186.
- Claver, E.; Gascó, J.L. y Llopis, J. (1996): Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo. Madrid: Cívitas.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2003), Comportamiento humano en el trabajo 11ª. Edición. México: McGraw-Hill
- Espada, M. (2002). Nuestro motor emocional. La motivación: con motivación nuestra vida será más estimulante, exitosa y satisfactoria o no será. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Gibson, J. (1996)“Las organizaciones” (8° ed.) Mc Graw Hill. Madrid .769 pág.
- Goncalves, Alexis. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) Mc Graw Hill. 2000
- González, L. (2001). Satisfacción y motivación en el trabajo. Madrid, España: Díaz de Santos.
- González, M. & Olivares, S. (2004). Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano (4a ed.). México D.F., México: Compañía Editorial Continental.
- Hernández, R. et AL (2010). Metodología de la investigación. México, D.F: McGraw-Hill. Nota general: Incluye un CD -ROM. México.

- Koines, A. (1996). Gestión y motivación del personal. Ediciones Díaz de Santos. España.
- Koontz, Harold y Wihrich Heinz. Administración, una perspectiva global. Mc Graw Hill. 1988
- Lahey, B. B. Introducción a la Psicología 6ta. Ed. Chicago, il: Mc Graw Hill. 1999.
- Locke, E.A.(1976) “La naturaleza y las causas de satisfacción en el trabajo”, en Dunnette. Manual de psicología industrial y organizacional. Rand Mc Nally college Ed. Estados Unidos, Chicago. 607 pág.
- Maslow, A(1991). Motivación y personalidad. Madrid: Díaz de Santos.
- McClelland, D(1989). Estudio de la motivación humana. Narcisa.
- McGregor, D. Citado por Martínez, N. (2001). La motivación, los factores laborales y demográficos en el desempeño laboral en instituciones oficiales. Tesis de especialización no publicada, Universidad Católica de Colombia, Facultad de Psicología, Bogotá.
- Merlano, A. (1983). Motivación y productividad. Revista administración de personal. ACRIP, 3, 31.
- Munduate Jaca, M. L. La motivación en el trabajo. Servicio de publicaciones del ministerio de trabajo y seguridad social, Madrid.1984.
- Muñoz, A.(1990).“Satisfacción e insatisfacción en el trabajo”. Tesis doctoral inédita. Facultad de psicología, Universidad de Complutense .Madrid. 293 pág.
- Niria Quintero, N. A. (2008 ). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. Negotium, 51.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional (8a ed.). México D.F., México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). Administración (8a ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Weinert, A. B. (1985): Manual de Psicología de la Organización. La Conducta Humana en las Organizaciones. Barcelona.

# ANEXOS

ANEXO 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE TRABAJADORES DE UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DEL PERU – 2015.

<p><b>Problema</b></p> <p>¿En qué medida la motivación influye en la satisfacción laboral de trabajadores de una municipalidad Distrital del Perú- 2015?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar en qué medida la motivación influye en la satisfacción laboral de trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú - 2015.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Medir el nivel de motivación de los trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú - 2015.</p>	<p><b>Hipótesis</b></p> <p>La motivación influye directa y significativamente en la satisfacción laboral de trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú - 2015.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>- La motivación influye directa y significativamente en los trabajadores de una</p>	<p><b>Metodología</b></p> <p><b>Enfoque:</b> Mixto</p> <p><b>Tipo de investigación</b> <b>Por su fin:</b> Aplicada <b>Por su alcance o nivel de profundidad del conocimiento:</b> Correlacional <b>Por su diseño:</b> No experimental o Descriptivo (Longitudinal y Transversal).</p> <p><b>Unidad de análisis</b> Los trabajadores de una municipalidad distrital del Perú 2015</p> <p><b>Población</b></p>
--	---	---	--

	<p>Medir el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú - 2015.</p> <p>Medir la relación que existe entre el nivel de motivación y el nivel satisfacción laboral en los trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú – 2015.</p> <p><b>Justificación</b>  <b>Justificación teórica</b>  La presente investigación se basa en la teoría de McClelland donde habla respecto a la motivación, este autor buscó determinar la posible existencia de</p>	<p>Municipalidad Distrital del Perú - 2015.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La satisfacción laboral influye directa y significativamente en los trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú - 2015.</li> <li>- Existe relación entre el nivel de motivación nivel satisfacción laboral en los trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú – 2015.</li> </ul> <p><b>Variables</b>  <b>Variable independiente</b></p>	<p>Los 60 trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú - 2015.</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>Considerando el tamaño de la población como finita y relativamente pequeña la estrategia de muestreo será captar como muestra al 100% de los integrantes de la población</p> <p><b>Criterios de Inclusión:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajadores de ambos sexos: varón y mujer.</li> <li>- Trabajadores que asistan al día del recojo de la muestra y que hallan llenado satisfactoriamente los cuestionarios.</li> </ul> <p><b>Técnicas e instrumentos</b></p>
--	---	--	---

