

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS SOCIALES Y
HUMANIDADES
PROGRAMA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA



**“MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS DE LA RED DE SALUD CAMANA - CARAVELI”**

Tesis presentando por el Bachiller:

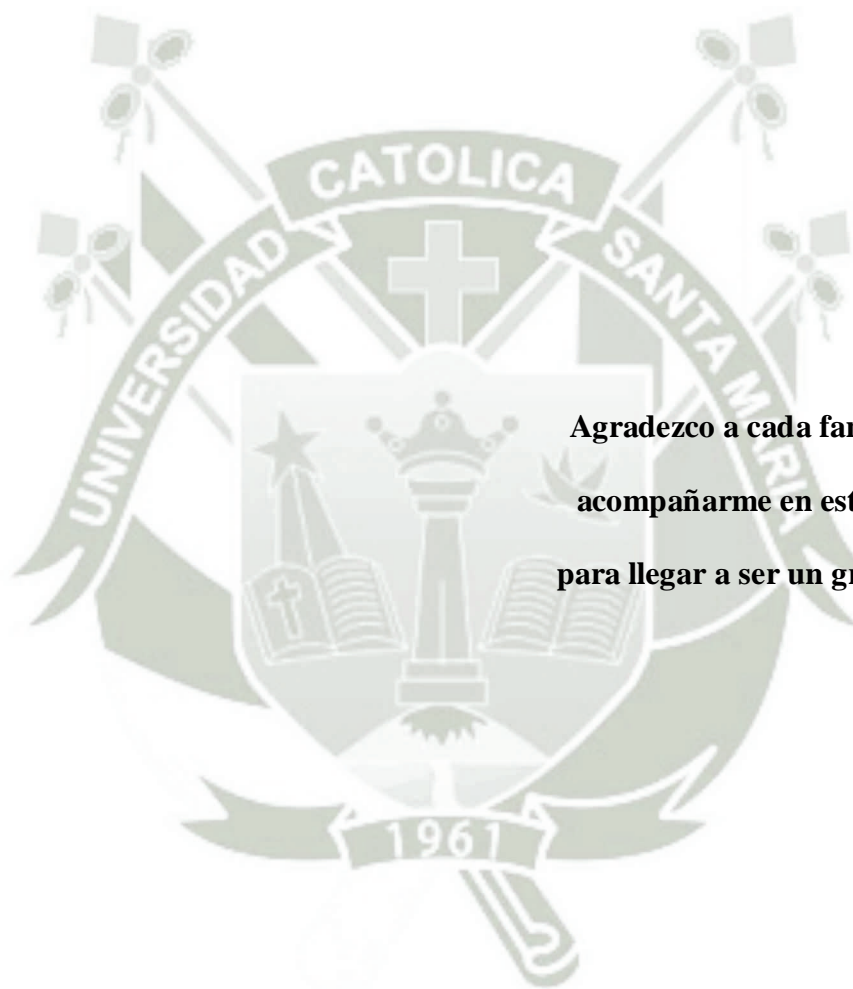
Dávila López, Jhonattan Gerald

**para obtener el título profesional de
Licenciado En Psicología.**

AREQUIPA – PERÚ

2013

**Dedico este trabajo a mis padres;
quienes con su amor, apoyo, enseñanza,
forjaron mi vida profesional;
a mi abuela y hermano que son parte de una
gran familia que Dios me pudo conceder.**



**Agradezco a cada familiar que pudo
acompañarme en este largo proceso
para llegar a ser un gran profesional.**

**Agradecer a mis amigos y sobre todo a quien
en su momento me brindo un gran apoyo, empuje
y me dio a conocer un sentimiento hermoso
y encontrar el significado a mi vida gracias Jonela.**

Índice

Resumen	1
Abstract	3
Capítulo I: Marco Teórico	4
Introducción	4
Problema o Interrogante	8
Variables e Indicadores	8
Objetivos	9
Motivación	10
Concepto De Motivación	10
Factores de la Motivación	11
Motivación Extrínseca	11
Factor I: Salario y beneficios Sociales	11
Factor II: Políticas y Dirección	11
Factor III: Condiciones Físicas Y Ambientales	12
Factor IV: Oportunidades de Crecimiento	12
Motivación Intrínseca	12
Factor V: Desarrollo Profesional	12
Factor VI: Satisfacción Personal	13
Factor VII: Autorrealización	13
Factor VIII: Responsabilidad por el Trabajo	13
Primeras Teorías Sobre La Motivación	14
Teoría Jerarquía De La Necesidades De Maslow	14
Necesidades Fisiológicas	15
Necesidades De Seguridad	15

Necesidades Sociales	15
Necesidades De Estima	16
Necesidades De Autorrealización	17
Teoría “X” Y Teoría “Y” De Mcgregor	18
Teoría De Los Dos Factores De Herzberg	19
Factores Higiénicos O Factores Extrínsecos	20
Factores Motivacionales O Factores Satisfacientes	20
Factores de Higiene	21
Factores de Motivación	21
Teoría De Las Necesidades De Mcclelland	22
Modelo Erc De Alderfer	24
Teorías Contemporáneas De La Motivación	26
Teoría Del Establecimiento De Metas	26
Teoría De La Eficacia Personal	29
Teoría Del Reforzamiento	31
Teoría De La Equidad	32
Teoría De Las Expectativas	35
Teoría De Los Valores	36
Satisfacción Laboral	38
Definición De Satisfacción Laboral	39
Factores de la Satisfacción Laboral	43
Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales	43
Factor II: Beneficios Laborales y/o Remuneraciones	43
Factor III: Políticas Administrativas	43
Factor IV: Relaciones Sociales	43

Factor V: Desarrollo Personal	44
Factor VI: Desempeño de Tareas	44
Factor VII: Relación con la Autoridad	44
Importancia De La Satisfacción Laboral	44
Consecuencias A Escala Individual	45
Consecuencias A Escala Organizacional	47
Consecuencias A Escala Social	50
Causas De La Satisfacción Laboral	52
Medición De La Satisfacción Laboral	53
Teorías De La Satisfacción Laboral	55
Teoría De La Motivación Y La Higiene De Herzberg	55
Teoría De Mcgregor	58
Antecedentes Teóricos-Investigativos	59
Hipótesis	63
Capítulo II: Diseño Metodológico	64
Tipo de Investigación	64
Técnicas e Instrumentos	64
Ámbito o Localización de la Investigación	76
Unidades de Estudio	77
Temporalidad	77
Estrategia de Recolección de Datos	78
Criterios de Procesamiento de la Información	79
Capítulo III: Resultados	80
Descripción de los Resultados	80

Datos Sociodemográficos	81
Datos por Genero	81
Datos por Edad	82
Datos por Tiempo de Servicio	84
Resultados	86
Resultado Global de la Motivación Laboral	86
Motivación Extrínseca - Intrínseca	87
Motivación Intrínseca	88
Motivación Extrínseca	89
Resultado Global de Satisfacción Laboral	90
Resultado por Factores de Satisfacción Laboral	91
Discusión	93
CONCLUSIONES	98
SUGERENCIAS	100
LIMITACIONES	102
REFERENCIAS	103
Anexos 1	108
Anexos 2	114

Resumen

En la presente investigación titulada “Motivación y Satisfacción Laboral en trabajadores administrativos de la Red de Salud Camaná – Caraveli”, pertenece al campo de la psicología y al área de la Psicología Organizacional.

En cuanto a la metodología, la investigación fue realizada en la institución pública “Red de Salud Camaná – Caraveli”. La muestra estuvo conformada por 85 trabajadores administrativos nombrados de ambos sexo, distintas edades y tiempo de servicio. La técnica utilizada fue el cuestionario, y se emplearon los siguientes: Cuestionario de Motivación Intrínseca y Extrínseca elaborado por el Graduando o Bachiller y la escala de Satisfacción Laboral SL-SPC (Sonia Palma Carrillo).

El objetivo principal fue describir el nivel y tipo de motivación y los índices de satisfacción laboral. La hipótesis de la investigación planteada a sido: “Los trabajadores de la Red de Salud Camaná - Caraveli poseen una baja motivación y presentan índices regulares de satisfacción laboral”.

Los Resultados muestran que los trabajadores administrativos de la Red de Salud Camaná – Caraveli presentan un nivel de motivación alto y una satisfacción laboral Regular, resaltando el factor Responsabilidad por el Trabajo en la variable motivación como regular y el factor Políticas administrativas como Parcial Insatisfacción en la variable satisfacción laboral.

De este modo, se confirma la Hipótesis formulada al inicio del presente estudio, que mientras los trabajadores presenten una alta motivación se obtendrá índices positivos de satisfacción laboral.



Abstract

In this research entitled "Motivation and Job Satisfaction in administrative workers Health Network Camana - Caravelí" belongs to the field of psychology and Organizational Psychology area.

In terms of methodology, the research was conducted in the public institution "Camana Health Network - Caravelí". The sample consisted of 85 appointed administrative workers of both sex, different ages and length of service. The technique used was the questionnaire, and used the following: Questionnaire Intrinsic and Extrinsic Motivation prepared by or Bachelor Graduating and Job Satisfaction scale SL-SPC (Palma Sonia Carrillo).

The main objective was to describe the level and type of motivation and job satisfaction rates. The research hypothesis was raised to "Workers Health Network Camana - Caravelí have low motivation and present regular rates of job satisfaction."

Results show that administrative workers Health Network Camana - Caraveli have a high level of motivation and job satisfaction Regular Liability highlighting factor in the variable Work motivation as fair and factor Partial Administrative Policies and dissatisfaction in job satisfaction variable.

Thus, it confirms the hypothesis formulated at the beginning of this study, while workers have a high motivation will get positive rates of job satisfaction.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

INTRODUCCIÓN:

Las organizaciones se encuentran integradas por personas de ambos sexos que realizan su trabajo de una manera regular y optimista para alcanzar determinados objetivos, estas personas dependen de las mismas organizaciones para conseguir y lograr muchas de sus metas y obtener un nivel de vida digna; las organizaciones buscan ofrecer a sus colaboradores un conjunto de incentivos y condiciones de trabajo que generen un nivel de satisfacción que se convierta en una buena motivación para obtener un mejor desempeño; lo que revelaría que cuando las personas obtienen por su trabajo recompensas que le generan satisfacción, las expectativas futuras de nuevas satisfacciones se convierten en motivación individual, la cual se traduce en mejor desempeño individual y mayor productividad organizacional.

En las organizaciones el rendimiento de las personas se da por el buen funcionamiento de la empresa, los colaboradores son los responsables de implementar planes diseñados y de los recursos materiales disponibles, son los trabajadores los que de una manera intencional prestan su disposición a la empresa dando sus conocimientos y experiencias, los mismos que deciden colaborar y comprometerse en la ejecución de las acciones requeridas y en definitiva, generar un valor para la organización.

Lo expuesto anteriormente recalca la importancia de la satisfacción de los colaboradores o trabajadores para el éxito de las organizaciones, razón por la cual se ha generado un inmenso

interés por el estudio de estos dos puntos efectivos para el buen desempeño laboral, el cual ha sido abordado desde diversas perspectivas.

El trabajo es una actividad a la que le dedicamos gran parte de nuestra vida, por lo que es necesario trabajar a gusto y estar motivados para desempeñarnos adecuadamente y así lograr nuestra autorrealización. El trabajo no debería convertirse en una actividad alienada y opresora; si no más bien en un medio que nos produzca satisfacción. Para Robbins y Judge (2009) “la motivación es un proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”, La *intensidad* se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Sin embargo, es improbable que solo una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño de las funciones asignadas, es necesario que ésta se canalice en una *dirección* que favorezca los objetivos de la organización, sin dejar de lado la *persistencia*, que es la medida del tiempo que los trabajadores mantienen el esfuerzo en el cumplimiento de las tareas. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

Así también la satisfacción laboral, compete tanto al colaborador como a la empresa; que además de darles beneficios al ayudarlos a mantener una buena salud mental, puede contribuir a mejorar la productividad de una empresa y con ello su rentabilidad; ya que un colaborador satisfecho está en mejores condiciones de desempeñar un trabajo adecuado, que otro que no presenta una satisfacción adecuada. Para Blum y Naylor (2001) “La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene el 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”. Por tal, se muestra que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Así mismo, las actitudes son

afirmaciones de valor favorable o desfavorable acerca de objetos, gente o acontecimientos. Los cuales muestran cómo nos sentimos acerca de algo.

En los 40 últimos años se han realizado investigaciones para estudiar la Motivación y la Satisfacción Laboral en diversas organizaciones, poniendo así de manifiesto la importancia que estos temas tienen en el funcionamiento interno de las instituciones. No obstante, dichos estudios han sido efectuados en su mayoría en grandes empresas privadas.

Según Robbins y Judge (2009), “El medio laboral es una de las áreas de mayor importancia para el individuo”. Por esta razón, la mayor parte de las investigaciones en las empresas acerca del comportamiento organizacional, se dan específicamente en tres aspectos: (a) compromiso con el trabajo, (b) satisfacción como actitud general de un individuo hacia su empleo y (c) Motivación. Por ello hemos escogido a la Motivación y la Satisfacción Laboral como las dos variables de la presente investigación, debido al grado de importancia que presentan en la eficiencia y calidad del desempeño del trabajo en cualquier empresa.

Con la presente investigación se desea describir cual es el nivel y tipo de motivación y el nivel de satisfacción laboral en una institución pública de salud y así aportar nuevos conocimientos a la psicología, en particular al área de la Psicología Organizacional.

De aquí la importancia de nuestra investigación, ya que al determinar la Motivación y Satisfacción Laboral en la organización objeto de nuestro estudio se podrán definir acciones para desarrollar planes de motivación que favorezcan la satisfacción de los trabajadores fomentando además la identificación e integración, el desarrollo de habilidades y

conocimientos; así como contribuir a un clima positivo, para tener mejores relaciones laborales y conseguir el desarrollo máximo tanto de los colaboradores como de la organización.

La realización de esta investigación está dividida en tres capítulos; el *Capítulo Uno* está constituida por la introducción, problemas o interrogantes, variables, objetivos, antecedentes teóricos-investigativos, la hipótesis y el marco teórico; el *Capítulo Dos*, tipo o diseño de investigación, población o muestra, estrategias de recolección de datos, criterios de procesamiento de la información; el *Capítulo Tres*, descripción de los resultados, discusión, conclusiones, sugerencias, limitaciones, referencias y anexos.

Lo que nos motivó a realizar el presente estudio en el área de Administración de la Red de Salud Camaná – Caraveli, fue la problemática de la baja motivación y satisfacción laboral que existe en la organización analizada y a partir de los resultados obtenidos proponer en las recomendaciones algunas actividades que conlleven a potencializar las variables de la investigación.

Por lo tanto, con la presente investigación también se pretende obtener información acerca de los factores que influyen en que una persona se sienta más motivada y satisfecha laboralmente. Las personas tenemos conocimiento de la importancia que tiene para nosotros mismos, para los demás poseer un nivel alto de motivación y un nivel de satisfacción elevada, debida a que estas traen consigo diversos beneficios. Por lo tanto estas personas muestran mayor éxito en su vida.

Problema o Interrogante:

Para la presente investigación nos planteamos la siguiente interrogante:

¿Cuál es el tipo y nivel de motivación y los índices de satisfacción laboral que tienen los trabajadores administrativos de la Red de Salud Camaná - Caraveli?

Variables e Indicadores:

Variable 1

Motivación

Indicadores:

Motivación Intrínseca

Motivación Extrínseca

Variable 2

Satisfacción Laboral

Indicadores:

Condiciones Físicas y/o Materiales.

Beneficios Laborales y/o Remuneraciones.

Políticas Administrativas.

Relaciones Sociales.

Desarrollo Personal.

Desempeño de Tareas.

Relaciones con la Autoridad.

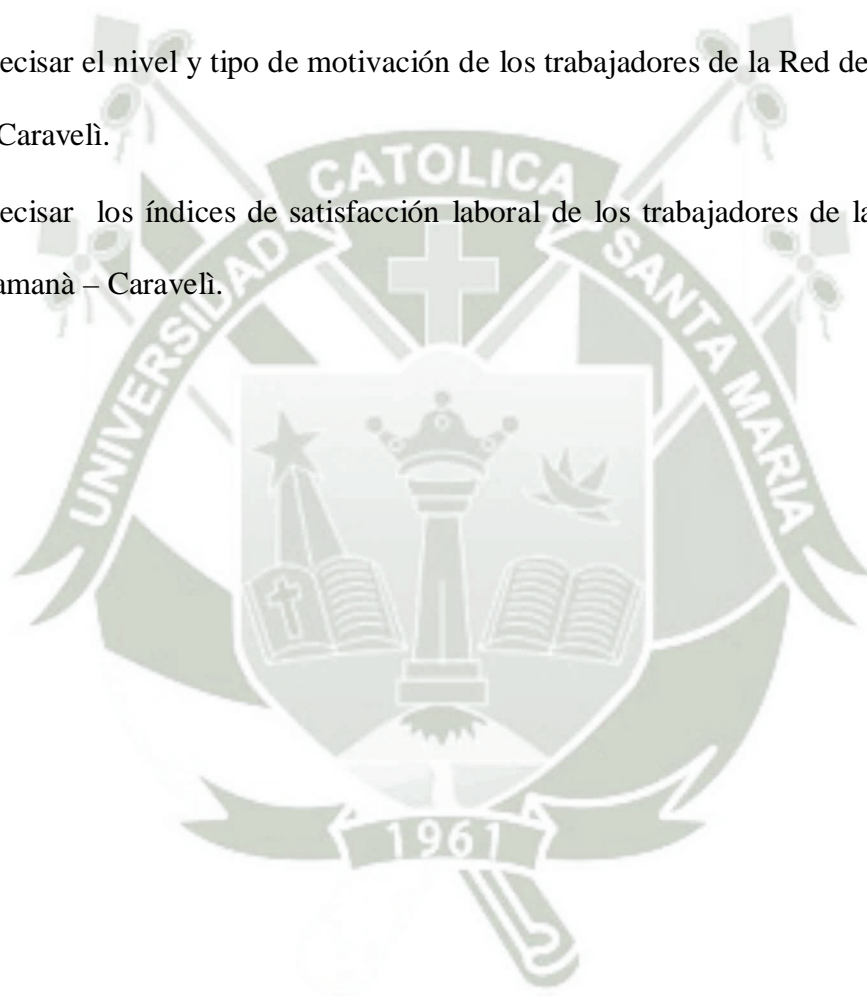
Objetivos:

General:

Describir el nivel y tipo de motivación y los índices de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Camaná - Caraveli.

Específicos:

- Precisar el nivel y tipo de motivación de los trabajadores de la Red de Salud Camaná – Caraveli.
- Precisar los índices de satisfacción laboral de los trabajadores de la Red de Salud Camaná – Caraveli.



Motivación

Concepto De Motivación

Según Robbins S. y Judge T. (2009), “La motivación es un proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”.

Esta definición tiene tres elementos clave: intensidad, dirección y persistencia. La *intensidad* se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una *dirección* que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de *persistencia*, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

FACTORES DE LA MOTIVACION

Motivación Extrínseca:

Salario y beneficios Sociales:

Considerado como motivador a partir que el trabajador percibe recibir un pago justo, oportuno y suficiente en correspondencia con su desempeño y lo que entrega al trabajo, los mismos que contribuyen a la satisfacción de sus necesidades básicas.

Este factor considera la remuneración básica, las bonificaciones especiales, asignación familiar, gratificaciones, aportes a las AFP o a ONP.

El beneficio social creado por un proyecto es la mejora del nivel de desarrollo social (nivel de bienestar social o condiciones de vida) de los beneficiarios directamente atribuibles al proyecto de forma mediata o inmediata, y no a otras condiciones independientes de él. (St. Robbins, T. Judge, 2009).

Políticas y Dirección:

Comprende promover en los funcionarios los valores definidos en el Código de Ética de la Institución para propiciar una cultura organizacional acorde a los mismos.

Los directivos de la organización son designados generalmente como cargos de confianza quienes cumplen con los requisitos exigidos para cubrir el puesto.

La institución en donde se realizó el estudio depende de los lineamientos políticos del ministerio de salud cuya entidad brinda las normas y los procedimientos y funciones que deben seguir los trabajadores. (St. Robbins, T. Judge, 2009).

Condiciones Físicas y Ambientales:

Las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas tales como el ambiente físico, los equipos, mobiliario y útiles de trabajo de la organización, brinda las condiciones mínimas necesarias para el desempeño adecuado de los trabajadores.

Referido a la motivación que genera las óptimas relaciones laborales entre su superior y compañeros de trabajo bajo condiciones de un trato justo, clima de trabajo agradable y el refuerzo positivo de las labores bien realizadas. Los trabajadores mantienen relaciones laborales adecuadas permitiendo de tal forma un buen desempeño laboral, no dándose esta misma situación en las relaciones interpersonales. (St. Robbins, T. Judge, 2009).

