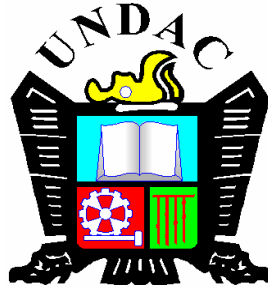


UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

**La motivación organizacional y su influencia en el nivel de satisfacción laboral de
los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides**

Carrión -2018

**Para optar el Grado Académico de:
Maestro en Ciencias de la Administración**

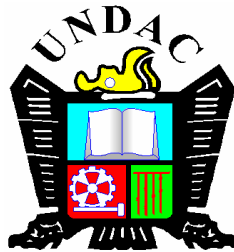
**Mención:
Gestión Pública y Desarrollo local**

Autora: Bach. Katty Cecilia TRINIDAD ESCANDON

Asesor: Mg. Miguel Ángel CARHUAMACA CUELLAR

Cerro de Pasco – Perú - 2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

**La motivación organizacional y su influencia en el nivel de satisfacción laboral de
los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides
Carrión - 2018**

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Dr. José Luis GUERRERO FEBRES
PRESIDENTE

Dr. César Wenceslao RAMOS INGA
MIEMBRO

Dr. Humberto Rafael YUPANQUI VILLANUEVA
MIEMBRO

DEDICATORIA

A dios Padre Jehová por permitirme día a día dar lo mejor de mí en cada momento de mi vida y estar conmigo en todo momento brindándome la fortaleza y sabiduría necesaria para cumplir con mis objetivos.

A mis padres ellos cimentaron y construyeron mi vida profesional y a mis hermanos por sus valiosas enseñanzas.

A mi esposo y a mi motor y motivo: Mayra Kamila, por su apoyo constante para seguir superándome y por su gran amor incondicional.

RECONOCIMIENTO

Reconozco sinceramente al asesor de la tesis, por su esfuerzo y dedicación; sus conocimientos, orientaciones, manera de trabajar, persistencia, paciencia y motivación han sido fundamentalmente para realizar la investigación.

Asimismo, el reconocimiento a mis maestros y a mis compañeros; por contribuir con sus experiencias en el desarrollo de la investigación. Gracias.

Katty Cecilia

RESUMEN

La investigación tuvo como prioridad con respecto a la motivación organizacional y su influencia en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos.

Nos centramos en determinar si las condiciones ambientales influyen en la eficiencia de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, conociendo y evaluando las condiciones físicas y cómo influye su productividad a los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Mucho aun determinar si las condiciones organizativas influyen en la efectividad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, para conocer y evaluar las condiciones psicológicas y cómo influyen en sus estados de ánimo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

El instrumento se estructuró para conocer la relación de las variables en estudio; es decir, la motivación y el nivel de satisfacción laboral, con una escala de valoración de: si, no, a veces, bueno, malo y regular. El diseño obedece al no experimental de corte transversal. Para la población y muestra se identificó a 62 trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Los resultados de la investigación ponen en evidencia la presencia de una relación de influencia positiva entre la Motivación y Nivel de Satisfacción laboral del personal administrativo de la UNDAC.

Además, su estadística de bondad de ajuste $R^2=58\%$ implica que cualquier predicción tienen un nivel de certeza del 58% o que el modelo de regresión lineal explica hasta el 58% de la variación de una variable.

De esta manera, en general se ha identificado la presencia de una relación de influencia positiva entre la motivación y el nivel de satisfacción laboral, la intensidad de la relación

hallada es $r=76\%$ que a decir de Córdova (2001) y la prueba de hipótesis resulta muy significativa con lo cual se cumple el primer objetivo planteado en la investigación.

Las relaciones de influencia obtenidas para el cumplimiento de los objetivos específicos, nos muestran que la tendencia es similar a la relación general, pues la relación de influencia para la dimensión de condiciones ambientales y eficiencia es del 43%; la relación de influencia para la dimensión de condiciones físicas y productividad es del 41%; la relación de influencia para la dimensión de satisfacción laboral y trabajo en equipo es del 43%; la relación de influencia para la dimensión de condición organizativa y efectividad es del 43%, la relación de influencia para la dimensión de condición psicológica y estado de ánimo es del 41%.

Finalmente teniendo en cuenta a Ordoñez y Huamán (2011) ponen como un actor fundamental el talento humano y los estímulos de las organizaciones, las mismas que debe circunscribirse en la búsqueda permanente para alcanzar, los logros organizacionales en conjunto con los trabajadores.

Palabras clave: Motivación Organizacional. Nivel de Satisfacción Laboral.

ABSTRACT

Our research aimed to determine the influence of organizational motivation at the level of satisfaction of workers at the National University Daniel Alcides Carrión; A study that responds to the modality of a feasible investigation, developed under the research parameters with an applied type approach, the collection of information was based on the use of a structured questionnaire that was applied to the administrative staff of UNDAC.

The instrument was structured to know the relationship of the variables under study; that is, the motivation and level of job satisfaction, with a rating scale of: yes, no, sometimes, the design is due to the non-experimental cross-section. For the population and sample, the 62 Named administrative workers of the Daniel Alcides Carrión National University were identified.

The results of the investigation show the presence of a positive influence relationship between the Motivation and Level of Job Satisfaction of the administrative staff of the UNDAC.

In addition, its goodness of fit R^2 statistic = 58% implies that any prediction has a certainty level of 58% or that the linear regression model explains up to 58% of the variation of a variable.

In this way, in general the presence of a positive influence relationship between the Motivation and the Level of job satisfaction has been identified, the intensity of the relationship found is $r = 76\%$ that, according to Córdova (2001) and the proof of This hypothesis is very significant, which fulfills the first objective set in the investigation.

The influence relationships obtained for the fulfillment of the specific objectives, show us that the trend is similar to the general relationship, since the influence relationship for the Environmental Conditions and Efficiency dimension is 43%; The influence ratio for

the Physical Conditions and Productivity dimension is 41%; The influence ratio for the job satisfaction and teamwork dimension is 43%; The influence ratio for the Organizational Condition and Effectiveness dimension is 43%, the influence ratio for the Psychological Condition and Mood dimension is 41%;

Finally, taking Ordoñez and Huamán (2011) into account, they put the human talent and the stimuli of the organizations as a fundamental actor, which must be limited in the permanent search to achieve only the organizational achievements together with the workers.