	<p>motivos aprendidos, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo, señala que la cultura influye en las personas incrementando en ellas su deseo de superarse, de imponerse o de afiliarse a sus semejantes.</p> <p>De igual manera, Sonia Palma plantea la teoría de la satisfacción laboral como la actitud del trabajador hacia su propio trabajo, refiriéndose como el grado de satisfacción laboral guarda cierta relación con el comportamiento en el trabajo en interacción con otras variables.</p>	<p>La Motivación de los trabajadores de de una Municipalidad Distrital del Perú.</p> <p><b>Variable dependiente</b></p> <p>Satisfacción Laboral de trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú</p>	<p><b>Técnica:</b></p> <p>Evaluación Psicométrica</p> <p><b>Instrumento</b></p> <p>Cuestionarios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escala de Motivación – MIpa (logro, Poder y Afiliación) de Steers y Braunstein</li> <li>- Escala de Satisfacción Laboral SL – SPC</li> </ul>
--	--	---	--

	<p><b>Justificación practica</b></p> <p>Con los datos obtenidos, la investigación busca el desarrollo y realización personal del trabajador, así como su eficiencia institucional para el logro de sus objetivos dentro de la empresa.</p> <p>En base a sus resultados se planteara programas preventivos acerca de las variables de estudio, donde se promueva estrategias de intervención, siendo una herramienta de importancia para la gerencia de administración, siendo la población beneficiaria los</p>		
--	---	--	--

	colaboradores de la presenta investigación.		
--	--	--	--

## ANEXO N°2

**Tabla A1**

*Prueba de Normalidad de Kolmogorov Smirnov de la Escala de Motivación en trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú 2015*

---

	Z de K- S	Sig.(p)
Motivación de Afiliación	.235	.000 **
Motivación de Poder	.116	.042 *
Motivación de Logro	.120	.031 *

---

\*\*p < 0.01                      \*p<.05

**Tabla A2**

*Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov de la Escala de Satisfacción Laboral en trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú 2015*

	<i>Z de K- S</i>	<i>Sig.( p)</i>
<b>Satisfacción Laboral</b>	.163	.000 **
Condiciones Físicas y/o Materiales	.174	.000 **
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	.141	.005 **
Políticas Administrativas	.120	.031 *
Relaciones Sociales	.174	.000 **
Desarrollo Personal	.142	.004 **
Desempeño de tareas	.117	.040 *
Relación con la Autoridad	.151	.002 **

\*\*p < 0.01

\*p<.05

En la Tabla A1, se presentan los resultados de la prueba de Normalidad de Kolmogorov- Smirnov, observando que las escalas de la motivación de poder y logro difieren significativamente de la distribución normal ( $p<.05$ ), y la escala motivación de afiliación presenta diferencia altamente significativa con la distribución normal; Asimismo en la Tabla A2, que la satisfacción a nivel general y los factores: Condiciones Físicas y/o Materiales y Beneficios Laborales y/o Remunerativos, Relaciones Sociales, Desarrollo Personal y Relación con la Autoridad, difieren muy significativamente de la distribución normal; y los factores: Políticas Administrativas y Desempeño de tareas difieren significativamente ( $p<.05$ ), de esta distribución. De los resultados obtenidos de la prueba de la normalidad se deduce que la prueba estadística a usar en el proceso de evaluación de la correlación entre las variables en estudio es la prueba no paramétrica de correlación de Spearman.

**Tabla A3**

*Coefficientes de confiabilidad de Cronbach de la Escala de Motivación, en trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú 2015*

<b>Subescala</b>	<b>Coefficiente de Cronbach</b>	<b>N° Ítems</b>
Motivación de Afiliación	.888	5
Motivación de Poder	.701	4
Motivación de Logro	.733	5

**Tabla A4**

*Coefficiente de Confiabilidad de la Escala de Satisfacción Laboral en trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú 2015*

	<b>Coefficiente de Cronbach</b>	<b>N° Ítems</b>
<b>Satisfacción Laboral</b>	.937	36
Condiciones Físicas y/o Materiales	.800	5
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	.659	4
Políticas Administrativas	.610	5
Relaciones Sociales	.754	4
Desarrollo Personal	.839	6
Desempeño de tareas	.723	6
Relación con la Autoridad	.803	6