Oportunidades de Crecimiento:

Las oportunidades laborales se encuentran ligadas a diferentes factores de cada profesional que contribuyen a plantear un buen crecimiento laboral. En la búsqueda de las mejores situaciones de trabajo intervienen diferentes factores que motivan a los profesionales a intentar sumarse a determinadas compañías. La organización brinda oportunidades de crecimiento ya que existe una línea de carrera estipulada también en las políticas y documentos normativos del ministerio de salud. (St. Robbins, T. Judge, 2009).

MOTIVACIÓN INTRÍNSECA:

Desarrollo Profesional:

Se refiere a que dentro de la organización los puestos son ocupados en la mayoría por profesionales y técnicos cuyo perfil cumple los requisitos del puesto, lo que indica que los

trabajadores tienen la posibilidad de desarrollarse profesionalmente, condicionado por la satisfacción del trabajo que realiza en correspondencia con su vocación y capacidades personales lo que hace que brinde dinamismo, energía y anhelos de alcanzar un mayor desarrollo personal y profesional. (St. Robbins, T. Judge, 2009).

Satisfacción Personal:

La satisfacción, es el valor de sentirse bien en medio de alguna situación, y por alguna razón, el valor de la satisfacción está presente cuando hemos logrado algo, o cuando algo bueno ocurre a nuestro alrededor. (St. Robbins, T. Judge, 2009).

Autorrealización:

Se trata de buscar llegar a un culmen de logros y desempeños, tal que nos haga sentir que estamos siendo quienes sabemos que podemos ser. Se trata de lograr nuestro máximo potencial y desarrollar al máximo nuestras habilidades, capacidades o talentos para hacer, ser y tener lo que siempre hemos querido. Al igual que el primer factor intrínseco (desarrollo profesional) los trabajadores al desempeñarse en sus especialidades durante varios años y teniendo línea de carrera van a lograr la autorrealización al cumplir con sus metas. (St. Robbins, T. Judge, 2009).

Responsabilidad por el Trabajo:

Es la satisfacción referida a la importancia e impacto que produce la contribución dada por el trabajador hacia la empresa y demás implicados.

Los trabajadores como apoyo al servicio asistencial su trabajo debe estar desempeñado con mucha responsabilidad ya que una falla en esto podría perjudicar a los usuarios de la red de salud camana – caraveli. (St. Robbins, T. Judge, 2009).

Primeras Teorías Sobre La Motivación

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación, ya que se formularon teorías específicas sobre ella: Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, Teoría X e Y de McGregor, Teoría de los dos factores de Herzberg, la Teoría de las tres necesidades de McClelland y el Modelo ERC de Alderfer, las que aún, cuando hoy son muy atacadas y cuestionables en términos de su validez, estas primeras teorías son importantes porque representan los cimientos a partir de los cuales se desarrollaron teorías contemporáneas sobre la motivación.

Teoría Jerarquía De La Necesidades De Maslow

Maslow, psicólogo y consultor estadounidense, presentó una teoría de la motivación, según, la cual, las necesidades humanas están organizadas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia.

La pirámide de necesidades de Abraham Maslow tiene cinco peldaños los cuales corresponden a cada una de las necesidades de orden ascendente, es decir, los individuos poseen necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y necesidades de autorrealización, se dice que son de escalamiento ascendente, ya que, un individuo debe satisfacer primero sus necesidades fisiológicas para que así puedan continuar con el escalamiento.

Necesidades Fisiológicas

Son las necesidades básicas en el nivel inferior y se refiere a la satisfacción de impulsos biológicos fundamentalmente, como comida, bebida, refugio, sexo y otros requerimientos físicos. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo y con la preservación de la especie, son necesidades instintivas y que nacen con el individuo.

Necesidades de Seguridad

Las necesidades de una persona de seguridad y protección ante el daño físico y emocional, así como la seguridad de que las necesidades físicas se seguirán cubriendo, constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas, éstas surgen en el comportamiento del individuo cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas, y se refieren a la necesidad de un ambiente seguro, predecible, habitable y tranquilo sin amenazas físicas o psicológicas.

Necesidades Sociales

Las necesidades sociales se presentan después de que las necesidades fisiológicas y de seguridad han sido satisfechas. Se refieren a las necesidades de una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad; a la necesidad de asociarse, es decir que el individuo pueda tener amigos, de agradar a los compañeros, de contar con un grado de aceptación dentro de su grupo social y sentir que él tiene convivencia con los demás.

A estas tres necesidades juntas (fisiológicas, de seguridad y sociales), se les conoce como las necesidades de deficiencia. Maslow creía que si éstas no eran satisfechas, las personas no serían

sanas, ni en el plano físico ni psicológico. A las dos siguientes necesidades de nivel superior se les conoce como necesidades de crecimiento y se dice que su satisfacción ayuda a la gente a crecer y desarrollar al máximo su potencial.

Necesidades de Estima

Son las necesidades de una persona de factores internos de estima, como el respeto por sí mismo, la autonomía y el logro; y los factores externos de estima, como el estatus, el reconocimiento y la atención.

Se refieren al deseo del individuo de sentir respeto por si mismo y lograr la aceptación de los demás. Son las necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y se evalúa. Involucran la autopercepción, autoconfianza, la necesidad de aprobación social y de respeto, de status – privilegio y de consideración. Implican también el deseo de fuerza y de adecuación, de confianza frente al mundo, independencencia y autonomía.

La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de autoconfianza, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, que a su vez, conducen al desánimo o a actividades compensatorias.

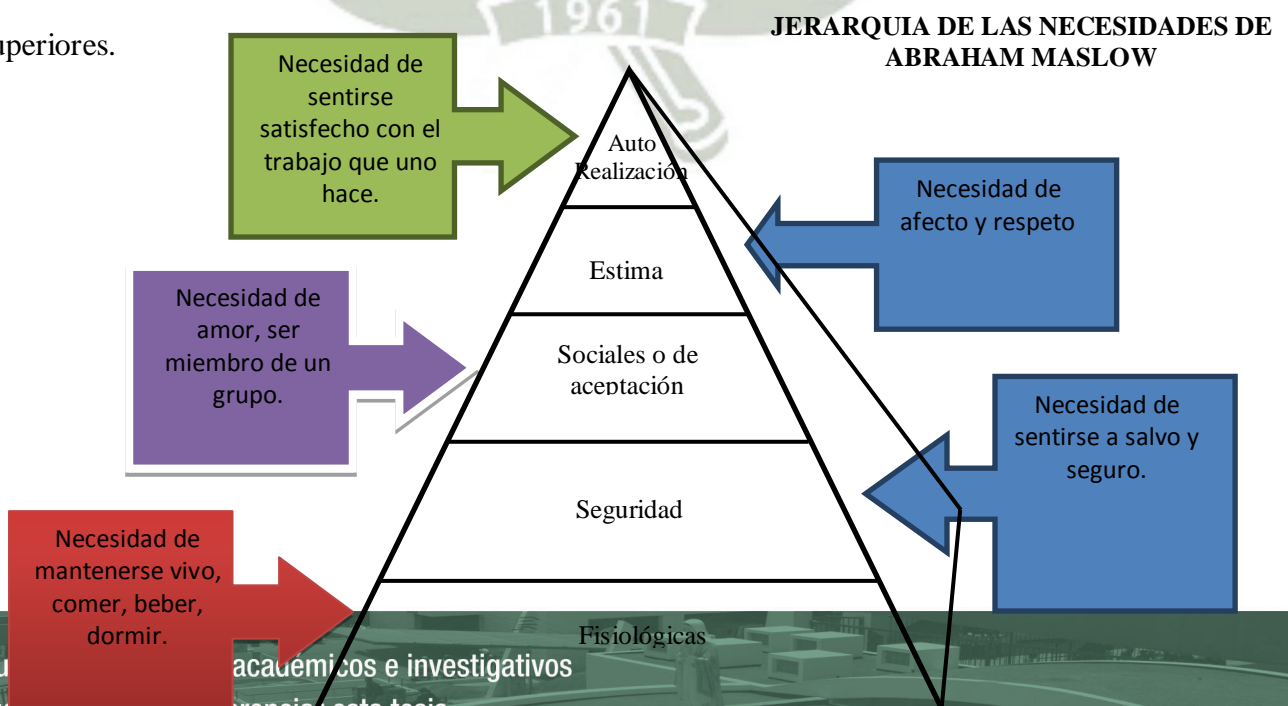
En este nivel entran los deseos de alcanzar el éxito, hacer prestigio personal y ser reconocidos por los demás.

Necesidades de Autorrealización

Las necesidades de autorrealización, son las necesidades humanas más elevadas y que están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades de una persona de crecimiento, de lograr su potencial y de realización personal; la motivación para convertirse en lo que uno tiene la capacidad de llegar a ser.

Maslow argumentaba que cada nivel en la jerarquía de necesidades debe satisfacerse por completo antes de que la siguiente necesidad se vuelva dominante. Además Maslow separó las cinco necesidades en niveles superiores e inferiores, consideró las necesidades fisiológicas y de seguridad como necesidades de orden inferior y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. Las necesidades de orden inferior se satisfacen externamente, en tanto que las necesidades de orden superior se satisfacen de manera interna.

Conforme se satisface lo bastante cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve más dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Así que de acuerdo con Maslow, si se desea motivar a alguien necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.



Teoría “X” Y Teoría “Y” De McGregor

Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado Teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado Teoría Y.

Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquellos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas.

De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos a realizarlo. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar e incluso buscar, la responsabilidad.

Para entender las teorías X e Y más a fondo, se puede pensar en términos de la jerarquía de Maslow. La teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos, incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la X; por tanto propuso ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo.

TEORIA X	TEORIA Y
Ver a los trabajadores como vagos a los no les gusta trabajar e intentan hacer lo mínimo.	Ver a los trabajadores inclinados de una forma natural a esforzarse en su trabajo de la misma forma que se esfuerzan en sus ámbitos familiares o en los juegos.
Los trabajadores debe ser controlados con medidas coercitivas.	Los controles externos son innecesarios pues los trabajadores saben lo que hacer para conseguir un propósito común.
Las personas necesitan ser guladas pues carecen de ambición y lo único que buscan es la propia seguridad rechazando cualquier tipo de responsabilidad.	Las personas habitualmente les gusta la responsabilidad y la buscan.
Las personas son muy reacias a los cambios.	La mayoría de las personas son capaces de usar su propia inteligencia para resolver problemas organizacionales.
Las personas son cándidas y crédulas	A las personas se les dan pocas oportunidades de aportar su humanidad (sentir y pensar) en las organizaciones.

Teoría De Los Dos Factores De Herzberg

Frederik Herzberg, en su teoría de los dos factores (también llamada teoría de la motivación e higiene) se basó en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso. Propone que los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción laboral, en tanto que los factores extrínsecos están asociados a la insatisfacción laboral.

Herzberg quería saber cuando la gente se sentía excepcionalmente bien (satisfecha) o mal (insatisfecha) en sus puestos. Concluyó que las respuestas de las personas cuando se sentían bien acerca de su empleo eran muy diferentes de las que daban cuando se sentían mal. Ciertas características estaban consistentemente relacionadas con la satisfacción laboral y otras se relacionaban con la insatisfacción laboral; cuando las personas se sentían bien en cuanto a sus trabajos, tendían a citar factores intrínsecos propios del puesto mismo, por otra parte, cuando se

sentían insatisfechas, tendían a citar factores extrínsecos que se presentaban a partir del contexto laboral.

Factores Higiénicos o Factores Extrínsecos

Los factores higiénicos o factores extrínsecos, se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarca las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son decididas y administradas por las organizaciones, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o la supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la organización, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, etc. Son factores externos y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Factores Motivacionales o Factores Satisfacientes

Están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. Siendo así, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues están relacionadas con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas, es mucho más profundo y estable; cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan la satisfacción en

las personas, sin embargo, cuando son precarios, evitan la satisfacción. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores satisficentes.

Factores de Higiene:

Factores económicos: sueldos, salarios, prestaciones.

Condiciones laborales: iluminación y temperatura adecuada, entorno físico seguro.

Seguridad: privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la compañía.

Factores sociales: oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y para convivir con los compañeros de trabajo.

Categoría: títulos de los puestos, oficinas propias y con ventanas, acceso al baño de los directivos.

Factores de Motivación:

Trabajo estimulante: posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.

Sentimiento de autorrealización: la certeza de contribuir en la realización de algo de valor.

Reconocimiento de una labora bien hecha: la confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.

Logro o cumplimiento: la oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.

Responsabilidad mayor: la consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden al individuo mayor control del mismo.

TEORIA DE LA MOTIVACION DE HERZBERG



Factores de Higiene:
Factores económicos: sueldos, salarios, prestaciones.
Condiciones laborales: iluminación y temperatura adecuada, entorno físico seguro.
Seguridad: privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la compañía.
Factores sociales: oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y para convivir con los compañeros de trabajo.
Categoría: títulos de los puestos, oficinas propias y con ventanas, acceso al baño de los directivos.



Factores de Motivación:
Trabajo estimulante: posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
Sentimiento de autorrealización: la certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
Reconocimiento de una labor bien hecha: la confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
Logro o cumplimiento: la oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.
Responsabilidad mayor: la consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden al individuo mayor control del mismo.

Teoría De Las Necesidades De McClelland

McClelland y sus colegas propusieron la teoría de las tres necesidades, que sostiene que hay tres necesidades adquiridas (no innatas) que son motivadores importantes en el trabajo. Estas tres necesidades son la necesidad de logros (nAch), la cual es la motivación para triunfar y sobresalir en relación con un conjunto de estándares; la necesidad de poder (nPow), que es la necesidad de hacer que otros se comporten de manera diferente a la que se hubieran conducido en otras circunstancias y la necesidad de afiliación (nAff), la cual es el deseo de relaciones interpersonales cercanas y de amistad. De estas tres necesidades, la que se ha investigado más a fondo es la necesidad de logros.

Las personas que tienen una gran necesidad de logros se esfuerzan por alcanzar el logro personal en vez de las trampas y recompensas del éxito, tienen el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente que antes; prefieren trabajos que ofrezcan una responsabilidad personal de encontrar las soluciones a los problemas, en los cuales puedan recibir retroalimentación rápida y clara sobre su desempeño para saber si están mejorando y en los cuales puedan establecer metas moderadamente desafiantes. Los grandes realizadores evitan aquellas tareas que perciben como muy sencillas o muy difíciles. También una alta necesidad de logro no lleva de manera necesaria a ser un buen gerente, en especial en las grandes organizaciones, eso se debe a que los grandes realizadores se enfocan en sus propios logros, en tanto que los buenos gerentes hacen hincapié en ayudar a otros a lograr sus metas. McClelland demostró que se puede enseñar a los empleados a estimular su necesidad de logro al estar en situaciones en las cuales tengan responsabilidades personales, retroalimentación y riesgos moderados.

TEORIA DE McClelland

MOTIVACION DE LOGRO: lleva a imponerse elevadas metas que alcanzar. Tienen una gran necesidad de ejecución pero muy poca de

- Deseo de la excelencia
- Trabajo bien realizado
- Acepta responsabilidades
- Necesidad feedback

MOTIVACION DE PODER. Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos y a obtener el reconocimiento por parte de ellas.

- Le gusta que le consideren importante
- Quiere prestigio y status
- Le gusta que predominen sus ideas
- Suele tener mentalidad

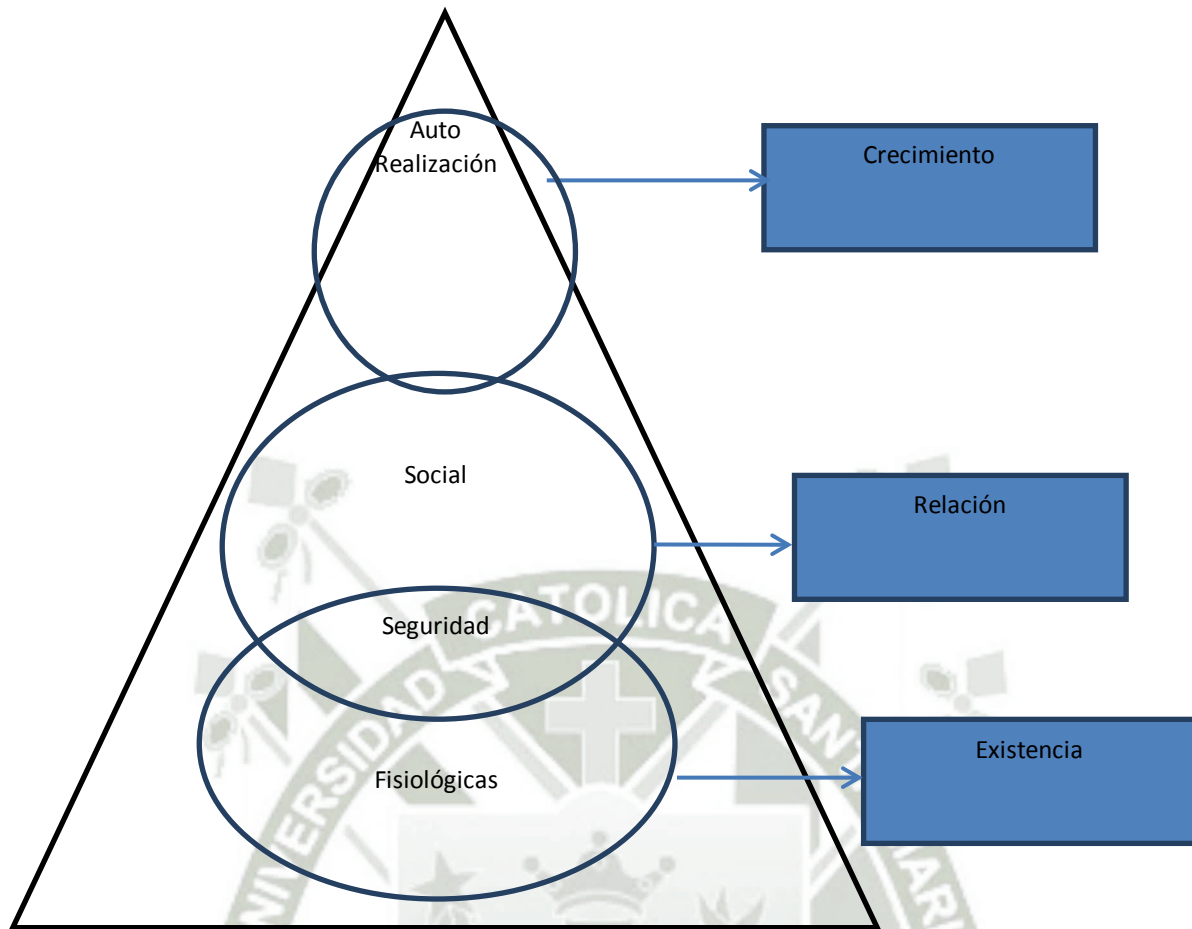
MOTIVACION DE AFILIACION. Necesidad de formar parte de un grupo.

- Le gusta ser popular
- Le gusta el contacto con los demás
- Le disgusta estar solo, se siente bien en equipo.
- Le gusta ayudar a otra gente.

Modelo Erc De Alderfer

Lo mismo que Maslow, Clay Alderfer considera la motivación desde la perspectiva de una jerarquía de necesidades, pero en lugar de cinco categorías de necesidades, la jerarquía del modelo ERC consta de tres categorías de necesidades: existencia, relación y crecimiento. Si las necesidades de existencia son los deseos de bienestar material y físico, los cuales se satisfacen mediante la disposición de alimentos, agua, aire, abrigo, condiciones de trabajo, salario, prestaciones, etc. Las necesidades de relación son los deseos de establecer y mantener relaciones interpersonales con otros individuos, como familia, amigos, supervisores, subordinados y compañeros de trabajo. Las necesidades de crecimiento son los deseos de ser creativo, hacer contribuciones útiles y productivas y disponer de oportunidades de desarrollo personal.

Una de las características esenciales de la jerarquía de las necesidades de Maslow es la hipótesis progresiva de la satisfacción, la idea de que para que una necesidad aparezca como factor de motivación de la conducta antes es necesaria que la necesidad inmediatamente inferior sea inmediatamente satisfecha. El modelo ERC también aporta la hipótesis de progresión de la satisfacción, pero contiene así mismo una hipótesis de regresión de la frustración. La hipótesis de la regresión de la frustración sostiene que cuando los individuos ven frustrada la satisfacción de necesidades de nivel superior, vuelven a imponerse sobre ellos las necesidades de nivel inmediatamente inferior. Aún, si por efecto de la regresión, un individuo busca la satisfacción de una necesidad de nivel inferior, es probable que la necesidad de nivel superior vuelva a aparecer como un importante factor de motivación de su conducta, cuando esto ocurre el individuo pasa a la necesidad de nivel superior inmediatamente siguiente, con el propósito de intentar de nuevo satisfacer su necesidad, aunque quizá esta vez de diferente manera.