Keywords: Organizational Motivation. Level of Job Satisfaction.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones viven constantes cambios que les permiten mantener un nivel de exigencia mayor en referencia a la motivación y desempeño laboral, es por ello que la investigación sobre estas dos variables antes mencionadas, constituyen una forma de predecir el éxito general de la organización. Si bien es cierto, una organización es un grupo de personas con responsabilidades específicas, que actúan en conjunto para lograr alcanzar un propósito determinado que va de la mano con la alta gerencia. Toda empresa tiene un objetivo o una meta trazada, una estructura y una población de personas que se involucran en los procesos.

La Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión es una organización y está conformada por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: la estructura organizacional, los procesos y lo más importante la conducta del recurso humano parte principal de una organización, la interrelación de todos estos elementos produce patrones de relación variados y específicos que conectan en lo que se va a denominar desempeño laboral.

Por otra parte, la administración y el adecuado manejo de los recursos van a determinar en gran parte, la dinámica de crecimiento, desarrollo y consolidación de toda empresa. Si bien es cierto, toda organización, cualquiera sea su razón social, el factor humano es el recurso indispensable y fundamental, para su funcionamiento.

Por su parte, Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las motivaciones que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Al respecto, Ghiselli (1998), señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4)

factores: la motivación, habilidades, rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

Para cumplir con este propósito, se dividió el trabajo en cuatro (4) capítulos, los cuales se describen a continuación:

CAPÍTULO PRIMERO. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, nuestro análisis nos permitió diagnosticar e identificar la aplicación de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNDAC, para generar eficiencia y eficacia en la atención y gestión administrativa de la universidad, así como proponer lineamientos que permitan una gestión eficiente de esta organización académica.

CAPÍTULO SEGUNDO. Comprende EL MARCO TEÓRICO, consideramos que es la parte sustantiva del estudio a través del cual se ha realizado los fundamentos técnico – científicos del estudio, tratando de encontrar paradigmas que van a permitir explicar las condicionantes que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la UNDAC.

CAPÍTULO TERCERO. Comprende LA METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN, utilizados en el presente estudio:

- a) Población y contexto en estudio, referido al ámbito de observación, consignando cifras cuantitativas de la población, objeto de nuestro estudio.
- b) Técnicas para la recolección de datos, se aplicó las estrategias de obtención de información de cada aspecto observado a través de la revisión bibliográfica, encuesta y observación directa.
- c) Procesamiento informático y análisis de datos, la organización, clasificación, codificación y tabulación de la información nos permitió obtener datos importantes sobre el objeto de estudio.

CAPÍTULO CUARTO. Se enmarca los RESULTADOS Y DISCUSIÓN. Se muestra los resultados obtenidos del trabajo de campo aplicado a nuestro objeto de estudio, así mismo

se hace la representación gráfica de ello para posteriormente validar nuestras hipótesis estadísticamente y finalmente arribar a conclusiones.

La Autora.

ÍNDICE

Pág.

DEDICATORIA

RECONOCIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

ÍNDICE

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema	1
1.2. Delimitación de la investigación	2
1.3. Formulación del problema	3
1.3.1. Problema principal	3
1.3.2. Problemas específicos	3
1.4. Formulación de objetivos	4
1.4.1. Objetivo general	4
1.4.2. Objetivos específicos	4
1.5. Justificación de la investigación	5
1.6. Limitaciones de la investigación	5

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio	6
2.2. Bases teóricas – científicas	7
2.3. Definición de términos básicos	37
2.4. Formulación de hipótesis	38
2.4.1. Hipótesis general	38
2.4.2. Hipótesis específicas	38
2.5. Identificación de variables	39
2.6. Definición operacional de variables e indicadores	40

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación	41
3.2. Métodos de investigación	41
3.3. Diseño de investigación	42
3.4. Población y muestra	42
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	44
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	44
3.7. Tratamiento estadístico	44
3.8. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación	45
3.9. Orientación ética	45

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo	46
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados	47
4.3. Prueba de hipótesis	71
4.4. Discusión de resultados	75

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación problema

La motivación es considerada actualmente importante para el trabajador, puesto que es muy fundamental hoy en día, ya que influye en el rendimiento laboral de los trabajadores, si no poseen un rendimiento óptimo en el centro laboral, se ve reflejado en su trabajo en el cómo se sienten con las actividades que realizan y como intentan alcanzar los objetivos fundamentales de la organización.

Algunos aspectos sintomáticos que identifican el problema son: La insatisfacción de los trabajadores, baja productividad, ausencia de cooperación en la institución, conflictos entre el personal, carencia de identificación con la entidad, entre otros. Por los problemas existentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, se considera importante mejorar la motivación en los empleados, ya que es un factor preponderante, los cuales permita modificar actitudes y conductas de los empleados, de esta manera coadyuvar al mayor rendimiento laboral y por ende cumplir con los objetivos planteados por la institución.

La motivación en el trabajoB en el sector público, gracias a la ley del mismo, se ha podido resarcir algunas falencias pero no del todo y esto se ve reflejado en el incumplimiento de los objetivos trazados, se ha dejado de lado la salud y seguridad del trabajador, factores importantes no sólo por razones jurídicas o por principios de un desarrollo más humano, sino porque el mejoramiento de las condiciones de trabajo tienen un efecto relativamente rápido y mensurable en la productividad que es sinónimo de un buen desempeño laboral.

En los últimos tiempos se ha podido comprobar la veracidad de las afirmaciones anteriores, sobre todo el bajo desempeño laboral que tienen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, motivo por el cual en el año 2017 se ha devuelto parte del presupuesto asignado por el Estado para nuestra institución por la incapacidad de inversión de nuestras autoridades. Es por ello importante estudiar profundamente uno de los factores que incide directamente en el mejoramiento del desempeño laboral, éstas son las condiciones de trabajo actuales y de qué manera se puede mejorar esta situación para lograr los objetivos esperados y de esta manera no tener que devolver por segunda vez parte del presupuesto otorgado para la mejora de los servicios públicos que permitirá una mejor calidad de servicio en nuestra institución universitaria.