**Tabla A5**

*Evaluación de ítems a través del coeficiente de correlación ítem-test de Motivación en trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú 2015*

Ítem	Coeficiente
Ítem 01	.726
Ítem 04	.706
Ítem 07	.732
Ítem 13	.704
Ítem 02	.489
Ítem 05	.536
Ítem 11	.383
Ítem 14	.567
Ítem 03	.460
Ítem 06	.366
Ítem 09	.534
Ítem 12	.554
Ítem 15	.578

\*: Ítem válido si coeficiente de correlación ítem- test es mayor igual a 0.20.

**Tabla A6**

*Evaluación de ítems a través del coeficiente de correlación ítem-test de la Satisfacción Laboral en trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú 2015*

Ítem	Coeficiente	Ítem	Coeficiente
Ítem 01	,569	Ítem 04	,612
Ítem 13	,727	Ítem 10	,692
Ítem 21	,476	Ítem 18	,357
Ítem 27	,521	Ítem 25	,656
Ítem 32	,633	Ítem 29	,691
Ítem 02	,337	Ítem 34	,687
Ítem 07	,344	Ítem 05	,493
Ítem 14	,520	Ítem 11	,639
Ítem 22	,586	Ítem 19	,455
Ítem 08	,244	Ítem 26	,476
Ítem 15	,459	Ítem 30	,401
Ítem 17	,242	Ítem 35	,334
Ítem 23	,407	Ítem 06	,679
Ítem 33	,485	Ítem 12	,689
Ítem 03	,534	Ítem 20	,642
Ítem 09	,674	Ítem 27	,572
Ítem 16	,439	Ítem 31	,184*
Ítem 24	,607	Ítem 36	,686

Ítem válido si coeficiente de correlación ítem- test es mayor igual a 0.20.o significativo ( $p < .05$ ).

**Anexo 3**

**ESCALA DE MOTIVACION –MLPA DE STEERS Y BRAUNSTEIN**

Fecha: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Nivel de estudios: \_\_\_\_\_

Condición laboral: \_\_\_\_\_

Sexo: M ( ) F ( )

Ítems	Totalmente En desacuerdo		Totalmente de acuerdo		
	1	2	3	4	5
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.					

<b>14. Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los acontecimientos a mí alrededor.</b>					
<b>15. Me gusta más trabajar con otras personas que solo.</b>					

**Instrucciones:** Para cada una de las siguientes declaraciones, dibuje un aspa (X) en el número que describa mejor la forma en que usted se siente. Considere sus respuestas en el contexto de su puesto actual

#### Anexo N°4

### ESCALA DE OPINIONES SL- SPC

Edad: \_\_\_\_\_ Género: M ( ) F ( ) Tiempo de servicio: \_\_\_\_\_

Situación laboral: Nombrado ( ) Contratado ( )

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

. Totalmente De Acuerdo: TA

. De acuerdo: A

. Indeciso: I

. En Desacuerdo: D

. Totalmente En Desacuerdo: TD

Nº	ÍTEMS	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 el ideal para desempeñar mis funciones.					
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5	La tarea 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 jefe cuando le 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 distancia con las personas con las que trabajo.					
17	Me disgusta mi horario.					
18	Disfruto de 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 en mi 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 de las labores diarias.					

33	No re 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 5

### SESIÓN 1: Dinámica

El instructor pide a los participantes que digan los sentimientos que experimentan con más frecuencia (Tormenta de Ideas). El los anota en hoja. Estos suelen ser: Alegría Odio Timidez inferioridad Tristeza Satisfacción Bondad Resentimiento Ansiedad Éxtasis Depresión etc. Amor Celos Coraje Miedo Vergüenza Compasión El instructor indica que cada uno de los miembros deberá expresar a las otras personas tantos sentimientos como pueda (10 minutos). Al terminar de expresar los sentimientos todos los miembros del subgrupo se analizan cuáles son los sentimientos que mejor expresan y en cuales tienen mayor dificultad. También se les puede solicitar detectar la postura emocional de la persona en relación a cualquiera de los siguientes modelos: 1. Asertividad: Agresivo, Asertivo y No asertivo

## ANEXO 6

### CUESTIONARIO

#### MINI CUESTIONARIO N°1

- **¿CUÁLES SON LOS PASOS PARA SOLUCIONAR UN PROBLEMA PERSONAL?**
  - ( ) **Pensar en las consecuencias**
  - ( ) **Practicar la solución**
  - ( ) **Definir el problema**
  - ( ) **Escoger la mejor solución**
  - ( ) **Buscar soluciones**
  