FUENTE: Davis y Newstrom (2003) elaboración propia

Teorías Contemporáneas De La Motivación

Estas teorías representan explicaciones actuales de la motivación de los empleados, aunque estas teorías quizá no sean tan conocidas como las anteriores, están apoyadas en la investigación. Estos enfoques contemporáneos sobre la motivación son la Teoría del Establecimiento de Metas, la Teoría del Refuerzo, la Teoría del Diseño de Puestos, la Teoría de la Equidad y la Teoría de las Expectativas.

Teoría Del Establecimiento De Metas

A finales de la década de 1960 Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación para el trabajo; es decir las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuanto esfuerzo necesita dedicar. Las evidencias dan mucho apoyo al valor que tiene el establecimiento de metas. Más aún, es posible afirmar que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles y que la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella.

Las metas específicas producen un nivel más alto de esfuerzo que la meta general de “hazlo lo mejor que puedas” ¿Por qué? La especificidad de las metas en sí misma parece actuar como un estímulo interno. Si factores como la aceptación de la metas permanecen constantes, también se puede afirmar que entre más difícil sea la meta más elevado será el nivel de desempeño. Es lógico suponer que entre más fáciles sean, más probable será que se acepten, pero una vez que acepta una tarea difícil, es de esperar que el empleado desarrolle un esfuerzo más intenso para tratar de conseguirla.

¿Pero por qué a las personas las motivan más las metas difíciles? En primer lugar, porque dirigen nuestra atención a la tarea en cuestión y la retiran de distracciones irrelevantes. Las metas difíciles capturan nuestra atención y con ello suelen ayudar a centrarnos. En segundo lugar, las metas difíciles nos energizan debido a que tenemos que trabajar más duro para alcanzarlas. En tercer lugar, cuando las metas no son fáciles las personas persisten en tratar de lograrlas. Por último, las metas difíciles nos llevan a descubrir estrategias que nos auxilian para realizar el trabajo o la tarea en forma más eficaz. Si tenemos que luchar para resolver un problema difícil, es frecuente que pensemos en una mejor manera de llevarlo a cabo.

Las personas lo hacen mejor cuando reciben retroalimentación sobre lo bien que se dirigen a sus metas porque esto las ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quisieran hacer; es decir, la retroalimentación actúa para guiar el comportamiento. Pero no toda retroalimentación tiene el mismo poder, se ha visto que la retroalimentación autogenerada con la que los empleados son capaces de vigilar su propio progreso es un motivador más poderoso que la retroalimentación que se genera externamente.

Si los empleados tienen la oportunidad de participar en el establecimiento de sus propias metas ¿Trabajarán con más ahínco? Las evidencias son mixtas respecto de la superioridad de las metas participativas y las asignadas. En ciertos casos, las metas establecidas en forma participativa suscitan un desempeño superior, mientras que en otros casos, los individuos trabajaron mejor cuando su jefe les asigne las metas; pero una ventaja importante de la participación está en la mayor aceptación de la meta en sí como algo deseable para el trabajo. Como se verá el compromiso es importante, si no se usa la participación, entonces el propósito y la importancia de la meta necesita explicarse con claridad a través de la asignación individual de las metas.

¿Hay contingencias en la teoría del establecimiento de metas o es una verdad universal que aquellas difíciles y específicas siempre conducirán a un mejor desempeño? Además de la retroalimentación, se han encontrado otros tres factores que influyen en la relación metas – desempeño: el compromiso con la meta, las características de la tarea y la cultura nacional.

La teoría del establecimiento de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta; es decir, el que un individuo esté determinado a no reducirla o abandonarla. En lo que toca al comportamiento, esto significa que un individuo (1) piensa que puede lograr la meta y (2) que quiere alcanzarla. Es más probable que el compromiso con la meta ocurra cuando ésta se hace pública, cuando el individuo tiene un locus interno de control y cuando las metas las estableció el propio individuo en vez de que hayan sido asignadas por otro. Las investigaciones indican que la teoría del establecimiento de metas no funciona igual de bien con todas las tareas, las evidencias sugieren que las metas parecen tener un efecto más sustancial en el rendimiento cuando las tareas son sencillas y no complejas, se conocen bien y no resultan una novedad, son independientes en vez de estar entrelazadas.

Por último la teoría del establecimiento de metas está acotada por la cultura, supone que los empleados tendrán cierta independencia (una calificación no demasiado alta en distancia de poder), que los gerentes y empleados buscarán metas desafiantes (calificación baja en evitar la incertidumbre) y que ambos actores consideran importante el desempeño (logro alto).

Teoría De La Eficacia Personal

La eficacia personal (también conocida como Teoría Cognitiva Social o Teoría del Aprendizaje Social) se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea, entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea. Por tanto, en las situaciones difíciles cabe la posibilidad de que las personas con baja eficacia personal disminuyan su esfuerzo o se rindan, mientras que aquellas con mucha eficacia personal tratarán con más ahínco de vencer al desafío; además, los individuos con eficacia personal alta parecen responder a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación, mientras que aquellos con poca eficacia tal vez reduzcan su esfuerzo cuando se les de retroalimentación negativa.

El investigador que desarrolló la Teoría de la Eficacia Personal, Bandura, afirma que hay cuatro maneras de aumentar esta:

- a. Dominio de aprobación
- b. Modelado indirecto
- c. Persuasión verbal
- d. Sacudida

De acuerdo con Bandura, la fuente más importante de mejora de la eficacia personal es lo que él llama *dominio de aprobación*, que consiste en obtener experiencia relevante en la tarea o trabajo. Si en el pasado he sido capaz de realizar con éxito el trabajo, entonces tengo más confianza en que lo podré hacer en el futuro. La segunda fuente de mejora es el *modelado indirecto*, que consiste en tener más confianza debido a que se observa a alguien hacer la tarea,

el modelo indirecto es más eficaz cuando se percibe como similar a la persona que se observa. La tercera fuente es la *persuasión verbal*, que se refiere a lograr más confianza debido a que alguien lo convence de que tienen las aptitudes necesarias para triunfar. Por último, Bandura afirma que la *sacudida* incrementa la eficacia personal, la sacudida lleva a un estado de energía que hace que la persona realice su tarea, la persona se “mentaliza” y lo hace mejor; pero cuando la sacudida no es relevante, entonces perjudica al desempeño, en otras palabras, si la tarea es algo que requiera un ambiente tranquilo y sin presiones, la sacudida en realidad perjudicará al rendimiento.



Teoría Del Reforzamiento

La contraparte a la teoría del establecimiento de metas es la Teoría del Reforzamiento. La primera es un enfoque cognitivo que propone que son los propósitos de un individuo los que dirigen sus acciones. La teoría del reforzamiento plantea que el reforzamiento condiciona al comportamiento, es decir se trata de un enfoque conductista. Los teóricos del reforzamiento ven al comportamiento como algo causado por el entorno, afirman que no se necesita considerar los eventos cognitivos internos; lo que controla al comportamiento son los reforzadores; cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta, incrementa la probabilidad de que el comportamiento se repita.

La teoría del reforzamiento ignora el estado interior del individuo y sólo se concentra en lo que pasa a la persona cuando ejecuta cierta acción. Como no considera aquello que desencadena el comportamiento, no se trata, en estricto sentido, de una teoría de motivación, pero brinda medios potentes para analizar lo que controla al comportamiento y por esta razón es común se incluya en los estudios sobre motivación.

Aunque está claro que lo que se denominan reforzadores, como el salario, motivan a las personas, también lo está que el proceso es mucho más complicado que la sola relación estímulo – respuesta. Planteada en su forma pura, la teoría del reforzamiento ignora los sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognitivas que se sabe tienen algún efecto en el comportamiento.

El reforzamiento es sin duda una influencia importante para el comportamiento, pero pocos académicos afirmarían que es la única. Los comportamientos que usted tiene en su trabajo y la

cantidad de esfuerzo que dedica a cada tarea se ven afectados por las consecuencias que le siguen. Por ejemplo, si se le reprime en forma consistente por exceder la producción de sus compañeros, es probable que reduzca la productividad, pero esta disminución también se explicaría en términos de metas, inequidad o expectativas.

Teoría De La Equidad

Fue desarrollada por Adams, y es la primera que se refirió al proceso de motivación; se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones, recompensas y las de otros. Las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas. Analizan lo que reciben de su trabajo (resultados) en relación con lo que intervienen en él (entradas) y comparan esa relación con la de otras personas relevantes. Cuando esta comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales, decimos que existe un estado de equidad. Cuando se percibe que esas relaciones son desiguales, las personas experimentan una tensión negativa que conduce a la necesidad de una acción correctiva a efecto de eliminar cualquier injusticia. Así se pueden dar tres estados posibles: equidad, inequidad negativa e inequidad positiva. Al hacer sus comparaciones, cada persona identifica alguno de los estados mencionados en relación con si misma o con terceros. Se pueden utilizar cuatro referencias para la comparación.

- a. *Propia interna*: la experiencia de la persona en otro puesto de la misma organización.
- b. *Propia externa*: la experiencia de una persona en el mismo puesto, pero en otra organización.
- c. *Otro interna*: comparación con otra persona dentro de la misma organización.
- d. *Otro externa*: comparación con otra persona de otra organización.

Las personas se comparan con amigos, vecinos, colegas de la misma organización o de otras, o con empleos anteriores y escogen su punto de referencia con base en el nivel de atractivo o de información al respecto.

Ante una situación de inequidad, la persona tiene seis opciones:

- a. *Modificar las entradas* (aportaciones) con un menor esfuerzo en el trabajo.
- b. *Modificar los resultados* (recompensas recibidas) se mantiene la cantidad de producción, pero se reduce la calidad del trabajo.
- c. *Distorsión de la propia imagen*: la persona percibe que trabaja más o menos que otras.
- d. *Distorsión de la imagen de otros*: la persona percibe que el trabajo de otros no es buena referencia para hacer comparaciones.
- e. *Buscar otro punto de referencia* para obtener otra base de equilibrio. Se hacen comparaciones con personas que ganan más o menos, de tal forma que la situación parezca mejor.
- f. *Abandonar la situación*: se deja el empleo o la organización.

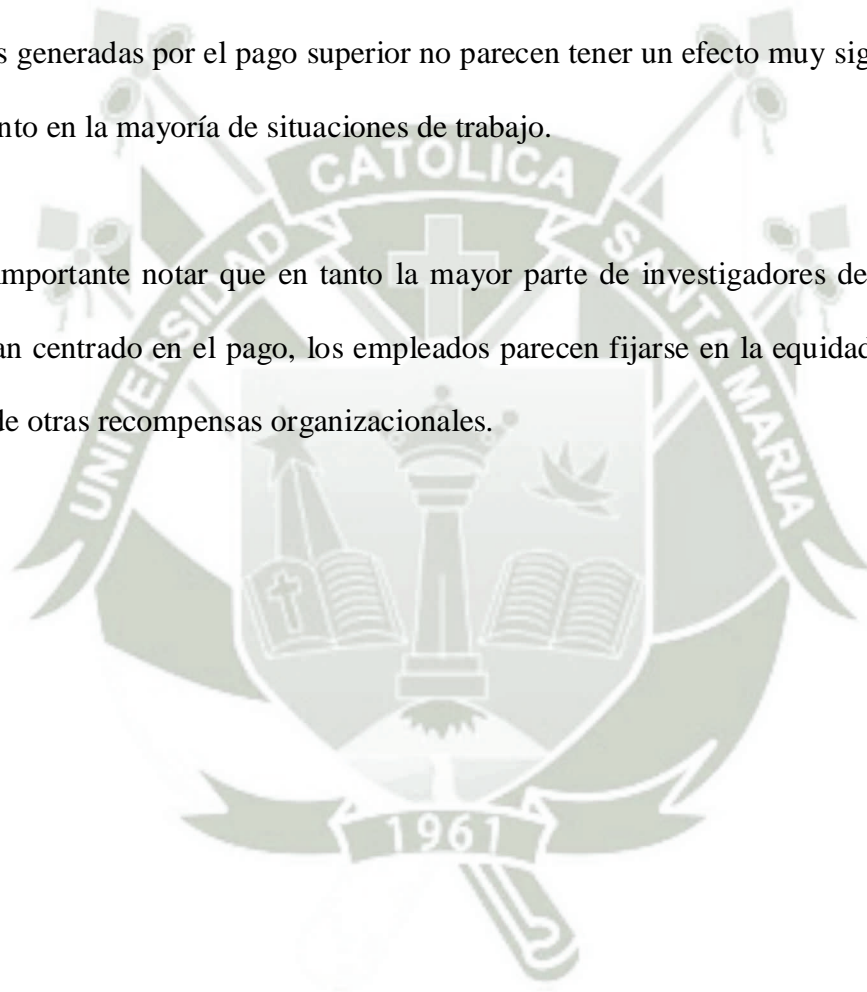
La teoría establece que las proposiciones siguientes se relacionan con el pago:

- a. Dado el pago por tiempo, los empleados con pago superior producirán más que aquellas a quienes se paga en forma equitativa.
- b. Dado el pago por cantidad producida, los empleados con pago superior producirán menos unidades, pero con mayor calidad, que los empleados pagados con equidad.

- c. Dado el pago por tiempo, los empleados con pago inferior producirán menos o con menor calidad.
- d. Dado el pago por cantidad de producción, los empleados con pago inferior producirán gran número de unidades de baja calidad, en comparación con los trabajadores cuya paga es equitativa.

Algunas de estas proposiciones han sido comprobadas pero otras no. En primer lugar, las desigualdades generadas por el pago superior no parecen tener un efecto muy significativo en el comportamiento en la mayoría de situaciones de trabajo.

También es importante notar que en tanto la mayor parte de investigadores de la teoría de la equidad se han centrado en el pago, los empleados parecen fijarse en la equidad respecto de la distribución de otras recompensas organizacionales.



Teoría De Las Expectativas

Actualmente una de las explicaciones más aceptadas de la motivación es la Teoría de las Expectativas, de Víctor Vroom, aunque tiene sus críticos, la mayoría de las evidencias le brindan apoyo. La teoría de las expectativas afirma que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte éste para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados. Por tanto la teoría se centra en tres relaciones:

- a. *Relación esfuerzo – desempeño*: la probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
- b. *Relación desempeño – recompensa*: grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.
- c. *Relación recompensas – metas personales*: grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos trabajadores no están motivados por sus trabajos y sólo hacen lo mínimo necesario para conservarlo.

¿Funciona la teoría de las expectativas? Los intentos de validarla se han visto complicados por sus problemas metodológicos, de criterio y medición, por ello, deben tomarse con precaución los numerosos estudios que pretenden apoyarla o refutarla. Es importante saber que la mayoría de ellos no han podido repetir la metodología como se propuso originalmente. Por ejemplo, proponía explicar los diferentes niveles de esfuerzo para la misma persona en distintas circunstancias, pero casi todos los estudios para repetir esta condición se han aplicado a personas diferentes. La corrección de esta aplicación mejoró mucho el apoyo para la validez de la teoría. Algunos críticos sugieren que la teoría es de uso limitado y afirman que tiende a ser más válida para hacer predicciones en situaciones en las que el individuo percibe con claridad las relaciones esfuerzo – desempeño y desempeño – recompensa.

Teoría De Los Valores

La teoría de los valores es importante analizarla, ya que la motivación intrínseca de un individuo depende en gran medida de la jerarquía de su sistema de valores que ha concebido en su ambiente social que le rodea. Los valores de una persona determinan sus posibles actitudes en los diferentes roles que el individuo desempeña, es por eso que las personas deben de desarrollar puestos de trabajos acordes con su sistema de valores, en caso contrario existirá un proceso de aculturación en el cual el individuo deberá de poseer las capacidades y habilidades necesarias para poder enfrentar los nuevos retos que le demanda la organización.

Los valores sociales se conciben como un sistema de valores y creencias relacionadas con asuntos como la competencia y la moral y se cree que estos se derivan en gran medida de las exigencias sociales. Estos sistemas sociales de valores son resúmenes organizados de experiencias que pueden actuar como motivos generales. Los valores representan convicciones básicas de que “un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o

socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto”. Cuando se califican los valores individuales en términos de su intensidad obtenemos el sistema de valores de una persona. Todos los individuos tienen una jerarquía de valores que forman su sistema de valores, este sistema se identifica por la importancia relativa que se asigna a los valores como libertad, placer, respeto, honestidad, obediencia e igualdad.

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, ya que constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes y motivaciones y porque llegan a influenciar las percepciones de los individuos.



Satisfacción Laboral

En un contexto de organización, debemos disponer de información sobre las necesidades que sienten las personas o las metas que persiguen a fin de proporcionar los tipos de recompensas que consideren atractivos y mejorar la interpretación sobre los contenidos y procesos en la medida en que se aplican en conductas afines al trabajo como la elección, mantenimiento y rendimiento en el puesto de trabajo.

En cuanto a Satisfacción Laboral se refiere, esta influye ampliamente en las organizaciones, sobre el individuo y su personalidad, en su funcionamiento personal, su compromiso con las relaciones a largo plazo, como en el matrimonio, y en su salud entre otras.

Si el trabajador no logra Satisfacción con su trabajo, habrá consecuencias negativas en su comportamiento, como ausentismo, rotación de personal, retardos y apatía, por mencionar algunos. En cambio, si se mantiene satisfecho se verá reflejado en actitudes positivas y buena realización de sus funciones.

En general, las distintas definiciones que diferentes autores han ido aportando desde presupuestos teóricos no siempre coincidentes, reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral: Las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo. Estas características personales son las que acabarán determinando los umbrales personales de satisfacción e insatisfacción. Aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad, el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando unas determinadas expectativas, necesidades y

aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral, las cuales, a su vez, condicionarán los umbrales mencionados (Pérez y Fidalgo, 1995).

La satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relaciones entre aquella y éstas. Diferentes estudios han hallado correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral y:

- Buen estado de ánimo general y actitudes positivas en la vida laboral y privada
- Salud física y psíquica. La insatisfacción laboral correlaciona de forma positiva con alteraciones psicosomáticas diversas, estrés, etc.
- Conductas laborales. Se han encontrado correlaciones positivas entre insatisfacción y ausentismo, rotación, retrasos, etc.

Definición de Satisfacción Laboral

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes (Robbins, 1998).

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos.

La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, 1990).

Blum y Naylor (2001) definieron la satisfacción laboral como el “resultado de varias actitudes que tiene el 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”. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo.

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor favorable o desfavorable acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener ciento de

actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo.

La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

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).

La Satisfacción Laboral es la actitud integral del individuo hacia su trabajo (Robins, 1987). Cabe destacar que ha sido considerada como un estado emocional o afectivo de los individuos hacia su trabajo (Davis y Newstrom, 1999), también ha sido definida como cogniciones o evaluaciones perceptuales de un individuo hacia su trabajo (Alfaro y Vecino, 1999). Pero hoy en día, la Satisfacción Laboral se considera una actitud o conjunto de actitudes, que tienen los individuos, generalizadas hacia su trabajo u organización; ya sea hacia aspectos generales de éste (trabajo en general) o hacia aspectos específicos (sueldo, compañeros, supervisión, etc.) (Peiró, 1985; Gamero, 2003; Alcover y otros, 2004, citados por Rodríguez y otros, 2011).

Según Locke (1983, citado por Camacaro, 2012) la Satisfacción Laboral es un agradable o positivo estado emocional resultante de la estimulación del trabajo que uno realiza, o las experiencias que el trabajo nos proporciona.

Según Fleisman y Bass (1992), especifican que la satisfacción laboral es una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de este. Consideran los mismos que la satisfacción tiene el mismo sentido que el placer. En definitiva la satisfacción es una actitud general, como resultado de varias actitudes más específicas (citados por Camacaro, 2012).

La Satisfacción Laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros), ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales (Blue y Taylor, 1982), (citados por Camacaro, 2012).

La Satisfacción Laboral, surgirá o dependerá de las diferencias y discrepancias entre las aspiraciones que el trabajador tiene y las oportunidades que presenta la organización, así como las diferencias existentes entre las expectativas y los logros, afectando la motivación del trabajador, hasta el extremo de que éste se sienta en libertad de actuar conforme a diversas alternativas para seguir trabajando.

Para la presente investigación, se considera a la Satisfacción Laboral como la actitud del trabajador hacia su propio trabajo; 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, relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea; y desempeño de tareas (Palma, 1999).

FACTORES DE LA SATISFACCION LABORAL

Condiciones Físicas y/o Materiales:

Las condiciones físicas y materiales se presentan dentro de la infraestructura donde se devuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma. En la medida que la organización brinde a los colaboradores un ambiente físico adecuado en el que el espacio de trabajo cumpla con las comodidades mínimas requeridas el colaborador se sentirá satisfecho. (Robbins, 2009).

Beneficios Laborales y/o Remuneraciones:

Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo y que responda a sus expectativas además debe recibir todo los beneficios de ley que le permitan sentir seguridad tanto para el como para su familia. (Robbins, 2009).

Políticas Administrativas:

Es el acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral. Los trabajadores se van a sentir satisfechos cuando las políticas administrativas de la organización estén dirigidas a brindar a los trabajadores todas las condiciones necesarias para un desempeño adecuado. (Robbins, 2009).