1.2. Delimitación de la investigación

Después de haber descrito la problemática relacionada con el tema, a continuación, con fines metodológicos delimitamos en los siguientes aspectos:

a. Delimitación espacial

El trabajo de investigación se realizará a nivel de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión -Pasco.

b. Delimitación temporal

El período en el cual se trabajó la presente investigación comprendió los meses de agosto, setiembre, octubre, del 2018.

c. Delimitación conceptual

Motivación Laboral: Es la que está relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo, teniendo en cuenta aspectos diferenciados, tales como las condiciones medioambientales en torno al trabajo, las condiciones físicas en las que se realiza el trabajo, las condiciones organizativas que rigen en la empresa y las condiciones psicológicas a las que están expuestas los trabajadores.

Nivel de Satisfacción Laboral: Es el estado anímico de una persona respecto al desempeño de sus labores.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema principal

¿Cómo influye la motivación organizacional en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión?

1.3.2. Problemas específicos

- ¿De qué manera las condiciones ambientales influyen en la eficiencia de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión?
- ¿Cuáles son las condiciones físicas y cómo influye en la productividad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión?

- ¿De qué manera las condiciones organizativas influyen en la efectividad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión?
- ¿Cuáles son las condiciones psicológicas y cómo influyen en el estado de ánimo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión?

1.4. Formulación de objetivos

1.4.1. Objetivo general

Analizar y evaluar la motivación organizacional y su influencia en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar si las condiciones ambientales influyen en la eficiencia de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión
- Conocer y evaluar las condiciones físicas y su influencia en la productividad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.
- Determinar si las condiciones organizativas influyen en la efectividad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.
- Conocer y evaluar las condiciones psicológicas y cómo influyen en el estado de ánimo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

1.5. Justificación de la investigación

Se dotará a la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de un sistema adecuado para identificar las inconformidades en cuanto a las condiciones físicas, ambientales, psicológicas y administrativas que tiene el trabajador público y que no le permite un desempeño efectivo en sus labores diarias.

Se mejora la gestión del talento humano porque la institución se encontrará concientizada en la importancia del bienestar de sus trabajadores.

Asimismo, se podrá comprobar los postulados teóricos referidos a las motivaciones organizacionales y su influencia en el buen desempeño laboral, logrando conocer a profundidad el comportamiento de las variables y la relación que existe entre ellas, de esta manera se podrá apoyar o discrepar con otras investigaciones relacionadas con el tema.

1.6. Limitaciones de la investigación

La resistencia de los trabajadores públicos para participar en las entrevistas y cuestionarios aplicados por temores de represalias en la institución o las inclinaciones políticas que no les permite realizar un análisis verídico de las condiciones actuales en las que laboran.

La cultura de trabajo y su comportamiento indiferente del área de talento humano a los problemas que aquejan a los trabajadores, lo cual no permitió obtener la información necesaria para un análisis previo de las motivaciones que se brinda a los servidores de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

Habiendo revisado bibliotecas de las instituciones públicas y privadas, así como instituciones académicas y según el recuento bibliográfico, los estudios no tuvieron referencia directa al tema LA MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN.

Al margen de algunas limitaciones, hemos encontrado trabajos que, si tienen relación al contenido de nuestro estudio, así tenemos:

- **INTERNACIONAL**

Hernán A. Vera Rodríguez (2008); realizó el trabajo de investigación “Relación entre la remuneración recibida, la satisfacción con la paga, la satisfacción con el

empleo en general y la intención de abandonar el empleo en una muestra de empleados y funcionarios públicos del sur de Puerto Rico” cuyo objetivo fue establecer los niveles de satisfacción con la paga de una muestra de empleados y funcionarios públicos del suroeste de Puerto Rico. Determinar la intención de abandonar el empleo (si alguna) de los participantes, Indagar la percepción de éstos de cómo los llamados factores organizacionales limitantes afectan el desempeño de sus funciones, los resultados a las que arribaron fueron confirmar la relación entre variables.

- **NACIONAL**

Escobar Venancio (2009); realizó el estudio “Nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa Textil Topy Top S.A.C. de Lima”; tesis para optar el grado de Contador Público en la Universidad Nacional del Callao, Facultad de Ciencias Empresariales; el objetivo que se planteó fue: determinar los niveles de satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa Textil Topy Top de Lima; la técnica que utilizó fue la encuesta cuyo instrumento fue el cuestionario; los resultados a las que arribaron fueron: el 70% de los trabajadores muestran nivel de satisfacción baja, el 20% muestra nivel de satisfacción regular y el 10% muestra nivel de satisfacción laboral alto; refiriendo en su mayoría que la remuneración, el trato y el ambiente son inadecuados⁽⁴⁾

2.2. Bases teóricas – científicas

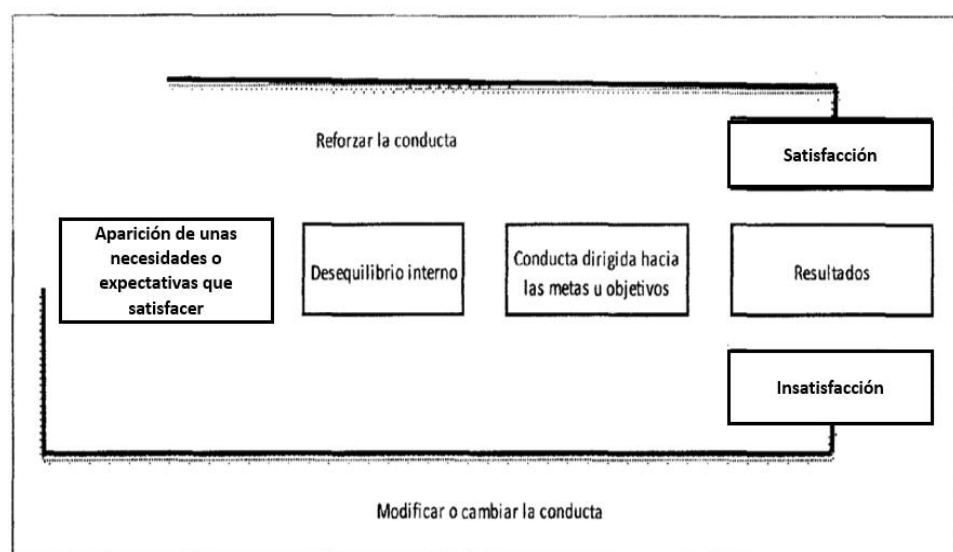
2.2.1. ¿Qué es la motivación?