- **¿TE GUSTO LO QUE APRENDISTE EN ESTA REUNION?**
  - a) **Me agrado muchísimo**
  - b) **Me agrado un poco**
  - c) **Me dio igual**
  - d) **No me agrado**

## Anexo 7

<b>LOS CANGUROS</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>I. Vivenciar el trabajo en equipo</li><li>II. Analizar los efectos de la competencia (ganar-perder).</li></ul>	
<b>TIEMPO:</b>  Duración: 25 Minutos (variable)	<b>MATERIAL:</b>  Una cuerda, por cada equipo que se forme, lo suficientemente larga para amarrar a todos los miembros del equipo, de forma tal que queden unidos por los pies.
<b>TAMAÑO DEL GRUPO:</b>  Ilimitado	
<b>LUGAR:</b>  Al Aire Libre (variable)	
Un lugar lo suficientemente grande para que los participantes se muevan libremente o un lugar aislado como un jardín o patio.	

## DESARROLLO

- I. La facilitadora divide a los participantes en subgrupos
- II. Luego, se indica a los subgrupos que seleccionen un nombre para identificarse.
- III. Se marca una línea de "salida" y una de "meta". La última ubicada a 10 metros, a partir de la línea de salida.
- IV. Posteriormente, se solicita a los equipos que unan por medio de una cuerda sus pies, de forma tal que todas las personas tengan sus dos pies juntos y ambos estén unidos a todo el grupo.
- V. Una vez que los grupos se encuentran amarrados, la facilitadora solicita a los equipos que se coloquen en la línea de salida y se pongan en cuclillas con los brazos cruzados sobre el pecho.
- VI. Luego, se explica a los equipos que al darse la señal, todo el equipo deberá saltar hacia adelante con ambos pies. Después del salto, volverán a colocarse en cuclillas con los brazos cruzados y volverán a saltar.
- VII. El equipo que llegue saltando en primer lugar a la meta y vuelva de la misma forma a la línea de salida será el vencedor.
- VIII. En sesión plenaria las facilitadoras provocan el análisis y reflexión de la vivencia; y dirige la discusión para que los participantes concienticen y generalicen el aprendizaje obtenido.

## Anexo 8

### ¿SOLUCIONANDO YO MIS CONFLICTOS?

**INSTRUCCIONES:** Marca con una "X" la letra que tú piensas lo que harías en determinadas situaciones-

- 1) Alguien se mete contigo que harías:
  - a) Se lo permites.
  - b) Me defiendo hablando.
  - c) Lo agredo físicamente.
- 2) Un compañero te pide prestado un informe y justo no lo puede prestar porque tienen que exponerlo.
  - a) Bueno le prestaré soy un buen compañero.
  - b) Le explico y le digo que no (con cuidado).
- 3) Tu jefe te ha gritado pensando que tú has cometido un error en el informe y en realidad quien lo hizo fue tu compañero de oficina.
  - a) Te quedas callado.
  - b) Le explicas diciendo que no has sido.
  - c) Le respondes con rabia y cólera.
- 4) Tu grupo de compañeros discuten que debe ser mejor la primera idea sobre un tema; todos piensan tener la razón
  - a) Ellos ya verán como solucionar sus problemas.
  - b) Podría tú ser el aclarador de este lío.
  - c) Yo grito más que ellos y lo solucionaré así.

- 5) Después de haber tenido una breve discusión con un compañero.
- a) Espero que acepte mi forma de pensar.
  - b) Pido perdón explicándole mi punto de vista.
- 6) Cuando tú tienes problemas con tus colegas , solucionar esto:
- a) Prefiero olvidarme del problema porque me cuesta hablar.
  - b) Hablo con claridad así me cueste.
  - c) Pienso que mi compañero tiene la culpa y espero que hable.

### **CALIFICACIÓN**

La letra "a" vale 1

La letra "b" vale 3

La letra "c" vale 2

**\* El puntaje más alto sería 18.**

## Anexo 9

### CASO Nº 1

Ana es muy “inteligente”, su participación en el equipo es muy escasa y muchos de los trabajos de la clase le toca hacerlos a ella sola porque muchas veces le cuesta relacionarse con los demás.

En alguna ocasión le hemos dicho: “Anímate y trabaja con nosotros”, pero parece que eso no es suficiente, no se anima; y es una pena porque ANA es muy buena compañera.

1) ¿Cuál es el problema?

2) Piensa en varias soluciones