Relaciones Sociales:

Cuando en una organización existen malas relaciones interpersonales generando por esto rencillas, celos profesionales, envidias, los trabajadores no se sentirán satisfechos dentro de la organización por lo tanto no serán competitivos. (Robbins, 2009).

Desarrollo Personal:

La organización que no brinde oportunidades de crecimiento, desarrollo profesional no contara dentro de sus trabajadores con personas satisfechas lo cual llevara a que estas tiendan a abandonar con rapidez la organización. (Robbins, 2009).

Desempeño de Tareas:

En la medida que un trabajador sienta que ha desempeñado de manera adecuada sus funciones con el nivel adecuado de autonomía y que ha desarrollado su trabajo con responsabilidad este se sentirá satisfecho. (Robbins, 2009).

Relación con la Autoridad:

Cuando la autoridad brinda confianza, delega funciones y confía en sus trabajadores estos van a tener un mejor desempeño por lo tanto su satisfacción será la óptima. (Robbins, 2009).

Importancia de la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es de suma importancia para la persona ya que ayuda a desarrollarse en sus habilidades, conocimientos, da un enfoque positivo de salud en el trabajo y apoya a todos los proyectos de todas las instituciones, para el equipo de trabajo y los compañeros; en ello contribuye un clima positivo, aumenta el trabajo en equipo, y sobre todo ayuda a motivar para tener mejores relaciones entre los compañeros basadas en la confianza (Navarro y Pasache, 2010).

En la mayoría de las sociedades industrializadas, las personas generalmente emplean aproximadamente un tercio de su tiempo diario en el trabajo. Más aún, se ha dicho que “el trabajo representa la actividad individual más intensa, temporalmente más amplia y física, cognitiva y emocionalmente más exigente e influyente de la vida personal” (Weinert, 1985). En

las sociedades occidentales (o en cualquier otra sociedad) los sujetos generalmente prefieren evitar el dolor o las situaciones no placenteras y buscar placer o felicidad, por lo que la satisfacción laboral podría ser vista como un fin en sí mismo. Desde un punto de vista científico, resulta importante examinar los temas relacionados con ella como parte de la preocupación por el análisis y la mejora de la calidad de vida.

A nivel más concreto, un gran número de investigaciones en Psicología muestran que la satisfacción o insatisfacción laboral están relacionadas con muchos comportamientos y resultados que son de gran trascendencia para los propios individuos, para la organización o para la sociedad. A continuación se señalan las cuestiones que han recibido mayor atención por parte de esa literatura psicológica.

Consecuencias a escala individual

En la esfera individual, las consecuencias de la Satisfacción Laboral señaladas por la literatura se relacionan con la salud, la adopción de comportamientos de "escape" y el equilibrio entre los ámbitos laboral y no laboral.

- **Salud Física:** La insatisfacción puede afectar negativamente a la salud de los empleados, ya que es uno de los principales factores laborales asociado con alto riesgo de afecciones cardíacas y, en concreto, con una presión arterial anormal, niveles elevados de colesterol y azúcar en sangre, exceso de peso, etc. Otros estudios han encontrado correlaciones significativas entre la satisfacción laboral y síntomas físicos o psicosomáticos como dolores de cabeza o trastornos estomacales.
- **Salud Mental:** La repercusión negativa de la insatisfacción laboral sobre la salud mental o el bienestar psicológico de los empleados también ha sido comprobada. Así, por

ejemplo, se ha encontrado asociación con estados emocionales de ansiedad, de depresión y con el síndrome de "estar quemado"

- **Longevidad:** Se ha sugerido que la insatisfacción laboral disminuye la esperanza de vida de los empleados (Palmore, 1969). El predictor más fuerte de la longevidad es la Satisfacción Laboral, seguido en importancia por la felicidad general, superando ambos el poder explicativo de un examen físico, el consumo de tabaco o la herencia genética.
- **Actitudes de "escape" o retirada:** Se mantiene que uno puede escapar psicológicamente de un trabajo insatisfactorio, cambiando la estructura de valores propia, es decir, dejando de valorar lo que produce incomodidad y comenzando a considerar como importantes otros aspectos. Esa retirada psicológica del trabajo también puede manifestarse en la búsqueda de la realización de valores primarios fuera del trabajo (Seashore, 1973). Las actitudes de retirada pueden culminar en comportamientos que repercuten fuertemente sobre la actividad laboral como la impuntualidad, el ausentismo y el abandono.
- **Satisfacción con la vida:** Sin duda alguna, las experiencias laborales influyen en los sentimientos y conductas del individuo en su esfera no laboral. El trabajo constituye un aspecto importante de la vida de los trabajadores, incluso aunque ellos no lo vean como su mayor interés. Pero también, los empleados están influidos por los sucesos y experiencias que tienen lugar fuera del lugar de trabajo. Esta interrelación entre ambas esferas de la vida (laboral y no laboral) es un importante ingrediente para el entendimiento de las reacciones de la gente en su trabajo. En la literatura se han

discutido tres hipótesis sobre la relación entre Satisfacción Laboral y satisfacción con la vida (Rain y otros, 1991). La primera, la de compensación, sostiene que la persona que es incapaz de obtener recompensa de su trabajo intenta resarcirlo poniendo más energía en actividades no laborales. Desde una perspectiva diferente, la segunda hipótesis, la de desbordamiento, afirma que la insatisfacción laboral se contagia a otras esferas de la vida del trabajador, tales como las relaciones con los compañeros o el ámbito familiar. Por último, la hipótesis de segmentación, señala que los individuos son capaces de separar el ámbito laboral del no laboral. El hallazgo general de correlación positiva entre Satisfacción Laboral y satisfacción con la vida favorece la hipótesis de desbordamiento.

Consecuencias a escala organizacional

La utilización en las empresas u organizaciones de encuestas sobre actitudes, en general, y sobre Satisfacción Laboral, en particular, responde a una diversidad de objetivos. Suponen una útil herramienta para, por ejemplo, medir el nivel de moral de los empleados, comparar las actitudes de los mismos en la actualidad con las reveladas en anteriores encuestas, descubrir los puntos débiles en la organización, prevenir que ocurran problemas de personal, determinar la efectividad del programa de personal o promover la comunicación en sentido ascendente.

Sin embargo, hay otros aspectos asociados a la Satisfacción Laboral con repercusión aún más fuerte y directa en la actividad productiva:

- **Abandono:** Una rotación excesiva puede ser muy costosa para una organización. Estos costes normalmente incluyen los de despido, los derivados de la pérdida de producción en el período entre la separación del antiguo empleado y el reemplazo por el nuevo, de formación del nuevo personal y los asociados al hecho de que la remuneración de los

nuevos empleados estará, en general, por encima de su productividad. El abandono es uno de los factores organizacionales que de forma más consistente se ha visto correlacionado negativamente con la Satisfacción Laboral.

- **Ausentismo:** Sin duda alguna, el ausentismo constituye un importante problema económico para las empresas u organizaciones, dado que el incremento de costes que el mismo conlleva puede reducir su efectividad y eficiencia. Además, no resulta una conducta infrecuente. A pesar de que parece lógico pensar que la actitud de "escape" de una situación laboral insatisfactoria pueda tener reflejo en la ausencia del puesto, resulta difícil encontrar apoyo empírico a tal posición. En su revisión de la literatura, Bass y Barrett (1981) sugieren que hay una relación entre insatisfacción y ausentismo, pero que es débil. Estos autores creen que deberían tenerse en cuenta otros factores no directamente relacionados, citando como ejemplos el esfuerzo extra que se requiere para ir al trabajo, los problemas de transporte, la enfermedad y el compromiso con actividades de ocio. En este mismo sentido, tener responsabilidades directas en el cuidado de niños, predice el ausentismo mucho mejor que la Satisfacción Laboral.
- **Actividades de protesta:** Una situación laboral que contiene elementos no placenteros podría dar lugar a quejas o protestas por parte de un empleado o grupo de empleados. No hay mucha evidencia empírica que asocie el volumen de protestas a la Satisfacción Laboral. Basado en algunas observaciones, Chung (1977, citado por Gamero, 2003) hipotetizó que la actividad de huelga podía ser un factor principalmente atribuido a la insatisfacción laboral.

- **Desempeño de la tarea (productividad):** A lo largo de los años, una de las ideas más fuertemente mantenidas entre los directivos y los psicólogos de la organización industrial, es que hay una relación entre la Satisfacción Laboral del empleado y su productividad. Sin embargo, las investigaciones han establecido que la correlación entre ambas variables es bastante modesta. Se han sugerido diversas explicaciones al hecho de que tal correlación no sea mayor: problemas de medida en relación con la productividad, intento de predecir un comportamiento específico a partir de una actitud general hacia el trabajo, existencia de restricciones al desarrollo de las tareas que atenúan la relación (normas de grupo, variables ambientales, etc.), la alta relación de la satisfacción con aspectos disposicionales (de personalidad). Un destacado punto de vista actual considera que la dirección de causalidad es la contraria, de forma que la Satisfacción Laboral es un efecto y no una causa del buen desempeño de las tareas (Caldwell y O'Reilly, 1990). Cuando el desempeño conduce a recompensas que son percibidas por el individuo como equitativas, éstas pueden determinar el nivel de satisfacción. Sin embargo, y a pesar de este nuevo enfoque, todavía parece válido hoy contemplar la insatisfacción laboral como, al menos, vinculada indirectamente a una baja productividad, por su relación con otras variables que están relacionadas con esto último (el ausentismo, la rotación, las actitudes de protesta, la salud física y mental de los individuos, el trabajo contraproducente, etc.).
- **Comportamiento cívico en la organización:** Esta expresión se refiere a aquellas cosas que voluntariamente hacen los empleados para ayudar a sus compañeros o a la institución y que no se corresponden con las responsabilidades que les han sido asignadas. Los estudios empíricos han encontrado que tales conductas y la Satisfacción Laboral correlacionan entre sí. Algunos de ellos han mostrado que tanto el

comportamiento cívico dirigido a individuos como el orientado a la organización están relacionados con la Satisfacción Laboral, pero que tienen antecedentes distintos.

- **Trabajo contraproductivo:** Lo contrario a la conducta cívica en la organización es el trabajo contraproductivo. Consiste en actos cometidos por los empleados que, de forma más o menos intencionada, dañan a la organización y que incluyen las agresiones contra el empleador u otros empleados; el sabotaje, los hurtos, el mal desempeño de las tareas con voluntariedad, la extensión de rumores para causar problemas, etc. Mangione y Quinn (1975) encuentran que la Satisfacción Laboral está significativamente relacionada con este tipo de comportamientos y también con el uso de drogas o productos químicos para "ayudar a terminar el día".

Consecuencias a escala social

De los hallazgos mostrados anteriormente puede deducirse que la insatisfacción laboral puede tener también fuertes implicaciones para la sociedad en general:

- **Drenaje de recursos nacionales:** El hecho de que los trabajos perjudiquen la salud física o psíquica de los empleados, podría suponer una carga pesada para los sistemas nacionales de salud. Los trabajadores descontentos con su trabajo podrían convertirse también en una carga para la sociedad cuando, como resultado de su insatisfacción, sus contratos no se vean renovados y reciban prestaciones por desempleo.
- **Menor contribución al producto nacional:** Los trabajadores insatisfechos no sólo drenan recursos de la sociedad; también contribuyen menos a ella que lo que serían

capaces o desearían, puesto que sus habilidades y educación están infrautilizadas o mal usadas.

- **Aumento de costes y disminución de calidad:** Comportamientos tales como un excesivo ausentismo, alta tasa de rotación, sabotajes, accidentes, etc., asociados con la insatisfacción de los empleados, no sólo tienen una influencia en los niveles de productividad, sino también en los costes de producción. Esto a su vez podría afectar a la sociedad en su conjunto, en la medida en que ese incremento de costes vaya aparejado con una disminución de la calidad.
- **Comportamiento político extremo:** Una muestra a nivel nacional de 1500 empleados, en España, reveló alguna relación entre la insatisfacción laboral y comportamiento de voto político extremista. También se encontró que la alta alienación está relacionada con la abstención electoral.
- **Meta social:** Wiggins y Steade (1976) piensan que es probable que la calidad de vida en el futuro dependa, más que nunca, de los niveles altos de satisfacción laboral, debido a que la evolución de otros aspectos (costes de la energía, precios de la vivienda y de los alimentos) se prevé que siga siendo negativa. Predicen además que la Satisfacción Laboral se convertirá en una meta social paralela en su importancia a la correcta utilización de otros recursos escasos para lograr las necesidades de la sociedad.

El conjunto de efectos apuntados señala el valor de las cuestiones relacionadas con la satisfacción laboral y explican por qué es tan importante su análisis en las sociedades industriales.

Causas de la Satisfacción Laboral

La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción de la vida. La naturaleza del medio fuera del trabajo influye en los sentimientos que se tienen en el empleo. En el mismo sentido, debido a que el trabajo es una parte importante de la vida, la satisfacción en éste influye en la satisfacción general de la vida. El resultado es que existe un efecto de carga que se produce en ambas direcciones entre la satisfacción en el empleo y en la vida. Por lo tanto, los gerentes podrían tener que vigilar no solamente el empleo y el medio ambiente laboral inmediato, sino también las actitudes de sus empleados hacia otros aspectos de la vida (Davis y Newstrom, 1998, citado por Camacaro, 2012).

Cinco modelos predominantes de Satisfacción Laboral especifican sus causas:

- ✓ Cumplimiento de necesidades: Estos modelos proponen que la Satisfacción Laboral está determinada por el grado hasta el que las características de un trabajo permite al individuo cumplir sus necesidades.
- ✓ Discrepancias: Estos modelos proponen que la Satisfacción Laboral es el resultado de las expectativas encontradas. Las expectativas cumplidas representan la diferencia entre lo que un individuo espera recibir de un trabajo, como un buen sueldo y oportunidades de ascenso, y lo que realmente recibe.
- ✓ Consecución de valores: Resulta de la percepción de que un trabajo permite el cumplimiento de los valores del trabajo importantes para el individuo. En general, las investigaciones respaldan de manera consistente la predicción de que el cumplimiento de los valores, está relacionado positivamente con la Satisfacción Laboral.

- ✓ Equidad en este modelo: La Satisfacción Laboral es una función de lo justamente que se trata a un individuo en el trabajo. La satisfacción resulta de la percepción de uno mismo, de los resultados del trabajo, en comparación con los resultados de otro.
- ✓ Componentes genéticos/rasgos: Está basado en la creencia de que la Satisfacción Laboral es en parte una función de los rasgos personales y de los factores genéticos (Kreitner y Kinicki, 1997, citados por Camacaro, 2012).

Medición de la Satisfacción Laboral

La medición de la Satisfacción Laboral consiste en determinar mediante el uso de los instrumentos adecuados e idóneos, que permitan obtener resultados cuantificables, que a su vez nos plasmen la existencia o no de la Satisfacción o insatisfacción en el trabajador.

Existen diversos medios para conocer las actitudes de los empleados, como entrevistando a los actuales y a los que abandonan la institución, intentando descubrir sus opiniones a puntos estipulados, aunque para mayor exactitud se hace uso de instrumentos para realizar una medición o diagnóstico del nivel de satisfacción general de la organización (Navarro y Pasache, 2010).

De acuerdo con Brown (1982), dentro de las objeciones que se dan más frecuentemente para realizar análisis de la satisfacción laboral, está que los resultados pueden ser inexactos porque los empleados pueden no atreverse a contestar francamente las preguntas y las opiniones pueden carecer de relación directa con las acciones que efectúan. También suele darse el temor general hacia el cambio desconocido que pudiera causar el expresar sus opiniones generando represión de opiniones y aumentando la tensión entre los trabajadores y directivos. Sin embargo, estas dificultades pueden disiparse si se insiste en su completo anonimato y se aplican pruebas

validadas y probadas científica y estadísticamente. Asimismo, comenta que las pruebas con finalidad de analizar estos aspectos y de hacer algo constructivo para remediar los conflictos, tienen al menos tres funciones en las empresas:

- ✓ Son un medio de descubrir desde un principio fuentes específicas de irritación entre los empleados, que bien pueden corregirse fácilmente en cuanto se conocen y evitar así problemas posteriores por acumulación.
- ✓ El expresar sus opiniones y resentimientos les permite liberarse, en cierta medida, de resentimientos y tensiones.
- ✓ Las opiniones reveladas pueden ser útiles para planear la organización y las modificaciones, así como el adiestramiento de los supervisores. Este último punto se refiere a tratar de darle a los empleados lo que desean y necesitan y no lo que la dirección crea conveniente por sí misma.

Las características personales juegan el papel decisivo en la determinación de los niveles individuales de satisfacción. El ser humano es único e irrepetible, por lo tanto, sus niveles de Satisfacción Laboral serán también específicos; estos estarán condicionados por la historia personal, la edad, el sexo, las aptitudes, la autoestima, la autovaloración y el entorno sociocultural donde se desenvuelve el sujeto. Estas particularidades desarrollarán un conjunto de expectativas, necesidades y aspiraciones en relación a las áreas personal y laboral.

Teorías de la Satisfacción Laboral

La satisfacción ha sido estudiada a través de una diversidad de teorías de la motivación, las cuales exponen entre otros aspectos: las características del entorno, características personales y las formas de comportamiento que sirven para vigorizar, activar o motivar al individuo. El significado de la motivación es totalmente diferente para cada individuo, ya que varían de una a otra persona, lo cual produce diferentes formas de comportamiento que están netamente ligados a sus valores sociales y a su capacidad para obtener los objetivos deseados y todo este conjunto variará de acuerdo con el tiempo (Camacaro, 2012). A lo largo de los años se han propuesto muchas teorías sobre la motivación y por ende de la satisfacción de las necesidades, que permiten estudiar la Satisfacción Laboral, especialmente relevantes para motivar a la gente en las situaciones laborales, entre las que podemos mencionar:

Teoría de la motivación y la higiene de Herzberg

Fue propuesta por Herzberg en 1959, y se conoce también como Modelo de dos Factores, se basa en la consideración de dos grupos de factores que influyen en la motivación principalmente laboral, nombrando a los que producen satisfacción intrínseca en el trabajo mismo “motivacionales” (Políticas y administración de la compañía, Calidad de supervisión, Relaciones con los supervisores, Relación con los compañeros, Relación con los subordinados, Paga, Seguridad en el puesto, Condiciones de trabajo y Status); y a los que se relacionan con el contexto del empleo ocupándose del ambiente exterior del mismo, “de higiene” (Logro, Reconocimiento, Avance, Trabajo, Posibilidad de desarrollo, Responsabilidad).

La Teoría de Herzberg formuló la existencia de factores que actúan en el comportamiento humano hacia el trabajo con la finalidad de producir condiciones satisfactorias en el ambiente

laboral y de obviar aquellos de carácter insatisfactorios; factores higiénicos o extrínsecos que se localizan en el ambiente que rodea a las personas e incluye las condiciones donde desempeñan su trabajo. Estos factores fuera de control de las personas y los principales son: el sueldo, los beneficios sociales, la supervisión y/o dirección de los supervisores, las condiciones físicas y ambientales del trabajo, los factores que interactúan en las relaciones entre la institución y los trabajadores. Los factores motivacionales o intrínsecos, están bajo el control del individuo, involucran los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo (Chiavenato, 1999).

Se desprende de la teoría de Herzberg que cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados. Por el contrario, cuando los factores extrínsecos son pésimos, provocan la insatisfacción de los empleados. Más claramente, cuando los trabajadores hablan de sentirse bien o satisfechos, se refieren a factores intrínsecos del trabajo mismo. Estos factores incluyen logros, responsabilidad, progreso y crecimiento.

También menciona que cuando las personas se sienten insatisfechas con el trabajo, hablan acerca de factores externos como la política, la administración de la institución, la relación con el jefe, la vida privada, la relación con los subordinados, la posición y la seguridad. Se denominan de higiene porque alteran el medio ambiente de trabajo.

Más tarde, en 1968 añadió que si los dirigentes quieren motivar a los empleados, lo pueden hacer sólo mediante los factores asociados con el trabajo mismo o motivacionales, por ejemplo, hacerlo menos rutinario, reconocer el trabajo bien hecho, aumentar la autonomía del empleado y realizar promociones. En cambio las mejores condiciones de trabajo o relaciones laborales, no

generarán suficiente aumento en la motivación de los empleados, ya que sólo se podría lograr que las necesidades básicas de supervivencia dejaran de ser tan primordiales.

	FACTORES MOTIVADORES	
	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCION	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCION
SATISFACTORES	Realización exitosa del trabajo. Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros. Promociones en la empresa etc.	Falta de responsabilidad. Trabajo rutinario y aburrido, etc.

	FACTORES HIGIENICOS	
	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCION	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCION
INSATISFACTORES	Status elevado Incremento del salario. Seguridad en el trabajo etc.	Malas relaciones interpersonales. Bajo salario. Malas condiciones de trabajo, etc.