La motivación en el trabajo, es un proceso mediante el cual un trabajador impulsado por fuerzas internas que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permitan

la satisfacción de sus necesidades, mientras que de forma simultánea intenta alcanzar las metas de la organización.

Las personas tienen necesidades o expectativas que han de ser satisfechas, así que cuando surjan se va originar un desequilibrio interno (fisiológico o psicológico), que cada persona tratará de reducir, es por ello que las personas dirigirán su conducta a las metas u objetivos que considere que reducirá tal desequilibrio. como consecuencia de su conducta obtendrán determinados resultados que le producirán satisfacción o insatisfacción.

De esta manera cuando obtengan resultados satisfactorios, se volverá a establecer el equilibrio y se reforzará su conducta, de tal manera que el curso de acción que se eligió fue correcto. Por lo tanto, aumenta la probabilidad de que ante situaciones parecidas se repita la misma conducta. Sin embargo, cuando hay resultados insatisfactorios, el desequilibrio interno continuará y en este caso la persona tendrá que modificar o cambiar su conducta, de forma que se puedan obtener los resultados satisfactorios deseados. (Rodríguez 1999).



Fuente: Rodríguez, 1999, Cap. 6, Pag. 111.

2.2.2. ¿Qué es la motivación laboral?

La motivación laboral es un proceso mediante el cual el comportamiento se adapta y se integra con el fin de alcanzar las metas de la organización. Cuando una persona está motivada dedica sus esfuerzos a alcanzar las metas de la organización. Así mismo, la motivación es una herramienta compleja que engloba una variedad de conductas, además es un factor clave que influye en las personas para que hagan un mejor trabajo. (Dubrin 2003 y Ramlall 2004).

2.2.3. Motivación intrínseca, extrínseca y falta de motivación

La motivación intrínseca, llamada también motivación interna, que consiste en motivar a las personas mediante un trabajo interesante. También consiste en la creencia de una persona para determinar hasta un punto, que una actividad podría satisfacer sus necesidades de competencia y autodeterminación. Es por ello que cuando una persona valora su trabajo, estará intrínsecamente motivado. (Dubrin 2003).

Así mismo, la motivación intrínseca consiste en la satisfacción interna que la persona siente al realizar su trabajo. (Vallerand 1992).

Por otra parte, la motivación extrínseca, llamada también externa, que incluye el reconocimiento y el apoyo de fuentes externas, como incentivos financieros, apreciación, admiración, promoción, entre otros. Esto quiere decir que la persona estará motivada por factores externos, por lo tanto, tal motivo hace que las personas trabajen por obtener recompensas tangibles. (Vallerand et al 1992).

2.2.4. Teorías de motivación

Según Lussier y Achua (2005), mencionan que no existe una teoría de motivación que sea totalmente aceptada, tales teorías relacionan a la motivación con un grupo determinado de variables.

- Teorías del contenido de la motivación que se centran en explicar y anticipar el comportamiento, basándose en las necesidades de Maslow, la teoría de dos factores de Herzberg y la teoría de necesidades adquiridas de McClelland; triada de logro-poder-afiliación.
- Teorías del proceso de motivación (teoría de equidad y comparación social, la teoría de expectativas de la motivación y la teoría del establecimiento de metas), éstas se enfocan en entender la forma en que las personas eligen comportarse para satisfacer sus necesidades.

Teoría del reforzamiento, la cual propone que las consecuencias de un determinado comportamiento motivarán a la gente para actuar de alguna forma. (Ramlali 2004).

a) Teoría de las necesidades de Abraham Maslow

La Jerarquía de Necesidades de Maslow, es un primer intento para clasificar las motivaciones humanas y comprender su incidencia sobre la conducta. Las necesidades del ser humano, según esta teoría, pueden agruparse en cinco categorías: necesidades fisiológicas (tendientes a garantizar la existencia del individuo y la especie: hambre, sed, sueño, sexo), necesidades de seguridad (protección contra amenazas o riesgos, reales o imaginarios), necesidades sociales o de afiliación (pertenencia a grupos en los cuales la persona puede dar y recibir afecto), necesidades psicológicas o del ego (estimación propia y de otros) y necesidades de autorrealización (desarrollo pleno de la personalidad). Tales necesidades

están organizadas jerárquicamente en forma de “pirámide”, con las fisiológicas en la base y las de autorrealización en el vértice. El individuo tiende a satisfacerlas en orden ascendente, de tal manera que organizará su conducta alrededor de la satisfacción de las necesidades de menor orden que estén insatisfechas (las necesidades satisfechas, en otras palabras, no motivan). Cuando las necesidades que en un momento son motivadoras comienzan a ser satisfechas de manera regular, el individuo comienza a estar motivado por las necesidades del siguiente orden. En el mundo laboral los diferentes tipos de necesidades son satisfechas con variados y específicos incentivos.

Por ejemplo, las necesidades fisiológicas son satisfechas con incentivos como salarios y beneficios socioeconómicos; las de seguridad, pueden ser satisfechas con estabilidad laboral o protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo; las necesidades sociales, con armónicas relaciones interpersonales en su grupo de trabajo; las psicológicas, con reconocimientos y ascensos, por ejemplo; las de autorrealización con la asignación de un trabajo desafiante, adaptado a las expectativas y capacidades del trabajador.

b) Teoría x y teoría y (Douglas Mc Gregor)