Tabla Teoría bifactorial de Herzberg (Pérez y Fidalgo, 1995)

Muchas investigaciones posteriores no corroboran exactamente la dicotomía entre factores que Herzberg encontró en sus investigaciones, pero sí se ha comprobado que la distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos es importante y útil.

Teoría de McGregor

Esta teoría fue propuesta por McGregor en el año de 1960 y se basa en la comparación de dos tipos de comportamiento humano: el tradicional o X y el moderno o Y.

- ✓ Teoría X se refiere a la forma tradicional de administrar el comportamiento humano donde se especifica que el hombre es perezoso, evita el trabajo o rinde lo menos posible a cambio de recompensas salariales o materiales; le falta ambición, obviando la responsabilidad; es egocéntrico dando preferencia a sus objetivos personales que los propuestos por la organización; se resiste al cambio y su dependencia lo hace incapaz del autocontrol y la autodisciplina.
- ✓ Teoría Y está basada en las nuevas concepciones sobre el comportamiento humano, donde es esencial la no-discriminación de la naturaleza humana, donde el hombre promedio no evita el trabajo, siendo el trabajo, una fuente de recompensas y de satisfacción o de castigo; no son pasivos a los intereses de la empresa; tienen motivación básica, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuado y capacidad para asumir responsabilidades; coloca la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos de la empresa y capaz de un alto grado de imaginación y creatividad.

Los conceptos de la mencionada teoría han sido de gran utilidad para definir los límites de los enfoques de la teoría de la organización y para centrar la atención en sus supuestos contrarios, las críticas se basan en sus generalizaciones extremas y a la atención insuficiente a los detalles específicos de las interrelaciones entre los puestos de trabajos concretos y a la gran variedad de circunstancias y personas.

Antecedentes Teóricos-Investigativos

En el año 2000 Esther Pantigoso, efectuó una investigación sobre la “Asociación e influencia entre el puesto de trabajo y las actitudes laborales”. El presente trabajo se realizó en la Compañía Lanera Industrial S.A (Clisa), con un total de 70 trabajadores, de los cuales 24 son empleados y 46 obreros. Esta investigación concluye que existen asociaciones positivas entre el puesto de trabajo y actitudes laborales; en el caso del puesto de trabajo y satisfacción del trabajo la asociación alcanza su más alto grado.

Arias, J. (2002), realizó un estudio sobre la Actitud hacia el trabajo y motivación laboral en personal de empresas laneras de Arequipa, esta investigación establece la diferencia entre la actitud general hacia el trabajo y la motivación laboral en los dos grupos ocupacionales: empleados y obreros que laboran en las empresas laneras de Arequipa. Tomó como muestra a 220 trabajadores de los cuales 57 son empleados y 163 obreros y utilizó el cuestionario de actitudes hacia el trabajo en general, elaborado especialmente para esa investigación y el cuestionario de logro poder y afiliación de McClelland. Las conclusiones a las que llegó la autora en cuanto a actitud general hacia el trabajo, fue que existe una diferencia significativa favorable en los empleados a diferencia de los obreros que es desfavorable, en cuanto a los niveles de motivación de logro en el grupo ocupacional de empleados se encontró un nivel de motivación muy alto, en comparación a los obreros que su nivel es medio.

Chávez, M. y Escobedo, P. (2011) realizaron una investigación sobre “Empatía y satisfacción laboral en profesionales de enfermería de organizaciones de salud de Arequipa”. Esta investigación concluye que no existe relación entre los niveles de empatía y las actitudes sobre la satisfacción laboral en los profesionales de enfermería, así también revela el 87.2% de las

enfermeras tienen una actitud neutra hacia la satisfacción laboral con una ligera tendencia del 8.9% hacia la actitud desfavorable. Finalmente los resultados indican el predominio de las actitudes neutras en las escalas que valoran a la organización, al sueldo, condiciones de trabajo, a los compañeros de trabajo, preocupación del área de trabajo por sus trabajadores y capacidad del jefe de trabajo.

Hernández Sánchez (2002) realizó una investigación para determinar el nivel de Satisfacción Laboral de 139 trabajadores (93 obreros y 46 empleados) en una empresa textil de Lima. Utilizó la escala estandarizada de Satisfacción Laboral de Sonia Palma Carrillo y concluyó que los factores sobresalientes en los obreros de dicha empresa fueron su relación con la autoridad (37%), las relaciones sociales (40%), el desempeño de las tareas (46%) y el desarrollo personal (52%). Las condiciones físicas o materiales, las políticas administrativas y las remuneraciones o beneficios laborales fueron factores importantes pero no los principales, tal vez porque ya gozaban de ellos. Tanto obreros como empleados de la empresa textil presentaron actitudes similares de Satisfacción Laboral; de acuerdo con la categoría diagnóstica presentaron un nivel regular, aunque los hombres manifestaron mayor Satisfacción Laboral que las mujeres.

García C., Ramírez L. y Pacas K. (2006) realizaron un estudio Ex post facto sobre la “Motivación, Satisfacción Laboral y Posición y Jerarquía entre los trabajadores administrativos de salud y servicio del Hospital Otorrino y Oftalmológico del Salvador”, en el cual concluyeron que de los grupos estudiados el más motivado fue el grupo administrativo en el factor relacionado a las aspiraciones personales, seguido por los médicos para quienes el factor más influyente fue el salario, las enfermeras por el cumplimiento de las aspiraciones personales y por último el personal de servicio para los cuales el ambiente laboral resultó ser el más importante. En cuanto a la Satisfacción Laboral, el grupo con mayor grado de satisfacción fue el de las enfermeras y el grupo menos satisfecho fue el de los médicos. La jerarquía o status

resultó ser más importante para los doctores por el reconocimiento que de las personas reciben y menos importante para el personal de servicio por las mismas razones. En términos generales el grupo que muestra ser el más motivado y satisfecho es el de las enfermeras y el menos motivado y satisfecho es el del personal de servicio; por lo que no se observa una estrecha relación entre la jerarquía o status con estas variables; ya que el grupo que mayor importancia concede al status es el de los doctores; por lo que la respuesta a la hipótesis planteada en este trabajo es negativa; siendo otros factores como el cumplimiento de las aspiraciones y la importancia que la persona da a su trabajo los responsables de la motivación y satisfacción de los empleados del hospital Otorrino y Oftalmológico.

Morales Torreblanca, María Elena (2002) realizó una investigación descriptiva-comparativa titulada “Motivaciones Psicosociales en trabajadores profesionales permanentes y temporales del Hospital Nacional Carlos Alberto Seguin Escobedo Essalud”, la cual se realizó a 239 trabajadores profesionales, de los cuales 201 trabajadores son permanentes y 38 trabajadores temporales, tomando también en cuenta la edad, sexo, estado civil y profesión. Utilizó la escala de Motivaciones Psicosociales (MPS) como el instrumento para medir los factores de aceptación social, reconocimiento social, autoestima, autodesarrollo, poder, seguridad, activación, expectativa, ejecución, incentivo y satisfacción. Dicha investigación concluyó con que no existen diferencias significativas entre factores y componentes de la motivación psicosocial de los trabajadores profesionales permanentes y temporales.

Consideramos relevante mencionar el estudio realizado por Alcázar, J. (2008) sobre “Clima Laboral”, como parte de una Auditoria Laboral en una Fábrica de Chocolates, en el cual se menciona aspectos relacionados a la percepción de los trabajadores respecto a su trabajo y su entorno. Este trabajo concluye que el 54% de los trabajadores no perciben recibir un pago apropiado según las funciones que realizan; el 30 % percibe que no tiene posibilidades de

ascenso en el futuro y por ende no consideran posibilidades de desarrollo en la empresa; el 57% perciben que no reciben de sus jefaturas ningún tipo de reconocimiento ni estímulo por la realización de un trabajo. Pese a ello la satisfacción que presentan los trabajadores corresponde a un 87% lo cual indicaría que se sienten satisfechos de trabajar.



Hipótesis:

“Los trabajadores administrativos de la Red de Salud Camaná - Caraveli poseen una baja motivación y presentan niveles regulares de satisfacción laboral”.



CAPITULO II

Diseño Metodológico

Tipo de Diseño o Investigación

El nivel de investigación utilizado es Descriptivo, ya que el tipo de investigación es de campo se va describir los fenómenos que suceden en la población objetivo del estudio, sometido a análisis y se mide con la mayor precisión posible para poder describir lo que se investiga (Hernández, 1996). El diseño que emplearemos será no experimental, transversal por que la información que se obtiene es en un momento determinado con el cual se obtiene una visión fija del fenómeno estudiado.

Técnicas e Instrumentos

Técnica: Encuesta.

Instrumentos: Cuestionario de Motivación Laboral (CML)

Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)

Cuestionario de Motivación Laboral Intrínseca - Extrínseca

Con la finalidad de determinar el nivel y tipo de Motivación de la muestra a estudiar se elaboró un cuestionario con el cual se pretende establecer el objeto de estudio.

El cuestionario tuvo una prueba piloto a fin de verificar si las preguntas están debidamente planteadas, y si recogen la información pertinente para cumplir con los objetivos de la presente investigación.

Administración del Cuestionario de Motivación

Las instrucciones para el cuestionario están expuestas en el mismo, y son leídas por el examinador en el caso de que la administración sea colectivamente, se les dice lo siguiente: en el siguiente cuestionario usted encontrara preguntas de cómo se siente y piensa usted ante diferentes situaciones del trabajo. No existen respuestas correctas o incorrectas. Todas las respuestas son validas ya que reflejarían su forma de ser y pensar en el ámbito laboral.

El éxito de los resultados depende de su sinceridad al contestar. No se detenga mucho pensando en la respuesta. Escoja la opinión que mejor se acomode a su forma de pensar.

Información del Cuestionario de Motivación Laboral.

Nombre del Cuestionario	: Cuestionario de Motivación Laboral Intrínseca y Extrínseca.
Nombre del Autor	: Jhonattan Gerald Dávila López.
Particularidad	: Instrumento de exploración Psicológico.
Objetivo	: Evaluar el nivel de motivación laboral de trabajadores.
Estructuración	: La prueba tiene 8 Niveles:

El cuestionario de motivación laboral intrínseca y extrínseca, se administra de forma individual y colectivamente. Su aplicación es sencilla y rápida, y el tiempo promedio que toma la realización del cuestionario es de 10 a 15 minutos.

Proceso de elaboración y validación del Cuestionario de Motivación Laboral (CML)

Elaboración ítems de la escala preliminar

El cuestionario consta de 43 ítems y se obtiene información sobre la motivación intrínseca y extrínseca, para cada tipo de motivación se determino 04 factores los cuales se determinaron de acuerdo con la bibliografía especializada.

Tipos	Factores
<p>Motivación Extrínseca</p> <p>I</p> <p>II</p> <p>III</p> <p>IV</p> <p>Motivación Intrínseca</p> <p>V</p> <p>VI</p> <p>VII</p> <p>VIII</p>	<p>Salario y Beneficios Sociales.</p> <p>Políticas y Dirección.</p> <p>Condiciones Físicas y Ambientales.</p> <p>Oportunidades de Crecimiento.</p> <p>Desarrollo Profesional.</p> <p>Satisfacción Personal.</p> <p>Autorrealización.</p> <p>Responsabilidad por el Trabajo.</p>

Versión Final de la Prueba

El Cuestionario de Motivación Laboral (CML) quedo como una escala ordinal de 43 proposiciones asociados a ocho factores que se definen como se presenta a continuación:

MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA:

Factor I: Salario y beneficios Sociales (1, 9, 17, 24, 31)

El trabajador está motivado cuando recibe un pago justo, oportuno y suficiente, en correspondencia con su desempeño y lo que entrega al trabajo, los mismos que contribuyan a la satisfacción de sus necesidades.

Factor II: Políticas y Dirección (2, 10, 18, 25, 32, 36, 39, 41)

Los trabajadores motivados consideran a este factor importante, la buena aplicación de las políticas administrativas y de dirección por parte de las jefaturas generan en ellos niveles altos de motivación.

Factor III: Condiciones Físicas Y Ambientales (3, 11)

Las buenas condiciones del ambiente físico y ambiental en las que el trabajador desempeña sus funciones, las óptimas relaciones laborales entre compañeros y supervisores generan una motivación alta.

Factor IV: Oportunidades de Crecimiento (4, 12, 19, 26, 33, 37)

Si la organización genera oportunidades de crecimiento, promoviendo en los trabajadores la búsqueda de nuevos desafíos esta estará generando altos niveles de motivación.



MOTIVACIÓN INTRÍNSECA:

Factor V: Desarrollo Profesional (5, 13, 20, 27, 28)

Un trabajador está motivado cuando el trabajo que realiza corresponde con su vocación y capacidades personales si el trabajo que realiza no es de su agrado y no le va a generar desarrollo profesional, este se siente desmotivado.

Factor VI: Satisfacción Personal (6, 14, 21, 34)

Cuando el trabajador logra sus objetivos personales a través del trabajo que realiza, cuando siente que ha logrado algo, este se siente motivado y su satisfacción personal es plena.

Factor VII: Autorrealización (7, 15, 22, 29, 35, 38, 40, 42, 43)

La autorrealización del trabajador genera los niveles más altos de motivación y esto se da cuando el trabajador muestra y desarrolla todas sus habilidades al máximo y su desempeño laboral está lleno de logros.

Factor VIII: Responsabilidad por el Trabajo (8, 16, 23, 30)

La satisfacción del trabajo cumplido, la responsabilidad en el trabajo el saber que lo que se hace genera bienestar para los compañeros y desarrollo para la organización genera niveles de motivación altos.

CATEGORIAS DIAGNOSTICAS DE LA MOTIVACION	
NIVELES	PORCENTAJES
Muy Alta	80 – 100
Alta	60 – 80
Regular	40 – 60
Baja	20 – 40
Muy Baja	0 – 20



ESCALA DE SATISFACCION LABORAL

Medición de la Satisfacción Laboral

Nombre del Test : Escala de satisfacción Laboral

Nombre del Autor : Sonia Palma Carrillo.

Particularidad : Instrumento de exploración Psicológico.

Objetivo : Evaluar el nivel de satisfacción laboral de trabajadores.

Estructuración : La prueba tiene 7 factores:

La prueba de Satisfacción Laboral, fue elaborada en Lima Metropolitana, se presenta las normas percentilares en una muestra de 952 trabajadores de Lima Metropolitana. El análisis psicométrico confirma la validez y confiabilidad del instrumento.

Proceso de elaboración y validación de la escala de satisfacción laboral (SL – SPC)

Elaboración ítems de la escala preliminar

Al realizar un muestreo de opiniones sobre el trabajo fue recogido de empleados dedicados a diversas ocupaciones de los cuales se elaboró una escala preliminar con 165 ítems que se sistematizó de acuerdo con la bibliografía especializada en siete factores.

Factores	Denominaciones
I	Condiciones Físicas y/o Materiales.
II	Beneficios Laborales y/o Remuneraciones.
III	Políticas Administrativas.
IV	Relaciones Sociales.
V	Desarrollo Personal.
VI	Desempeño de Tareas.
VII	Relaciones con la Autoridad.

Validación por criterio de Jueces

La escala preliminar SL – SPC fue sometida a la opinión de seis profesionales del área laboral y entendido en el tema de elaboración de escalas de opinión. El procedimiento consistió en un análisis de contenido de los ítems con el propósito de apreciar el grado de representatividad respecto del universo y del contenido del cual forma parte. La validación lógica se realizó en base a los supuestos que guiaron la elección de los ítems con algunas especificaciones dadas por la autora de la escala. La interrogante guía a este tipo de validación fue: ¿Evalúa o no este ítem la propiedad propuesta? Esta validación permitió la selección de 62 ítems distribuidos en los siete factores antes señalados.

Aplicación Piloto

Se efectuó en un grupo de trabajadores con similares características a los de la muestra objetiva lo que permitió evaluar el poder discriminativo de los ítems y seleccionar los que formarían parte de la escala SL – SPC. Este análisis se verificó con la correlación puntaje – ítem y puntaje total de otros ítems realizado con el paquete estadístico del Software SPSS.

Elaboración y Aplicación de la Escala SL – SPC

Luego de validados los ítems se procedió a la elaboración de la escala con un total de 36 ítems. La aplicación de la escala conto con la participación de alumnos de la Universidad Ricardo Palma; previamente entrenados en la aplicación y calificación de la prueba. Se coordinó la aplicación de manera individual o colectiva con las entidades seleccionadas en la muestra siendo el tiempo de aplicación promedio de 20 minutos.

Validez de la Escala SL – SPC

Se estimó la validez de constructo y la validez concurrente de la prueba; esta última se correlaciona con el puntaje final de la escala SL – SPC con las del cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota (Versión Abreviada) en una submuestra de 300 trabajadores.

Versión Final de la Prueba

La escala SL – SPC quedó como una escala aditiva de medición ordinal de 36 proposiciones asociados a siete factores que se definen como se presenta a continuación:

Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales (5 ítems) (1, 13, 21, 28, 32)

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

Factor II: Beneficios Laborales y/o Remuneraciones (4 ítems) (2, 7, 14, 22)

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

Factor III: Políticas Administrativas (5 ítems) (8, 15, 17, 23, 33)

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

Factor IV: Relaciones Sociales (4 ítems) (3, 9, 16, 24)

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

Factor V: Desarrollo Personal (6 ítems) (4, 10, 18, 25, 29, 34)

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

Factor VI: Desempeño de Tareas (6 ítems) (5, 11, 19, 26, 30, 35)

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

Factor VII: Relación con la Autoridad (6 ítems) (6, 12, 20, 27, 31, 36)

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

CATEGORIAS DIAGNOSTICAS ESCALA SL-SPC								
SATISFACCION LABORAL	FACTORES							P.T
	I	II	III	IV	V	VI	VII	
Alta	23	18	23	19	29	29	29	168
	ò +	ò +	ò +	ò +	ò +	ò +	ò +	ò +
Parcial Satisfacción Laboral	20	15	20	17	26	26	25	149
	a	a	a	a	a	a	a	a
Regular	22	17	22	18	28	28	28	167
	15	9	15	12	19	20	19	112
Parcial Insatisfacción Laboral	a	a	a	a	a	a	a	a
	19	14	19	16	25	25	24	148
Alta	11	7	11	8	14	14	14	93
	a	a	a	a	a	a	a	a
Alta	14	8	14	11	18	19	18	111
	10	6	10	7	13	13	13	92
	ò -	ò -	ò -	ò -	ò -	ò -	ò -	ò -

Normas e Interpretación

El puntaje total resulta de sumar las puntuaciones alcanzadas en las respuestas a cada ítem; el puntaje que se puede alcanzar oscila entre 36 y 180. Los puntajes altos significan una “satisfacción frente al trabajo” y los puntajes bajos una “insatisfacción frente al trabajo”. Existe además la posibilidad de obtener puntajes parciales por áreas.

Ámbito o Localización de la Investigación

Ámbito Geográfico

La investigación se realizó en una institución pública:

Red de Salud Camaná – Caraveli (sector administración), la cual se divide en la Dirección Ejecutiva que realiza la función de supervisión, solución de problemas de la institución y supervisión a establecimientos periféricos, la Oficina de Administración realiza coordinaciones y supervisión de las áreas de Recursos Humanos, Logística, Economía, Planificación de Presupuesto y Oficina de Estadística e Informática: Recursos Humanos se dedica a la contratación y evaluación de personal, elaboración de planillas, personal pensionista y beneficios que le corresponden al trabajador, El área de Logística se dedica a la adquisición de bienes y contratación de servicios para la institución, área de Economía realiza el pago a los trabajadores de la institución y pago a proveedores ya sea por bienes o servicios, en el área de Presupuesto y Planificación, elaboran el presupuesto anual y proyectos de la institución o entidad, en el área de Estadística e Informática se encarga de la información de atención a pacientes de consultorio externo, emergencia, hospitalización y el cumplimiento de las metas

programadas de las estrategias (inmunizaciones, TBC, VIH, Esan, salud mental, salud ocular, materno neonatal, prevención cáncer y otros).

Dentro del sector administrativo también cuenta una oficina de Asesoría Legal y Oficina de Capacitación.

Unidades de Estudio

Universo

El universo está conformado por 85 trabajadores administrativos estables, de la Red de Salud Camana – Caraveli, la cual se encuentra conformada por micro redes que se encuentran en caraveli, chala, atico, los diferentes distritos de la provincia de Camana.

Esta muestra está constituida por el 100% del total de trabajadores estables de la Red de Salud Camana – Caraveli, del sector administrativo, donde se encuentran las áreas: Dirección Ejecutiva, Oficina de Administración, Recursos Humanos, Logística, Economía, Planificación de Presupuesto y Oficina de Estadística e Informática. Por lo tanto es una muestra representativa.

Temporalidad

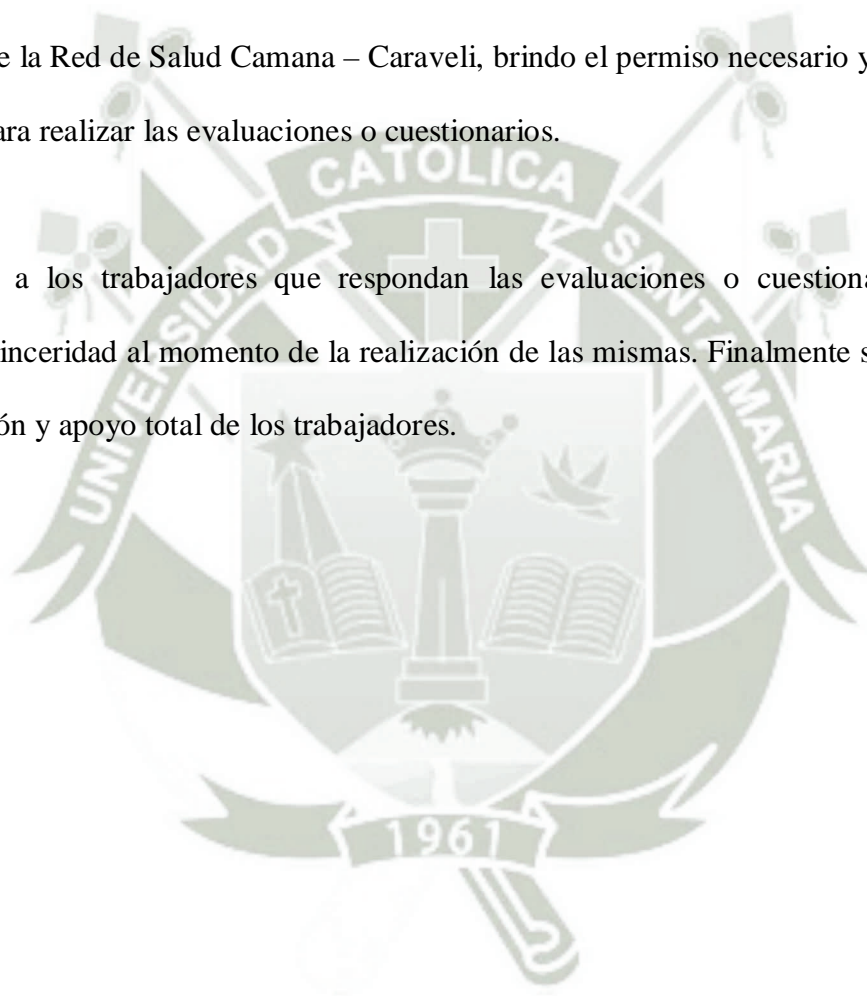
La presente investigación se llevo a cabo durante el mes Diciembre del 2012 y los meses de Marzo, Abril, Mayo del presente año (2013).

Estrategia de Recolección de Datos

Para realizar la presente investigación se envió el documento de solicitud de permiso al Director de la Red de Salud Camana – Caraveli, derivando la coordinación en ausencia de esta autoridad al Administrador de la Red de Salud Camana – Caraveli a quien se le dio a conocer los objetivos de la investigación.

El Director de la Red de Salud Camana – Caraveli, brindo el permiso necesario y las facilidades al personal para realizar las evaluaciones o cuestionarios.

Se les pidió a los trabajadores que respondan las evaluaciones o cuestionarios con total veracidad y sinceridad al momento de la realización de las mismas. Finalmente se les agradeció la participación y apoyo total de los trabajadores.



Criterios de Procesamiento de la Información

Para procesar la información de ambos cuestionarios se elaboro una plantilla para trasladar los datos en programa informático Excel asesorados por un especialista.

Para el cuestionario de motivación intrínseca y extrínseca se elaboro una plantilla en la que en el eje vertical se anotaban el numero de evaluado y el eje horizontal el numero de las respuestas del cuestionario derivándose de allí el puntaje total para cada factor de los dos tipos de motivación investigados deduciendo de allí mediante formulas los porcentajes para cada factor.

Para el cuestionario de satisfacción laboral se elaboro una plantilla en la que en el eje vertical se anotaban el numero de evaluado y el eje horizontal el numero de las respuestas del cuestionario derivándose de allí el puntaje total para cada factor deduciendo de allí mediante formulas el nivel de satisfacción correspondiente.

CAPITULO III

Resultados

Descripción de los Resultados

Los resultados están distribuidos en tres partes; la primera parte corresponde a la distribución sociodemográfica de la muestra la cual implica la distribución de datos a nivel general por edad, genero, tiempo de servicio. La segunda parte está referida a la valoración general de Motivación y sus factores. La tercera parte constituida por la información sobre los niveles de Satisfacción Laboral.

Los cuestionarios fueron aplicados en la entidad estatal de la Red de Salud Camanà – Caraveli, a un total de 85 personas, las mismas que realizan trabajos administrativos en distintas áreas, donde cumplen diversas funciones, logrando de ésta manera una óptima representación. La muestra se distribuyó de la siguiente manera.

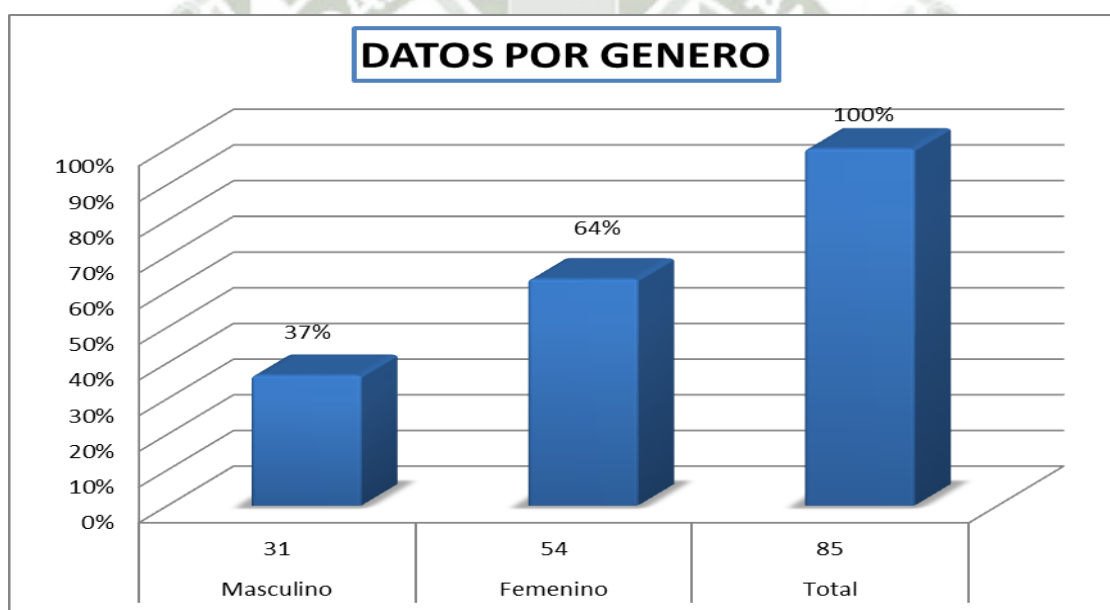
Datos Sociodemográficos:

Distribución de datos por género

TABLA N° 1

DATOS POR GENERO		
Sexo	Cantidad	Porcentaje
Masculino	31	36%
Femenino	54	64%
Total	85	100%

GRAFICO N° 1



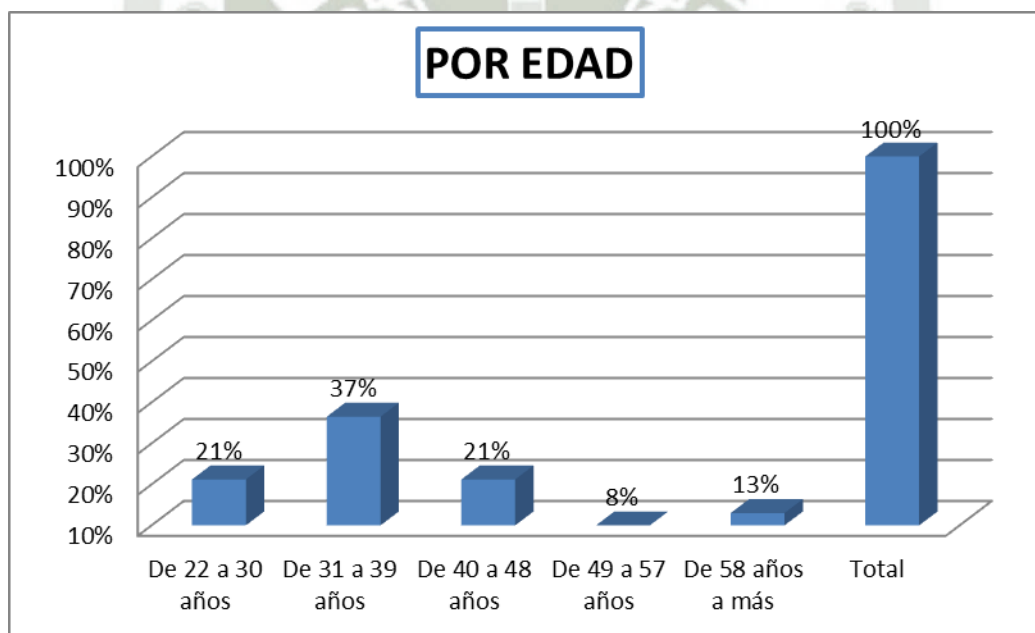
En la tabla y grafico Nª 1, se muestra que, el total de trabajadores encuestados fueron 85, podemos observar claramente, que la mayor cantidad de población trabajadora a quienes se les administró los cuestionario son 54 personas de sexo femenino, lo que equivale al 64% de la muestra, y en menor cantidad el sexo masculino con 31 representantes que equivale a un 37% de la muestra.

Distribución de datos por edad

TABLA N°2

DATOS POR EDAD		
Rangos de Edad	Cantidad	Porcentaje
De 22 a 30 años	18	21%
De 31 a 39 años	31	37%
De 40 a 48 años	18	21%
De 49 a 57 años	7	8%
De 58 años a más	11	13%
Total	85	100%

GRAFICO N°2



En la tabla y gráfico N° 2 de Distribución de Datos por Edad, se puede apreciar y a la vez determinar, que una vez administrado los cuestionario a la muestra motivo de este estudio, el rango que tiene mayor representatividad es el comprendido entre los 31 a 39 años de edad, al consignarse una cantidad de 31 personas de un total de 85 encuestados arrojando un 37% de la muestra; siguiéndole a continuación los rangos de 40 a 48 y de 22 a 30 años que registran una misma cantidad de personas (18) y un mismo porcentaje (21%).

También se encuentra en la grafica que existe dos rangos con un bajo porcentaje, indicando que el primer rango obtiene 7 personas que presentan una edad entre los 49 a 57 años, con un porcentaje de 8%, y un segundo rango que muestra a 11 personas con una edad entre los 58 años a mas con un porcentaje de 13%, mostrando ser los dos rangos más bajos de la distribución por edad.

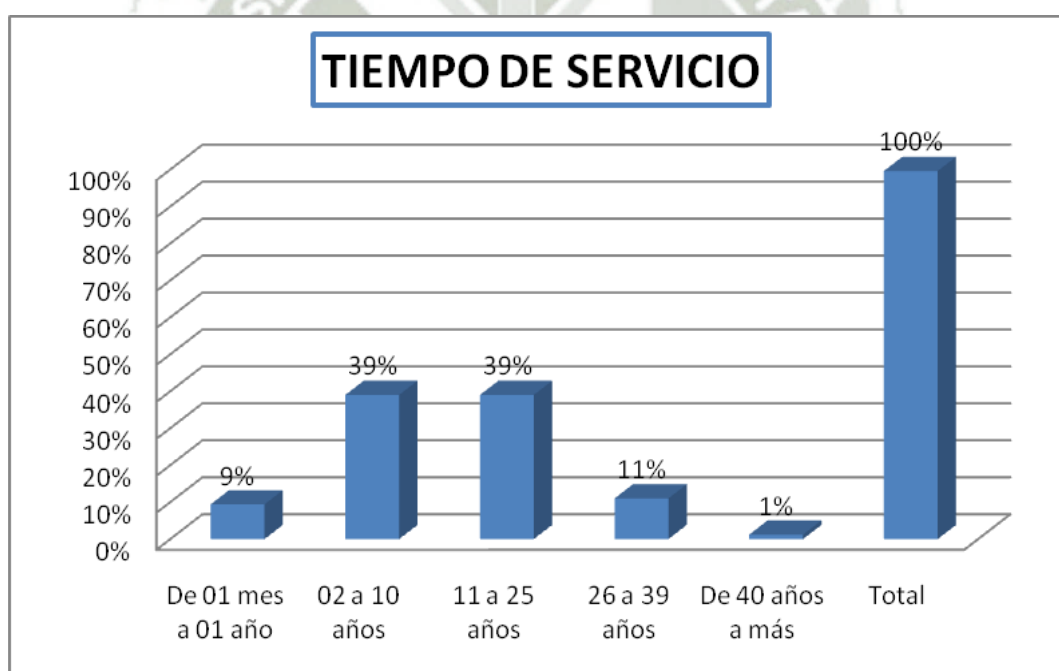


Distribución de datos por Tiempo de Servicios:

TABLA N°3

TIEMPO DE SERVICIO		
Rangos	Cantidad	Porcentaje
De 01 mes a 01 año	8	9%
02 a 10 años	33	39%
11 a 25 años	33	39%
26 a 39 años	10	11%
De 40 años a más	1	1%
Total	85	100%

GRAFICA N°3



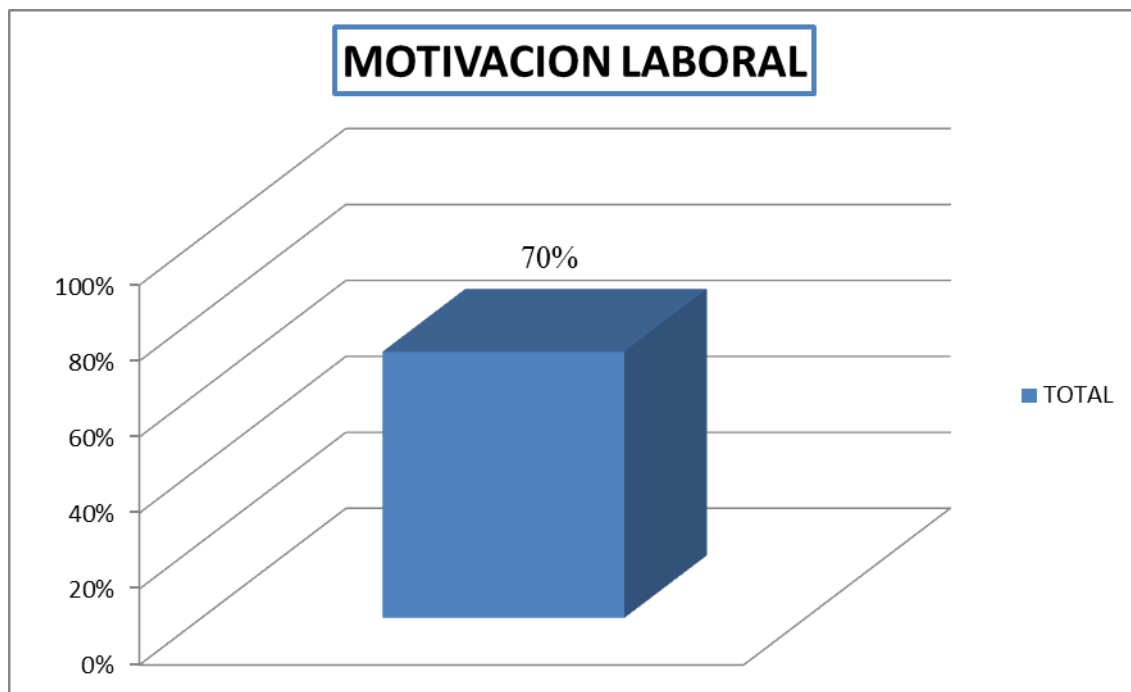
En la tabla y gráfico N°3, con relación a la distribución de tiempo de servicio, se aprecia que los rangos más representativos con 39% son los de 02 a 10 y de 11 a 25 años de servicio, constituyendo de esta manera ambos rangos con un nivel mayor de la muestra, que hacen un

equivalente del 78%, los demás rangos en orden de representación muestran que existen 10 trabajadores entre 26 y 39 años de servicio obteniendo un 11%, también muestra que 8 trabajadores entre 01 mes a 01 año de tiempo de servicios que equivale a 9% de los evaluados, por último se presenta 1 solo trabajador que se encuentra entre los 40 a mas años de servicio que equivale a 1%, indicando el rango más bajo.



Resultado Global de la Motivación Laboral:

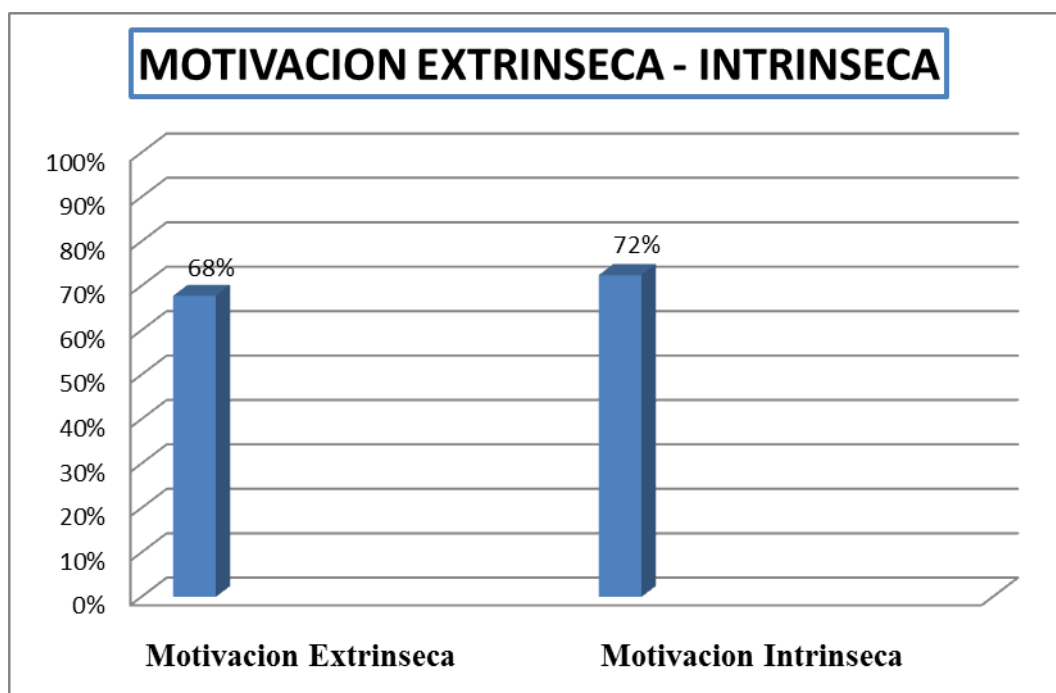
GRAFICA N°4



En la gráfica N° 4 se muestra los resultados globales del cuestionario de motivación Extrínseca e Intrínseca aplicado a los trabajadores del área de administración que laboran en la Red de Salud Camana – Caraveli (micro red San José), se obtuvo como un valor del 70%, lo cual indica que los trabajadores de la Red de Salud Camana – Caraveli, muestran un nivel de motivación Alta.

Lo cual indica que los trabajadores de la institución pública presentan una motivación tanto interna como externa que produce en ellos una satisfacción de sus necesidades.

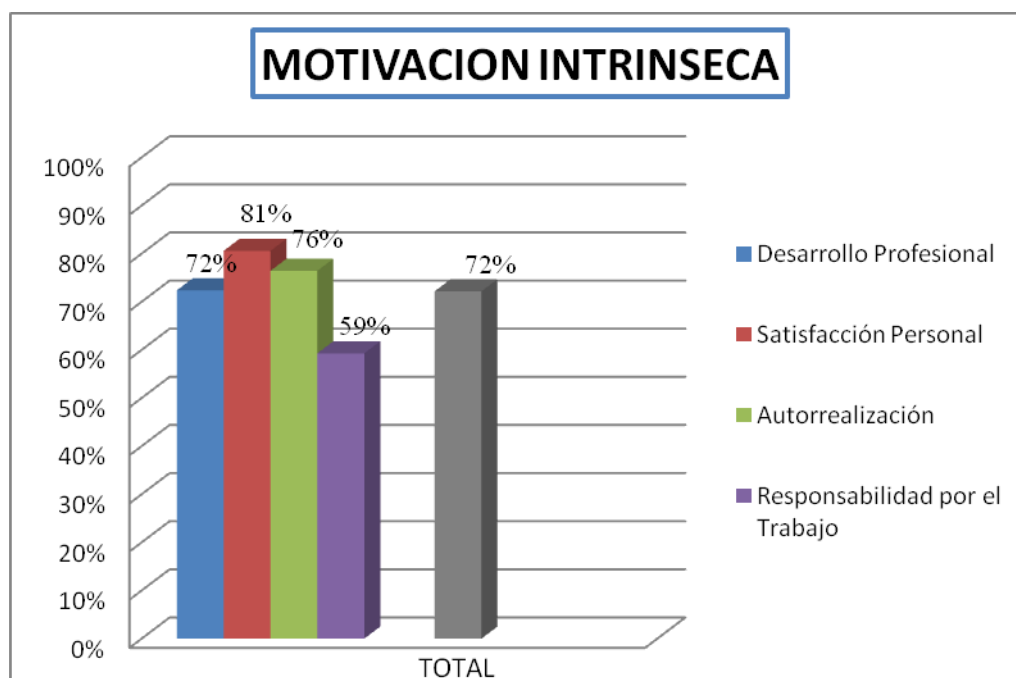
GRAFICA N°5



En la gráfica N°5 se muestra una leve diferencia entre de la motivación Extrínseca e Intrínseca, dando como resultado en la motivación Extrínseca un 68% que corresponde a un nivel alto, y en la motivación Intrínseca muestra un 72% que corresponde también a un nivel alto; lo cual indica que existe una diferencia entre la motivación extrínseca con la motivación intrínseca de un 4%, esto nos demuestra que para los trabajadores de la Red de Salud Camana – Caraveli las motivación internas o intrínsecas son consideradas de mayor valor.