Los planteamientos de McGregor pretenden dar cuenta de los supuestos que subyacen en las acciones de los gerentes, y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados. Todo gerente tiene un conjunto de suposiciones sobre el hombre y su relación con el trabajo, los cuales se ubican en un continuo cuyos extremos se conocen como Teoría X y Teoría Y. El primero de esos conjuntos de supuestos contiene una visión

tradicionalista y pesimista del hombre y su relación con el trabajo. Es la Teoría X, según la cual los trabajadores son flojos por naturaleza, trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición, no se identifican con la organización, son resistentes al cambio y carecen de aptitudes para el trabajo complejo. En contraposición con lo anterior, hay otro conjunto de supuestos de contenido más optimista y humanista. Es la Teoría Y, según la cual los trabajadores pueden disfrutar de su trabajo tanto como del juego o el descanso, buscan en el trabajo gratificaciones de orden superior, son ambiciosos y están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, se identifican con la organización, son susceptibles al cambio y normalmente tienen más aptitudes que las demostradas en el trabajo cotidiano. Ahora bien, todo gerente orienta sus acciones gerenciales según los supuestos que admiten como ciertos. Un gerente que se identifique con los postulados de la Teoría X tenderá a desarrollar una dirección autocrática: supervisará muy de cerca a los trabajadores, tratará de influir sobre su conducta a través de premios y castigos, les indicará en detalle lo que tienen que hacer y concentrará en sus propias manos la toma de decisiones. Un gerente orientado por la Teoría Y, tenderá a desarrollar un estilo de dirección democrático o participativo: dará espacio para la autodirección y el autocontrol, ofrecerá oportunidades para que los individuos desarrollen sus potencialidades, y brindará autonomía a los trabajadores para que tomen decisiones sobre su trabajo. En síntesis, cada gerente desarrollará un estilo de dirección que concuerda con los supuestos que tiene sobre el hombre y su relación con el trabajo. Lo más importante, sin embargo, es la materialización de

la profecía que se auto cumple: los trabajadores reaccionarán en forma tal que ratificarán los supuestos iniciales. En síntesis, el gerente parte de que los trabajadores tienen ciertas características, los dirige de acuerdo con esos supuestos y los trabajadores se van a comportar como si esos supuestos fueran ciertos.

c) Teoría de la motivación – higiene (Frederick Herzberg)

La Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores o Teoría Bifactorial establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo. Los factores higiénicos o preventivos (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización), evitan la insatisfacción, pero no producen motivación o satisfacción. Los factores motivacionales (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí) sí producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente. De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho. Si solamente funcionan los factores

higiénicos, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado (especie de punto de indiferencia). Si operan los factores motivacionales, pero no los higiénicos, el trabajador estará insatisfecho (están bloqueados los efectos de los factores motivacionales). Sólo habrá motivación cuando ambas clases de factores estén funcionando adecuadamente.

d) Teoría E.R.C. (Clayton Alderfer)

La Teoría E.R.C. expuesta por Alderfer, considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades: necesidades de existencia (E), que requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie (abarcando las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow); necesidades de relación (R), de mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto (corresponden a las necesidades sociales y la parte de estima de las necesidades psicológicas de Maslow); y necesidades de crecimiento (C), anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (equivalen las necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización en el esquema maslowiano). Alderfer plantea que esas necesidades se ordenan desde las más concretas (de existencia, que se satisfacen básicamente con incentivos materiales) hasta las menos concretas (de crecimiento, cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca). Aunque no hay una jerarquía rígida como la que establece Maslow, la energía que alimenta la conducta del individuo tiende a moverse, según Alderfer, desde las necesidades más concretas hacia las

menos concretas (E-> R -> dándose el fenómeno de la satisfacción-proyección (se satisface una necesidad y se pasa a otra menos concreta). Sin embargo, Alderfer incluye en su modelo la posibilidad del fenómeno de la frustración- regresión, el cual ocurre cuando es bloqueada la satisfacción de una necesidad menos concreta (de relación, por ejemplo) y el individuo retorna con más énfasis a la gratificación de una necesidad más concreta (de existencia, pongamos por caso). Otros dos eventos completan los postulados básicos de la Teoría ERC. Cuando un individuo ve frustrada la satisfacción de sus necesidades de existencia (las más concretas), se dedica con más ahínco a la satisfacción de otra necesidad de esa misma categoría. Finalmente, cuando un individuo satisface una necesidad de crecimiento, dirige su conducta a la satisfacción de otra necesidad de esa misma naturaleza.

e) Teoría de las necesidades secundarias (David McClelland)

Es también conocida como Teoría de las tres necesidades. Plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades: necesidades de afiliación (nAf), que implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas; necesidades de logro (nLog), que incluyen el impulso de sobresalir, alcanzar metas, vencer obstáculos y tener éxito; y necesidades de poder (nPod), que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma

no ocurrirían. Las tres motivaciones o necesidades operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad. La orientación hacia alguna de esas motivaciones es aprendida a través del contacto con agentes socializantes como la familia, la escuela, los medios de comunicación y otras organizaciones. McClelland estableció que los realizadores excepcionales (personas de extraordinario desempeño) se diferencian de los buenos realizadores (individuos de rendimiento satisfactorio solamente), porque tienen una altísima motivación al logro (más que por el nivel de conocimientos). Los trabajadores motivados por el logro buscan trabajos donde las metas sean de sesgo moderado, donde tengan responsabilidad por los resultados y donde puedan tener retroalimentación sobre su desempeño. McClelland estableció que hay una relación históricamente comprobable entre la cantidad de personas motivadas por el logro y el grado de desarrollo de las naciones. Finalmente, si una elevada motivación al logro es necesaria para tener ejecutantes excepcionales, para el ejercicio de la gerencia se necesita motivación para el poder, pues el papel del gerente no es el de ejecutar directamente las tareas, sino dirigir a otros para que las realicen y alcancen determinados objetivos.

f) Teoría de las expectativas (V. Vroom E. Deci, L. Porter)

La Teoría de las Expectativas da cuenta de los factores que inciden en la motivación, por un lado, y de las variables que junto con la motivación

afectan el desempeño esperado de los trabajadores. El desempeño esperado de un trabajador es el producto de la combinación de tres variables: la motivación, capacitación y percepción del rol. La motivación, por su lado, depende del valor de la recompensa (Valencia) y de la probabilidad de obtener si se hace el esfuerzo adecuado. Esta probabilidad puede descomponerse en dos: la probabilidad de que el esfuerzo conduzca el resultado (expectativa) y la probabilidad que, una vez obtenido el resultado se alcance la recompensa (instrumentalizacion). Así, la motivación es la cantidad de esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer para lograr sus metas organizacionales. La motivación va a depender de cuanto valor le otorgue el individuo a la recompensa ofrecida (es decir, a la capacidad del incentivo para satisfacer sus necesidades dominantes) y de la probabilidad subjetiva (expectativa x instrumentalizacion) que él perciba de que puede efectivamente alcanzar esa recompensa si logra las metas organizacionales. Una elevada motivación no basta para esperar un buen desempeño (o sea, un logro satisfactorio de las metas organizacionales). Dos factores adicionales entran en juego. Uno de ellos es la capacitación, (vale decir, las habilidades para desempeñarse eficientemente en su cargo actual). El otro es la percepción del rol (esto es, el grado de correspondencia entre lo que el individuo piensa que debe hacer y lo que su supervisor, que es quien mide su desempeño, espera de él). De suerte que un alto valor de la recompensa y una alta probabilidad percibida de que puede obtenerla produce en el trabajador una alta motivación, que, combinada con una buena capacitación y un acertado conocimiento de su rol, generaría un

elevado desempeño esperado. Un bajo valor de cualquiera de estas variables produce un sensible descenso en el desempeño esperado.