MOTIVACION INTRINSECA

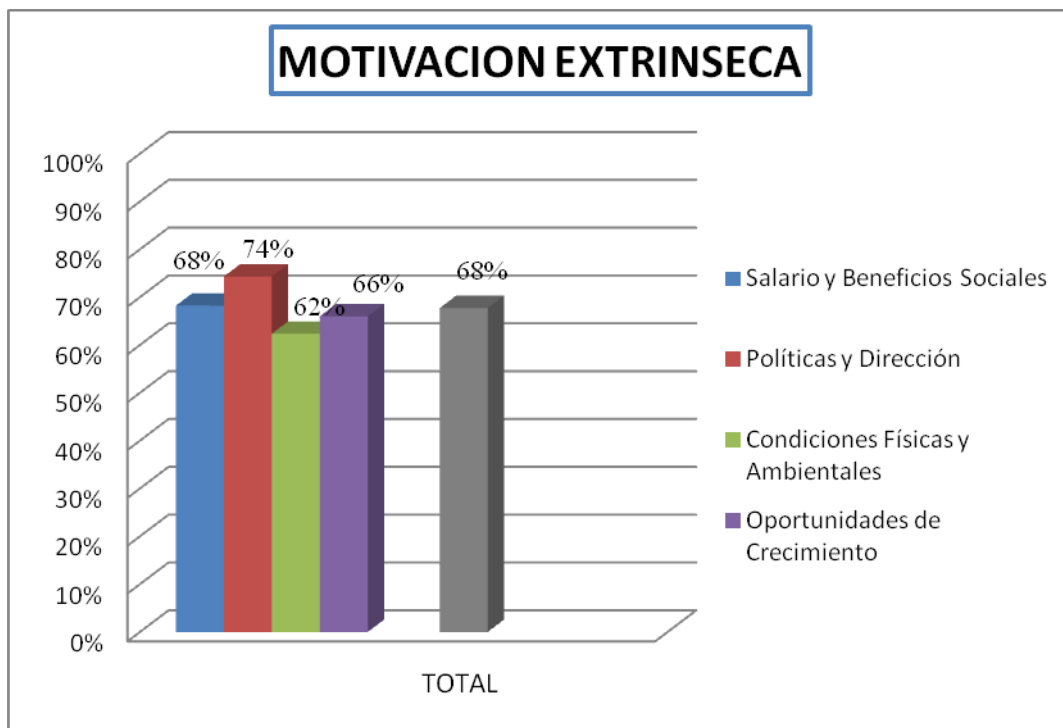
GRAFICA N°6



En la grafica N°5 los resultados muestran que dentro de la motivación intrínseca el factor de Satisfacción Personal obtiene un 81% siendo este el mayor porcentaje, demostrando una motivación muy alta en este factor lo cual indica que los trabajadores encuentran el valor de la satisfacción presente cuando han logrado algo, o cuando algo bueno ocurre a nuestro alrededor. El factor de Autorrealización se muestra un 76% y un 72% en el factor Desarrollo Personal siendo los 2 siguientes factores considerando como un nivel alto, por último se encuentra la Responsabilidad por el trabajo con un 59% siendo un porcentaje con nivel regular dentro de la motivación intrínseca. Dando como un resultado final un total de 72% en la motivación dentro de los encuestados de la Red de Salud Camana – Caraveli.

MOTIVACION EXTRINSECA

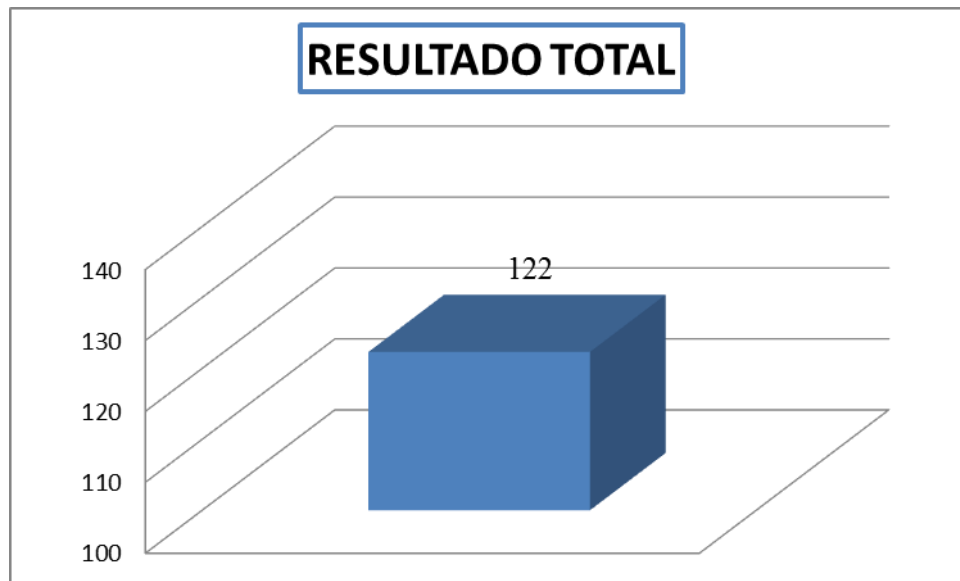
GRAFICA N°7



En la grafica N°7 los resultados manifiestan que en la motivación extrínseca dentro del factor de Políticas y Dirección se obtiene un 74% siendo el mayor porcentaje, lo cual indica que los trabajadores se orientan al cumplimiento de los valores definidos en el código de ética de la institución y al cumplimiento de resultados concretos, y socializarlos al interior y exterior de la Institución. También se encuentra que dentro del factor de Salario y Beneficio Sociales obtiene un 68% y un 66% en la Oportunidad de Crecimiento siendo los 2 siguientes factores con nivel alto, en las Condiciones Físicas y Ambientales se obtiene un 62% siendo un porcentaje de nivel alto dentro de la motivación extrínseca. Dando como un resultado final un total de 68% en motivación extrínseca dentro de los encuestados de la Red de Salud Camana – Caraveli.

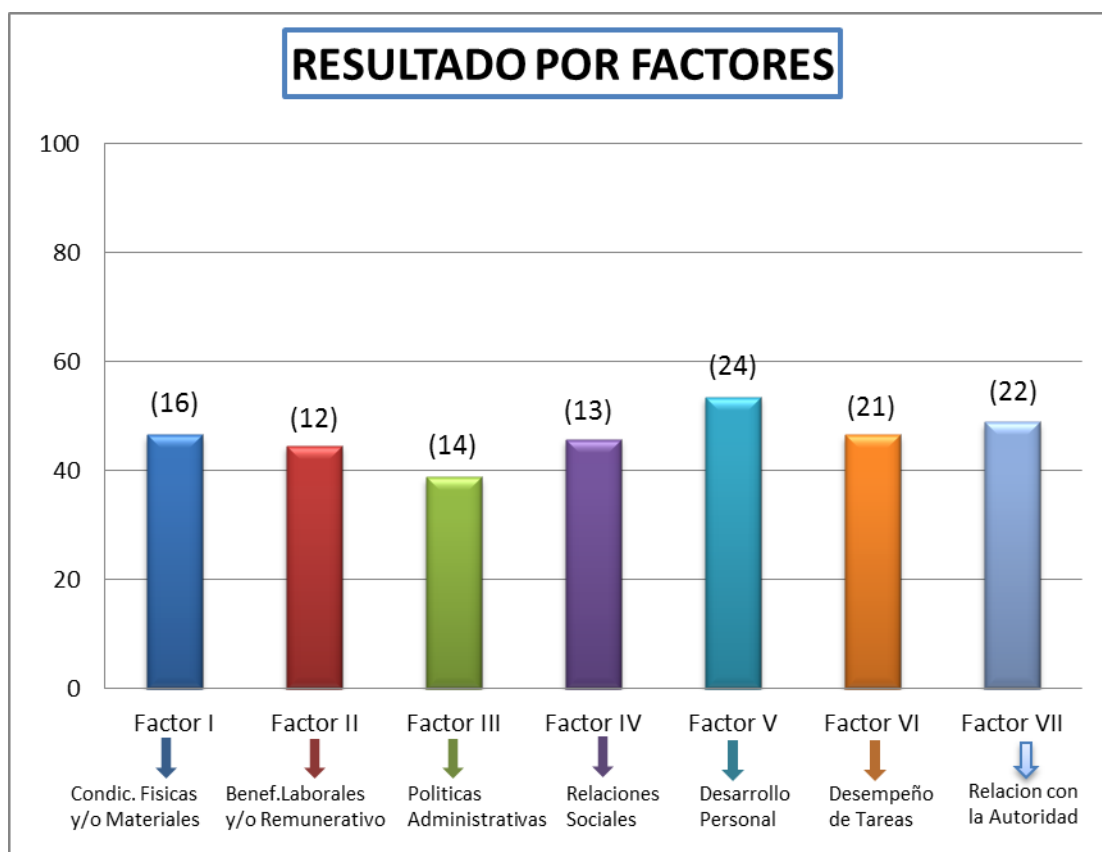
SATISFACION LABORAL

GRAFICA N°8



El grafico N° 8 nos muestra que en la variable Satisfacción Laboral evaluada a los trabajadores del área de Administración de la Red de Salud Camana – Caraveli (micro red San José), obtuvo un puntaje de 122, que de acuerdo a las categorías diagnosticas del cuestionario SL-SPC se considera como Satisfacción Laboral Regular.

GRAFICA N°9



Los resultados que se manifiestan en la grafica N° 9 indican que el factor V (Desarrollo Personal) presenta un puntaje de 24, siendo este el más alto considerado como regular lo que significa que los trabajadores evaluados consideran que en la organización motivo del estudio existen una oportunidad regular para realizar actividades significativas dirigidas a su autorrealización. El Factor VII (Relación con la Autoridad) que nos da un resultado de 22 considerado también como regular lo que nos indica que los evaluados consideran que la apreciación valorativa de su relación con su jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas es promedio. El Factor VI (Desempeño de Tareas) nos da un puntaje de 21 estimado en un nivel regular lo que representa que los trabajadores evaluados valoran de manera regular la significancia de su trabajo.

Los factores I, II y IV (Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos y Relaciones Sociales) obtienen puntajes de significancia regular lo que nos muestra que en estos factores los trabajadores encuentran una satisfacción regular.

El Factor III (Políticas Administrativas) obtiene un puntaje de 14, que es considerado por los criterios diagnósticos del SL-SPC como “parcial insatisfacción laboral”, lo que significa que los evaluados consideran que los lineamientos y/o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral asociada directamente con el trabajador les genera una parcial insatisfacción laboral.



Discusión

En la presente tesis se investigó el nivel y el tipo de Motivación Laboral y el nivel de Satisfacción Laboral de los colaboradores de la Red de Salud Camana – Caraveli de la ciudad de Camana - Arequipa, con una muestra total de 85 trabajadores, pertenecientes al área Administrativa, dentro de la cual se encuentran los departamentos de Dirección Ejecutiva, Oficina de Administración, Recursos Humanos, Logística, Economía, Planificación de Presupuesto y Oficina de Estadística e Informática.

La presente investigación fue motivada por el conocimiento a través de informaciones verbales de los trabajadores; los cuales consideraban que lo referido a su salario y las condiciones de trabajo no eran las adecuadas.

Para respaldar los resultados de la investigación realizada consideramos importante mencionar la teoría de los dos factores de Herzberg, quien basa su teoría en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo. Según este autor existen ciertas características relacionadas con la satisfacción laboral y otras con la insatisfacción laboral; expone que cuando las personas se sienten bien, en cuanto a sus trabajos, tienden a citar factores intrínsecos propios del puesto mismo, por otra parte, cuando se sienten insatisfechas, citan factores extrínsecos que se presentan a partir del contexto laboral. Según Herzberg, los factores extrínsecos se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarca las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo, como estas condiciones son decididas y administradas por las organizaciones están fuera del control de la persona, como puede ser las políticas, ambiente laboral entre otros.

Por otro lado menciona los factores motivacionales o satisficentes, los cuales están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta,

estos factores están bajo el control del individuo, pues están relacionadas con aquello que él hace y desempeña; involucran los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo; el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas, es mucho más profundo y estable; cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan la satisfacción en las personas, sin embargo, cuando son precarios, evitan la satisfacción.

Según nuestro estudio los trabajadores administrativos presentan un rango “Alto” de Motivación Laboral y un rango “Promedio o Regular” de Satisfacción Laboral; afirmando de esta manera que tanto la motivación como la satisfacción es percibido de manera aceptable.

En la investigación se encuentran hallazgos interesantes, tales como, que dentro de la motivación, la cual la dividimos en extrínseca (Higiene) e intrínseca (Motivación) según Herzberg los resultados nos muestra que entre estos dos tipos de motivación no existe una gran diferencia ya que el margen encontrado es de 4%.

El objetivo de nuestra investigación fue “Describir el nivel y tipo de motivación y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Camaná – Caraveli”; los resultados obtenidos nos muestran que la motivación se encuentra en un nivel alto y que la diferencia entre los tipos de motivación es mínima, en lo referente a la satisfacción esta se encuentra con índices regulares.

Tomando en cuenta la investigación de García C., Ramírez L. y Pacas K. (2006) sobre la “Motivación, Satisfacción Laboral y Posición y Jerarquía entre los trabajadores administrativos

de salud y servicio del Hospital Otorrino y Oftalmológico del Salvador” concluyen que la motivación y la satisfacción laboral no representa un aspecto importante, considerándose como de nivel regular más bien, jerarquía o status resultó ser más importante para los doctores por el reconocimiento que de las personas reciben y menos importante para el personal de servicio por las mismas razones.

Nuestros resultados tienen mucha relación con los de Melissa Tatiana Hernández Sánchez (2002), quien realizó una investigación titulada “Diagnostico de Satisfacción en una empresa Textil Peruana”, realizada con una muestra de 139 trabajadores, entre administrativos y obreros utilizando el mismo instrumento que hemos manejado en nuestra investigación, los resultados obtenidos por Melissa Hernández, indican que los factores que favorecen la satisfacción laboral son el desempeño de tareas, desarrollo personal y las relaciones sociales, siendo las que menos favorecen los factores de condiciones físicas y remuneración. Nuestros resultados indican que los factores que favorecen la satisfacción laboral son desarrollo personal, relación con la autoridad y desempeño de tareas; y el que menos favorece es políticas administrativas.

En la investigación de Melissa Tatiana Hernández Sánchez (2002) se presentan resultados a nivel general, relacionados con nuestros resultados, según la variable categoría ocupacional los puntajes de los obreros y administrativos son comparativamente iguales, es decir, no existen diferencias significativas y por lo tanto la satisfacción laboral son similares. Nuestros resultados obtenidos en cada uno de los factores de evaluación no muestran diferencias significativas, encontrándose que dentro de los 07 factores de satisfacción laboral 06 se encuentran ubicados como Regular satisfacción, mientras el factor III muestra una Parcial Insatisfacción laboral.

Melissa Tatiana Hernández Sánchez encuentra en su investigación que el factor Políticas administrativas muestra un nivel Parcial de Insatisfacción en la muestra de obreros; es decir

frente a los lineamientos o normas institucionales impartidas por la organización. La autora considera que esto puede deberse a que se encuentran menos vinculados con las acciones que la empresa realizada para cumplir con los objetivos que se propone, es decir, la forma de retroalimentación es insuficiente pues no permite mantener informado a este sector sobre las metas logradas o sobre los problemas que se presentan dentro de la organización textil. En nuestra investigación los resultados indican que los administrativos también muestran una insatisfacción frente al factor Políticas Administrativas, los resultados que se asemeja a los de Melissa Tatiana Hernández Sánchez, en nuestro caso los trabajadores de la Red de Salud Camana – Caraveli muestran en este factor una Parcial Insatisfacción, podría deberse a que en las instituciones públicas de nuestro país muchas veces ocupadas por trabajadores admitidos por favores personales y/o políticos, estos no están de acuerdo con las autoridades y sus formas de administración al ser en muchos casos parte de las mismas agrupaciones políticas a las que ellos pertenecen.

Finalmente, según nuestra visión durante el proceso de investigación, podemos concluir que los colaboradores de la empresa “Red de Salud Camana - Caraveli” se sienten motivados en los siguientes factores factor de Políticas y Dirección, Salario y Beneficio Sociales, Oportunidad de Crecimiento, Condiciones Físicas y Ambientales, Satisfacción Personal, Autorrealización, Desarrollo Personal, por último se encuentra la Responsabilidad por el trabajo con nivel regular y satisfechos en los siguientes factores, el factor Desarrollo Personal, Relación con la Autoridad, Desempeño de Tareas, Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos y Relaciones Sociales) obtienen puntajes de significancia regular, el Factor Políticas Administrativas presenta una “parcial insatisfacción laboral”, lo que se considera que tanto la motivación laboral como la satisfacción laboral están de acuerdo con las condiciones que determinan el desempeño óptimo de sus funciones, y es que, esta empresa por ser una

empresa de servicio Público y con una cultura asistencial y comunicadora, toman a las personas no sólo como un medio de producción, sino también, buscan el desarrollo y bienestar de sus colaboradores, ya que forma parte de ser una institución de salud, el apoyar a las personas o a los trabajadores menos favorecidos.



Conclusiones

PRIMERA: El nivel de motivación que muestran los trabajadores de la Red de Salud Camana – Caraveli es Alto es decir que el trabajo que realizan y los incentivos por parte de la organización son suficientes para trabajar motivados.

SEGUNDA: Los tipos motivación Extrínseca e Intrínseca en los evaluados muestran niveles altos, existiendo entre estos dos tipos solo una diferencia del 04%, lo que estadísticamente no se puede considerar como una diferencia significativa por lo que consideramos que ambos tipos de motivación son iguales.

TERCERA: Dentro de la motivación, el tipo de motivación intrínseca muestra al factor (responsabilidad por el trabajo) en un nivel Regular lo que quiere decir que los trabajadores de la Red de Salud Camana – Caraveli no se sienten del todo motivado por que no le dan la importancia debida a la contribución hacia la organización.

CUARTA: La Satisfacción Laboral que presentan los trabajadores administrativos de la Red de Salud Camana – Caraveli, se encuentran dentro de las categorías diagnosticas del Cuestionario de Satisfacción Laboral de Sonia Palma Carrilo que muestra un índice medio lo que quiere decir que la muestra evaluada a pesar de estar con motivación alta su satisfacción laboral es Regular.

QUINTA: El factor Políticas Administrativas evaluado en la satisfacción laboral muestra índices de “Parcial Insatisfacción”, siendo el único factor en este nivel, este resultado nos indica que los trabajadores de la Red de Salud Camana – Caraveli muestran cierto rechazo frente a los lineamientos o normas institucionales impartidas por la organización.

En relación a la hipótesis planteada podemos concluir que esta es nula en una de sus variables por que se planteo que la motivación en los trabajadores de la Red de Salud Camana – Caraveli es baja cuando los resultados obtenidos nos indican que es alta, en la variable satisfacción laboral confirmamos nuestra hipótesis al verificarla con los resultados obtenidos.



Sugerencias

PRIMERO: Establecer programas de motivación en coordinación con el departamento de Psicología para los trabajadores de la Red de Salud Camana – Caraveli, realizada por Profesionales en Psicología Organizacional a fin de mantener la motivación alta resultado de esta investigación y así estimular el desarrollo de los trabajadores.

SEGUNDO: Promover en los trabajadores a través de acciones administrativas la importancia que se le debe dar a la responsabilidad por el trabajo como una actitud para el desarrollo de la organización.

TERCERA: Establecer programas de capacitación en convenio con el departamento de Psicología y con los jefes de cada área dentro del sector administrativo sobre temas que potencialicen aspectos personales de los trabajadores a fin de que tengan una mejor percepción y valoración de su organización.

CUARTA: Proponer a los mandos de jefatura de la organización motivo de estudio mejorar sus políticas administrativas que favorezcan el desarrollo y la satisfacción de trabajar en la organización.

QUINTA: realizar estudios de otros factores que estén interviniendo como causales de la baja satisfacción en la organización; como estudio de Clima Organizacional, Manejo del estrés, entre otros.

SEXTA: Programar actividades de recreación e integración con el área encargada de Recursos Humanos o de Talento Humano para que sirvan como motivador y que generen satisfacción laboral.



Limitaciones

- El tiempo acumulado por ser una institución que se encuentra en la provincia de Camana, la cual llevaba a realizar viajes en distintos días que los trabajadores podrían realizar las encuestas o evaluaciones.
- Por ser una institución del estado los trabajadores en oportunidades no querían realizar el llenado de los cuestionarios, aduciendo que se encontraban ocupados, que no presenta tiempo, realizaban constantemente preguntas sobre de que trataba los cuestionarios.
- Limitación de tiempo, por motivo de trabajo se realizaron las evaluaciones a los trabajadores en su tiempo de refrigerio, en su hora de salida de trabajo y en casos los trabajadores por fuerza mayor de trabajo o de tiempo pedían realizarlo al siguiente día.
- En algunos casos por motivo de viajes o por carga de trabajo, los evaluados realizaban la entrega de los cuestionarios pasando de 2 a 4 días.

Referencias

- Alcázar, J. (2008) “*Clima Laboral*” trabajo realizado como parte de una Auditoria Laboral en la Fábrica de Chocolates “La Ibérica” S.A. de Arequipa.
- Arias, J. (2002) “*Actitud hacia el trabajo y motivación laboral en personal de empresas laneras de Arequipa*” tesis para optar el título profesional de Psicólogo. Arequipa – Perú: Universidad Nacional de San Agustín.
- Bocardo, V. (2004) “*Clima Organizacional y Motivación en los empleados de la empresa CARSA S.A*” tesis para optar el título profesional de Psicólogo. Arequipa – Perú: Universidad Nacional de San Agustín.
- Bueno, E. (1989) “*Dirección Estratégica de la Empresa*” Madrid: Pirámide.
- Chávez, M. y Escobedo P. (2011) “*Empatía y Satisfacción laboral en profesionales de enfermería, de organizaciones de salud de Arequipa*” tesis para optar el título profesional de Psicólogo. Arequipa – Perú: Universidad Nacional de San Agustín.
- Cornejo, N. y Mena, K. (2006) “*Satisfacción y estrés laboral*” tesis para optar el título profesional de Psicólogo. Arequipa – Perú: Universidad Nacional de San Agustín.
- Chiavenato, I. (2009) “*Comportamiento Organizacional*”. (2da. Ed.) México: Mc Graw Hill.

- Davis, K. (1993) *“Comportamiento Humano en el Trabajo”* México: Mc Graw Hill.
- Flores, G. (2004) *“Inteligencia emocional y motivación laboral”* tesis para optar el título profesional de Psicólogo. Arequipa – Perú: Universidad Nacional de San Agustín.
- French, W. y Bell, C. (1996) *“Desarrollo Organizacional”*. (5ta. Ed.). México: Prentice Hall.
- Guiot, J. (1992) *“Diseño de la Organización”*. Santa fe de Bogotá: Legis.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) *“Metodología de la investigación”*. (4ta Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. (2007) *“Elementos de Administración: Un enfoque Internacional”*. (4ta. Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Kreiter, R. y Kivicki, A. (1997) *“Comportamiento de las Organizaciones”*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Lucas, A. (1997) *“La Comunicación en las Empresa y en las Organizaciones”*. España: Bosch.
- Robbins S. y Judge T. (2009) *“Comportamiento Organizacional”*. (13ava Ed.) México: Pearson Education.

- Rodríguez, D. (2005) *“Diagnostico Organizacional”*. México: Alfaomega.
- Schein, E. (1983) *“Psicología de la Organización”*. México: Prentice – Hall.
- Serna, H. (1992) *“La Gestión Empresarial”*. Santa Fe de Bogotá: Legis.
- Serna, H. (2003) *“Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos”*. Bogotá: 3R ediciones.
- Stoner James A., Freeman R. y Gilbert Jr. D. (2009) *“Administration”*. (8va Ed.) México: Prentice Hall.
- Melissa T. Hernández S. (2002) *“Diagnostico de Satisfacción en una empresa Textil Peruana”*.
- Morales T., María E. (2002) *“Motivaciones Psicosociales en trabajadores profesionales permanentes y temporales del Hospital Nacional Carlos Alberto Seguin Escobedo Essalud”*, Perú: Universidad Católica de Santa María.
- Robbins, Stephen P, Judge (2009) *“Comportamiento Organizacional”*, Pearson Educación, México, 2009.

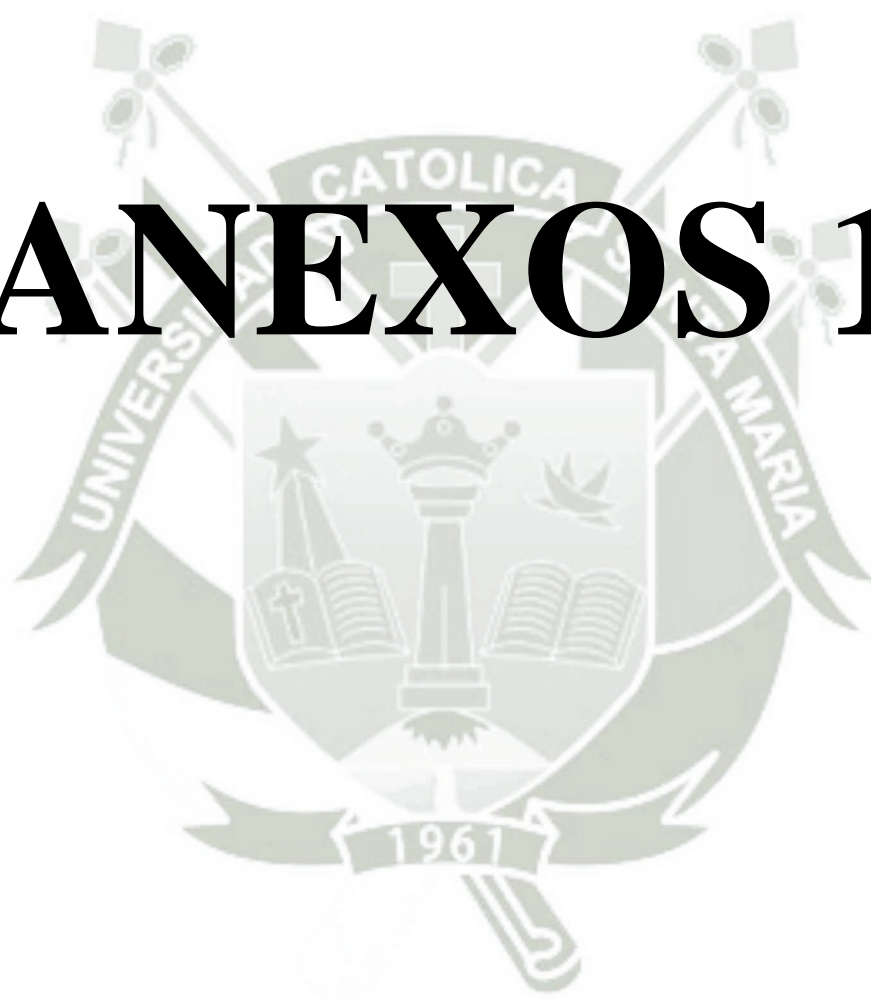
PÁGINAS WEB

- Atalaya Pisco María Clotilde (1999) “*Satisfacción laboral y productividad*” Revista de Psicología - Año III N° 5 Setiembre 1999 Psicología (Perú) 1999; III, (5): 46 – 6.
- Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- García Peña Claudia, Pacas Lara Kenny y Ramírez Alas Linda (2006) “*Estudio expost facto sobre la motivación y la satisfacción laboral del Hospital Otorrino y Oftalmológico de el Salvador*”.
- Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos36/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral.shtml>
- García Viamontes, D. (2010) “*Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica, en Contribuciones a las Ciencias Sociales*”.
- Disponible en: www.eumed.net/rev/cccsc/09/dgv.htm
- Javier A., Claudio B., Rosa G. y Mauricio J. (2000) “*Motivación y satisfacción laboral, Universidad de Concepción, Chile*”.
- Disponible en: <http://www.apsique.com/wiki/LaboMotysatis>
- María A. (1999) “*Satisfacción laboral y productividad*” Revista de Psicología – Perú.
- Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm

- Pilar M. (2008) “*Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio*” Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones v.24 n.1 Madrid.
- Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622008000100002&script=sci_abstract
- Raúl R. (2011) “*Grado de motivación y satisfacción laboral existente entre los diferentes niveles jerárquicos del personal dentro del clima organizacional PNP – Chiclayo junio - agosto del 2011*”.
- Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/56734826/Proyecto-de-Tesis-Motivacion-y-Clima-Organizacional>



ANEXOS 1



CUESTIONARIO DE MOTIVACION LABORAL (CML)

El siguiente cuestionario usted encontrara preguntas de cómo se siente y piensa usted ante diferentes situaciones del trabajo. No existen respuestas correctas o incorrectas. Todas las respuestas son validas ya que reflejarían su forma de ser y pensar en el ámbito laboral.

El éxito de los resultados depende de su sinceridad al contestar. No se detenga mucho pensando en la respuesta. Escoja la opinión que mejor se acomode a su forma de pensar teniendo en cuenta la siguiente escala:

5 = SIEMPRE

4 = CASI SIEMPRE

3 = ALGUNAS VECES

2 = CASI NUNCA

1 = NUNCA

		Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	¿La remuneración que percibe Ud. responde al trabajo realizado?					
2	¿Me gusta tener un jefe que esté pendiente de mi trabajo para que reconozca mis logros?					
3	¿Las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo?					
4	¿Me gustaría Alcanzar un cargo o puesto de mayor categoría?					
5	¿El trabajo que realizo, me proporciona oportunidades de crecimiento profesional?					
6	¿Busco mantener buenas relaciones con mis compañeros de trabajo porque esto me hace sentir bien?					

7	¿Solo trabajo en aquello que me ofrezca la oportunidad de adquirir nuevas habilidades?				
8	¿Para mí es de vital importancia poder integrar a otras personas en el trabajo?				
9	¿Cree Ud. que existe justicia en el pago de remuneraciones para todos los trabajadores de la institución?				
10	¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?				
11	¿Considera Ud. que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea su institución para la atención es apropiada?				
12	¿No me interesan las empresas donde no se pueda ascender en la jerarquía de cargos?				
13	¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?				
14	¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que prestó?				
15	¿Creo que mi trabajo actual es interesante?				
16	¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?				
17	¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada según mi contrato de trabajo?				
18	¿Me hace mucha falta mantener muy buenas relaciones con mis superiores?				
19	¿La empresa donde trabaja, me proporciona oportunidades de crecimiento económico?				
20	¿Trabajo para buscar la oportunidad de escalar académicamente?				
21	¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?				
22	¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?				
23	¿Me molesta el conformismo de los demás?				
24	¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?				
25	¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?				
26	¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño? (ME)				
27	¿Busco hacer el trabajo de formas diferentes para destacarme?				
28	¿Me siento satisfecho del trabajo que realizo aunque no tenga la mejor paga?				
29	¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?				
30	¿No me estresa si existen fallas en los proyectos o trabajo que realizó?				
31	¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?				
32	¿Recibo un trato justo en mi trabajo?				
33	¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?				

34	¿Me siento satisfecho del trabajo que realizo aunque no esté conforme con la remuneración?					
35	¿Me gusta tener nuevos retos profesiones?					
36	¿Considera Ud. que su institución debería dar incentivos y/o reconocimientos a su personal en base a los meritos alcanzados?					
37	¿Prefiero trabajar con otras personas que trabajar a solas?					
38	¿Lo que busco en el trabajo es divertirme y disfrutar de lo que hago?					
39	¿Considera Ud. que la aceptación recibida por su institución es importante para el desempeño de sus funciones?					
40	¿Quiero ser mejor en el trabajo que todos los demás?					
41	¿No me gusta trabajar donde hay normas muy estrictas y rigurosas?					
42	¿Solo busco el trabajo donde pueda demostrar mis habilidades?					
43	¿Para mí no es importante hacer lo que me gusta cuando trabajo con la condición de que se me pague lo justo?					



ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL SL / SPC

Sexo: (M) (F)

Edad:.....

INTRODUCCION

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradeceremos nos responda con absoluta sinceridad, marcando con un aspa la respuesta que mejor exprese su punto de vista.

Hay cinco respuestas por cada frase.

- 5 Totalmente de acuerdo.
- 4 De acuerdo.
- 3 Indeciso.
- 2 En desacuerdo.
- 1 Totalmente en desacuerdo.

No hay respuesta buena ni mala, todas son importantes. Asegúrese de haber contestado a todas las preguntas.

N°	SATISFACCION LABORAL	5	4	3	2	1
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 de trabajo 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 gano.					
8	Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.					
9	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
10	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.					

11	Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
12	Es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
13	El ambiente donde trabajo es confortable.					
14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
15	La sensación que tengo en mi trabajo es que me están explotando.					
16	Prefiero tener distancias 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 en la calidad de trabajo.					
21	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.					
22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23	El horario me resulta incómodo.					
24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
25	Me siento muy 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(a).					
30	Me gusta el trabajo que realizo.					
31	No me siento a gusto con mi jefe.					
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).					
35	Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.					



ANEXOS 2

**SOLICITO: Autorización para realizar
Encuestas para TESIS**

SEÑOR

Dr. Alvaro G. Velarde Benavente

DIRECTOR EJECUTIVO DE LA RED DE SALUD CAMANA CARAVELI

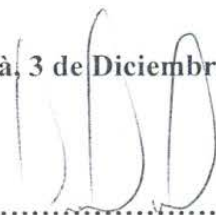
JHONATTAN GERALD DAVILA LOPEZ,
Identificado con D.N.I. 45350913, Bachiller en
el Programa Profesional de Psicología en la
Universidad Católica de Santa María, ante Ud.
me presento y expongo:

Que siendo requisito indispensable para la
elaboración de mi TESIS para obtener el cargo de Licenciado en Psicología, solicito a
su despacho me de autorización para realizar encuestas y/o evaluaciones al personal
administrativo de la RED DE SALUD CAMANA CARAVELI que usted dirige.

POR LO EXPUESTO:

Ruego acceder a mi solicitud por ser gracia que deseo alcanzar.

Camán, 3 de Diciembre del 2,012



.....
Jhonattan G. Dávila Lòpez
DNI. 45350913



Arequipa, diciembre de 2012

A quien corresponda:

Por este medio, hago constar que el instrumento de recolección de datos, "Cuestionario de Motivación Laboral Intrínseca-extrínseca", cuya autoría, pertenece al Bachiller en Psicología Jhonattan Gerald, Dávila López, de la Universidad Católica de Santa María de Arequipa y que ha sido utilizado para realizar su investigación, cuenta con los elementos necesarios para realizar un buen análisis de la muestra, permitiendo identificar claramente algunos de los factores mas comunes que intervienen en la motivación laboral tanto intrínseca como extrínseca.

Cabe indicar que el cuestionario en mención ha sido revisado por mi persona y después de una prueba piloto lo consideramos válido para los objetivos del interesado

Atentamente.



Luis Torres Arce
PSICÓLOGO
C. Ps. del N. 8704

Arequipa, diciembre de 2012

A quien corresponda:

Por este medio, hago constar que el instrumento de recolección de datos, "Cuestionario de Motivación Laboral Intrínseca-extrínseca", cuya autoría, pertenece al Bachiller en Psicología Jhonattan Gerald, Dávila López, de la Universidad Católica de Santa María de Arequipa y que ha sido utilizado para realizar su investigación, cuenta con los elementos necesarios para realizar un buen análisis de la muestra, permitiendo identificar claramente algunos de los factores mas comunes que intervienen en la motivación laboral tanto intrínseca como extrínseca.

Cabe indicar que el cuestionario en mención ha sido revisado por mi persona y después de una prueba piloto lo consideramos válido para los objetivos del interesado

Atentamente.

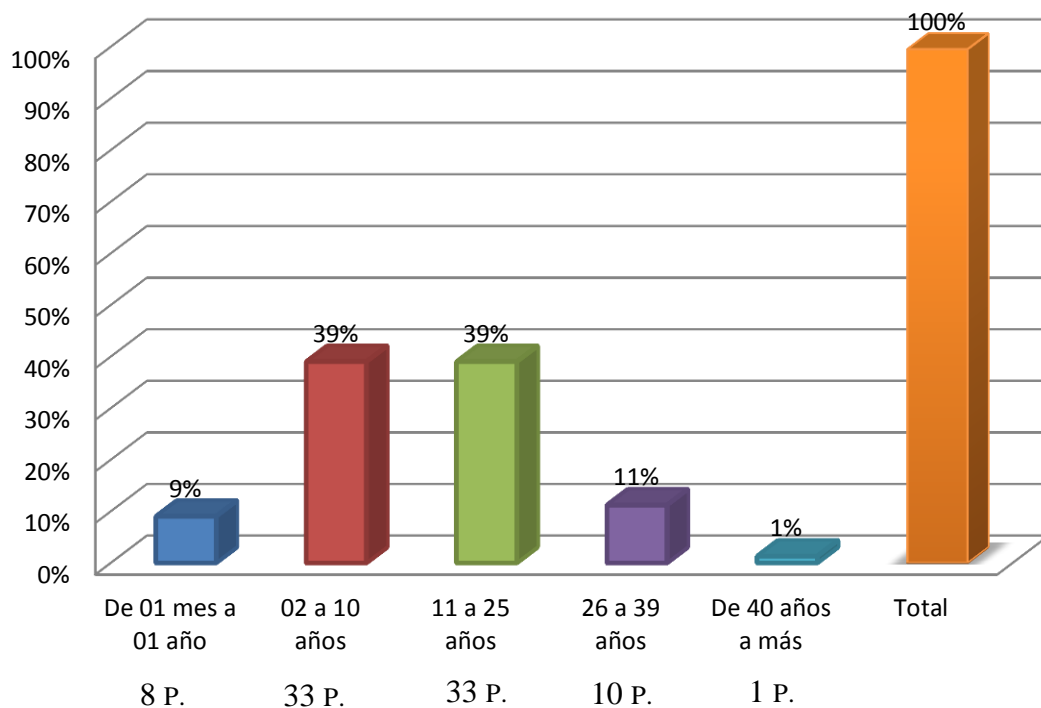


Luis Torres Anco
PSICOLOGO
C. Ps. de

DISTRIBUCIÓN DE DATOS POR TIEMPO DE SERVICIO

Rangos	Cantidad	Porcentaje
De 01 mes a 01 año	8	9%
02 a 10 años	33	39%
11 a 25 años	33	39%
26 a 39 años	10	11%
De 40 años a más	1	1%
Total	85	100%

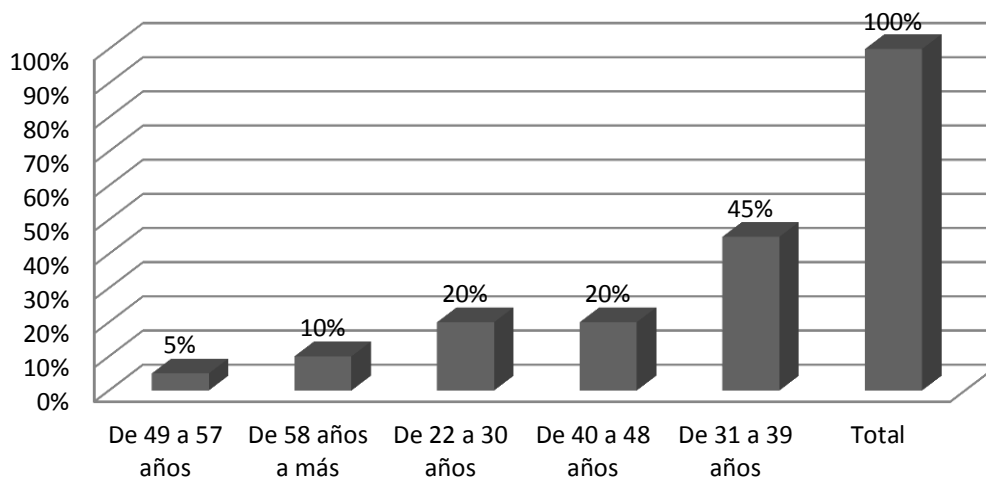
TIEMPO DE SERVICIO



DISTRIBUCIÓN DE DATOS POR EDAD

Rangos de Edad	Cantidad	Porcentaje
De 49 a 57 años	7	5%
De 58 años a más	10	10%
De 22 a 30 años	16	20%
De 40 a 48 años	16	20%
De 31 a 39 años	28	45%
Total	77	100%

DISTRIBUCION DE DATOS POR EDAD



DISTRIBUCIÓN DE DATOS POR SEXO

Sexo	Cantidad	Porcentaje
Masculino	31	36%
Femenino	54	64%
Total	85	100%

DATOS POR GENERO