g) Teoría de la equidad (J. Stacey Adams)

La Teoría de la Equidad pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación, la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias. En el seno de una organización, cada individuo brinda ciertos aportes (A) en su trabajo (conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo...) y percibe un conjunto de resultados (R) (salario, otros beneficios socioeconómicos, prestigio, estimación, afecto...). Los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia. Si denominamos R_p y A_p , a los resultados y aportes propios, y R_{pr} y A_{pr} a los resultados aportes del referente, se pueden dar las comparaciones siguientes: Si $(R_p/A_p) = (R_{pr}/A_{pr})$ hay sensación de equidad, pues la relación entre los resultados y los aportes propios es equivalente a la relación entre resultados y aportes del referente. En tal situación el individuo se siente motivado hacia una conducta de elevado desempeño. Si $(R_p/A_p) < (R_{pr}/A_{pr})$ hay sensación de inequidad pues se siente subretribuido. En tal caso, el individuo ve disminuida su motivación y desarrolla conductas compensatorias (por lo general disminuyendo sus aportes o incrementando sus resultados por cualquier vía). Por último, si $(R_p/A_p) > (R_{pr}/A_{pr})$ el individuo puede desarrollar cierto sentimiento de culpa e igualmente asume conductas para restablecer la equidad (por

lo general, incrementando sus aportes o disminuyendo sus resultados). Además de alterar los aportes y/o los resultados propios, las personas pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: pueden modificar los aportes del referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente o cambiar la situación. Según la Teoría de la Equidad, el individuo puede hacer las comparaciones con un referente dentro de la misma organización (interna de otro), con otra persona de otra organización (externa de otro), con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización (interna propia), o con la experiencia de la propia persona en otra organización (externa propia).

h) Teoría de la evaluación cognoscitiva (E. Deci Ryan R. de Charm)

La Teoría de la Evaluación Cognoscitiva busca determinar la influencia de las recompensas sobre la motivación intrínseca. Básicamente plantea que cuando una persona realiza una actividad impulsado por motivación intrínseca y recibe alguna recompensa (motivador extrínseco), esto provoca una disminución de la motivación intrínseca inicial. La explicación más común del fenómeno señala que al agregar compensaciones externas (recompensas), el individuo empieza a percibir que su conducta es controlada desde afuera, por otros (los otorgantes de la recompensa). Esto afecta negativamente su autodeterminación y resiente su motivación intrínseca. Se ha descubierto, sin embargo, que no todas las recompensas tienen el mismo efecto sobre la motivación intrínseca. Las recompensas tangibles (dinero o cualquier otro premio material, por ejemplo) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas intangibles (un elogio, verbigracia) no la afectan.

Por otro lado, las recompensas esperadas (anunciadas con antelación) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas inesperadas no la afectan. Así, una recompensa tangible y esperada afecta fuertemente la motivación intrínseca, Una recompensa intangible e inesperada no la afectaría. De tal forma que la relación entre recompensas externas y motivación intrínseca no es tan lineal como en un principio se creyó. Otro par de factores suministra una idea más clara de esta relación, Toda recompensa tiene dos efectos: un efecto controlador de la conducta (moldea el comportamiento en la dirección deseada por el otorgante de la recompensa, afectando así la autodeterminación del individuo) y un efecto informativo sobre su competencia (le comunica a la persona su nivel de habilidad para la realización de la tarea). Si una recompensa tiene un efecto poco controlador (promueve la autodeterminación) hace que la motivación intrínseca aumente. Esto no ocurre si la recompensa tiene un alto efecto controlador (niega la autodeterminación). Por otro lado, si la información hace que el individuo se perciba como muy competente, se estimula la motivación intrínseca. Lo contrario ocurre si la información hace énfasis en las fallas y transmite una idea de baja competencia.

i) Teoría del establecimiento de metas (Edwin Locke)

La Teoría del establecimiento de metas destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar. En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas

claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas. Para que las metas puedan obrar como incentivos de la motivación deben tener cierto grado de dificultad (metas con muy baja o demasiada dificultad no operan como motivadoras), deben ser específicas (señalar clara y precisamente qué es lo que se desea lograr). Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzarla (intensidad de la motivación), orientan la conducta en un determinado sentido (dirección) y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta. Además, tiene que haber retroalimentación; es decir, el individuo debe tener la posibilidad de conocer sus progresos en su camino a la meta. Pero no basta con metas específicas y desafiantes, y con la posibilidad de retroalimentación. La influencia de esas metas sobre el desempeño está moderado por otros factores: el compromiso con la meta (grado de aceptación, ya sea porque el individuo participó en su fijación o porque quién la asignó es percibida como creíble y digna de confianza), la eficacia personal (vale decir, la percepción que tenga el individuo sobre su propia capacidad para alcanzar la meta), el tipo de tareas (las metas grupales generan menos entusiasmo porque los resultados no dependen del individuo solamente sino de la actuación de otros que él no controla) y la cultura nacional (el tipo de valores y motivaciones estimulados por la cultura de la sociedad).

j) Teoría del flujo (Mihaly Csikszentmihalyi)

La Teoría del flujo es un intento de explicación de lo que sucede cuando la realización de una actividad provoca en el individuo una sensación tan placentera que la persona la realizará, incluso aunque tenga un alto grado

de dificultad, por el puro placer de hacerlo. Ese estado de concentración absoluta y placentera se denomina flujo y cuando se experimenta la gente queda profundamente absorta en lo que está haciendo, dedica una atención exclusiva a la tarea y su conciencia se funde con sus actos. La atención queda tan concentrada que la persona pierde la noción de tiempo y espacio. La experiencia del flujo tiene una motivación enteramente intrínseca, y ocurre independientemente de la meta (ésta se puede alcanzar, pero no porque la intención del actor sea su logro). El individuo solamente se concentra en lo que hace por el placer que obtiene con tal ejecución. La experiencia del flujo requiere de la existencia de una tarea que tenga una buena dosis de desafío, que reclame la puesta en práctica de las competencias y habilidades del individuo. La experiencia del flujo, en consecuencia, es más intensa cuando el desafío es mayor y las competencias necesarias para abordarlos son mayores. La relación entre desafío de la tarea y competencias del individuo, además de producir la experiencia del flujo (cuando hay elevadas competencias para tareas altamente desafiantes), puede producir otros resultados cuando desafíos y competencias no se corresponden. Así, una baja competencia (pocas habilidades) frente a tareas moderadamente desafiantes produce preocupación. Una baja competencia frente a tareas muy desafiantes provoca ansiedad. Una elevada competencia frente a tareas escasamente desafiantes causa aburrimiento. Y, finalmente, una baja competencia frente a tareas escasamente desafiantes conduce a la apatía.

k) Teoría de la motivación intrínseca (Kenneth Thomas)

La Teoría de la Motivación Intrínseca parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan la “sumisión” del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa. Por lo tanto, no son suficientes las recompensas externas con las que antes se “compraba” esa sumisión. El nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores buscan algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo, que los trabajadores buscan recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo, que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que “hacer lo que se debe hacer” provoca que la gente se sienta bien. Estas circunstancias hacen que el trabajador busque en su labor el logro de un propósito valioso, para alcanzar el cual reclama autodirección. Esta autodirección exige más iniciativa y compromiso, lo que depende de satisfacciones más profundas que aquellas ofrecidas por las recompensas externas. La autodirección, en consecuencia, ofrece la posibilidad de que el trabajador obtenga cuatro grandes recompensas intrínsecas: autonomía (libertad de elegir las tareas que conducen a la meta y de escoger la forma como tales tareas van a ser realizadas), competencia (percepción de que se tiene la capacidad y la destreza necesaria para realizar la tarea), sentido o significado (convicción de que las tareas conducen a una meta o propósito que es altamente valorado por el individuo) y progreso (posibilidad de informarse sobre el avance del trabajador hacia el logro del propósito). La combinación de estos cuatro elementos provoca un estado de motivación intrínseca (derivado de la propia ejecución de la tarea) que a su vez genera un alto desempeño

(logro de objetivos organizacionales) y una elevada satisfacción (logro de objetivos personales)

2.2.5. Nivel de satisfacción laboral

Definición

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión, es importante no solamente en términos del bienestar deseable de las personas donde quiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. Esto es algo conocido y ampliamente estudiado.

Por encima de las características ideológicas, frente a estas suposiciones se impone un hecho verificable en muchas circunstancias y en todas partes, este hecho es el siguiente: “Los trabajadores satisfechos rinden más, son más eficientes que los trabajadores insatisfechos”

CONSTANTINO (2003): Define la satisfacción laboral como una sensación o estado único e irrepetible que se produce en cada sujeto como resultado de la realización de algo que se deseaba o alcance de metas profesionales. (10)

(Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M., 2000): La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos. (11)

ALVARO, J. (1998) Define, satisfacción laboral como la

capacidad en la cual el trabajador experimenta emociones positivas o negativas con cualquier factor del puesto, intrínseco o extrínseco, tales emociones contribuirán igualmente a la satisfacción laboral. (12)

ALVARO, J. (1998) Quién identificó tres tipos diferentes de satisfacción laboral:

1. En primer lugar, existen elementos intrínsecos de satisfacción que provienen de dos fuentes: el placer que surge de participa en una tarea (placer de función) y la sensación de realización que se experimenta al alcanzar los modelos sociales de éxito y la realización personal de poder alcanzar objetivos por el propio esfuerzo.
2. En segundo lugar, hay factores concomitantes de satisfacción que están relacionados con las condiciones físicas y psicológicas del trabajo; éstas incluirán trabajar en una planta limpia y aireada, obtener muchos beneficios adicionales, disfrutar con compañeros de trabajo afines, estar empleado en una empresa preocupada por el bienestar de sus trabajadores, entre otros.
3. En tercer lugar, hay satisfacciones extrínsecas que constituyen las recompensas concretas del trabajo, por ejemplo, los salarios y las bonificaciones. (12)

Robbins (1997) Definió de satisfacción laboral, como la actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo. Una persona muy satisfecha, en términos laborales, adopta actitudes positivas respecto al trabajo, mientras que una persona insatisfecha con su trabajo adopta actitudes negativas respecto a éste.

2.2.5.1. La satisfacción en el trabajo:

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo; es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

2.2.5.2. Características personales relacionadas con la satisfacción en el empleo

Nada de sorprendente tiene el que ciertas características personales tales como el sexo, la edad, la inteligencia y la salud mental guarden relación con la satisfacción en el empleo. El trabajo es uno de los aspectos que componen la experiencia total de la vida. En cierto modo, nuestra actitud hacia el trabajo refleja nuestra historia personal.

✓ El Sexo

Según Morse (1953) se ha reportado un nivel general más elevado de satisfacción con el empleo entre las mujeres que entre los hombres. De acuerdo a su estudio, por lo general el trabajo es un elemento menos absorbente en la vida de la mujer y, por lo tanto, tiene una importancia relativamente menor para su posición dentro de la comunidad.

De acuerdo a un estudio realizado por Blum (1942), a trabajadores (hombres y mujeres), se obtuvo que los hombres les concedieron una importancia mucho mayor que las mujeres a las posibilidades de promoción y un poco mayor al salario. También se encontró que las respuestas de las mujeres solteras, en ciertos aspectos, fueron más estrechamente relacionadas a la de hombres que al de las mujeres casadas. Señalando así, algunas diferencias fundamentales en las satisfacciones que los empleados persiguen en sus empleos y en el papel que el trabajo juega en la adaptación general en la vida como función del sexo y del estado civil.

✓ **La Inteligencia**

El nivel de la inteligencia que un empleado posee, en sí mismo, no es un factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo. Sin embargo, la inteligencia de un empleado si tiene una importancia considerable en relación con la naturaleza del trabajo que ejecuta. Los empleados para quienes el trabajo no representa un desafío suficiente, o que desempeñan actividades que son demasiado exigentes para sus capacidades intelectuales, se sienten a menudo descontentos con su labor.

✓ **Adaptación personal**

No hay duda que los individuos bien adaptados se conforman en efecto, con frecuencia, a las presiones de la sociedad y de algún grupo. Sin embargo, su conformidad debe considerarse como evidencia a favor de la adaptación personal, pero no

idéntica a ella. La persona bien adaptada es la que, después de examinar el pro y el contra, puede considerarse en libertad de ser disidente si dicho comportamiento es el que mejor satisface a sus necesidades fundamentales y no priva a los demás de su derecho a satisfacer las suyas.

Podría darse por sentado que un trabajador, mal adaptado en lo personal y desdichado en lo que se refiere a las circunstancias prevalecientes fuera de la planta, habrá de generalizar dicha actitud de manera que comprenda el descontento con su empresa y su trabajo; sin embargo, esa relación también puede actuar en sentido contrario.

2.2.5.3. Factores de situación relacionados con la satisfacción en el empleo

2.2.5.3.1. Factores de situación específicos

Esto se encuentra referido a las actitudes de los empleados con respecto a aspectos del ambiente del empleo y del trabajo:

- **Pago:** Suele existir una tendencia de concederle demasiada importancia al pago como factor determinante de satisfacción en el empleo. La importancia que le dan los empleados suele estar relacionada con lo que pueden adquirir con lo que ganan, comparación del salario que reciben con respecto a otros que desempeñan la misma labor, etc.

- **Seguridad del Empleo:** La importancia relativa de la seguridad en comparación con otros aspectos intrínsecos del empleo, tales como el pago o el reconocimiento de los méritos personales varía en función de la clasificación del empleo y del grado efectivo de seguridad que los trabajadores sienten en su empleo, lo cual ha sido confirmado por investigaciones como las de Hersey.
- **Participación y reconocimiento personal:** La sensación de satisfacción y de orgullo personal que le produce al artesano de su capacidad de transformar la materia prima en un producto acabado, muy pocas veces se experimenta dentro de la estructura fabril actual. El empleado del presente tiene la misma necesidad que su predecesor de experimentar una sensación de realización, orgullo y valía personal. Cuando a menudo es imposible dará a cada empleado la oportunidad de experimentar el orgullo del artesano, es posible y necesario proporcionar la clase de instrucción que le permita a cada trabajador comprender el lugar que su labor ocupa en la manufactura del producto total.
- **Posición profesional:** De acuerdo a estudios de Robinson, aun cuando la mayoría de los empleados están satisfechos con sus empleos o mantienen una

actitud de relativa neutralidad al respecto, el grado de satisfacción que reportan varía de acuerdo con la posición profesional del empleado. Cuanto más alta sea su posición dentro de la jerarquía profesional, tanto más probable es que informe sentirse satisfecho con su empleo.

- **Supervisión:** Uno de los descubrimientos significativos del estudio de Hawthorne fue que es posible modificar las actitudes de los empleados mediante el desarrollo de un espíritu de cooperación entre trabajadores y supervisores. Una relación amistosa entre supervisores y subordinados parecía generalizarse en un clima favorable de trabajo.

2.2.5.3.2. Aumento de la satisfacción en el empleo

Para acrecentar la satisfacción en el empleo y facilitar la adaptación personal, se requiere que se reconozca personalmente al empleado y se le acepte como individuo con su patrón propio de necesidades, fortalezas y debilidades.

Uno de los enfoques tradicionales, consiste en atender los descontentos de los trabajadores hasta que ellos se quejan, suponiendo que antes de eso ellos se sienten satisfechos. Este enfoque es inconveniente bajo dos aspectos. En primer lugar, desde el punto de vista

administrativo, es probablemente menos eficaz hacerles frente a las quejas que evitar que se presenten. En segundo lugar, es posible que las quejas que se presenten a la administración no reflejen en realidad las causas reales que originan el descontento.

2.2.5.3.3. Comunicación y participación

Muchas de las causas potenciales de queja se pueden evitar mediante un sistema eficaz de comunicación a través de toda la estructura de la compañía, en la cual se les transmitan a los empleados las razones en las cuales se fundan cambios, diseños, políticas, etc.

Algo que va más allá de la comunicación, es la participación efectiva de los empleados en los programas de modificaciones industriales, está comprobado que a los empleados no les basta con enterarse de una proyectada modificación y de sus razones; sino que les es más gratificante participar en la resolución de algunos de los detalles del programa, produciendo al mismo tiempo actitudes de solidaridad con el grupo y de identificación personal con el programa.

2.2.5.3.4. Soluciones diversas

Existen por lo menos otras tres prácticas que influyen sobre la satisfacción en el empleo: la selección y colocación inicial de los empleados, hacerles comprender a los empleados que la administración

reconoce y aprecia su contribución para la compañía; y la previsión de oportunidades de obtener asesoramiento industrial. El asesoramiento en la industria no está preparado para el tratamiento de disturbios psicológicos serios. Está destinado, más bien, a ayudar a los empleados a resolver las clases más sencillas de problemas emocionales que puedan intervenir con la eficacia de su comportamiento dentro de la compañía, la familia y la comunidad

2.2.5.4. Consecuencias de la satisfacción – insatisfacción laboral:

Keith y Newstrom (1991) refieren que existe cuatro consecuencias de la satisfacción – insatisfacción laboral:

- **Satisfacción y actuación:**

Los trabajadores que están satisfechos estarán más motivados y serán más productivos que los trabajadores insatisfechos. Si esta suposición fuera cierta implicaría que una organización puede mejorar su productividad proporcionando a los trabajadores condiciones de trabajo agradables, salario justo, supervisores considerados y una cantidad suficiente de recompensas.

- **Insatisfacción y retiro:**

Es probable que los trabajadores que se encuentran insatisfechos se mantengan alejados de su trabajo o renuncien a este. Otra forma de conductas de retiro es el alcoholismo y la drogadicción relacionados con la insatisfacción con el puesto.

- **Insatisfacción y agresión:**

La frustración que acompaña a la insatisfacción del puesto puede llevar a una conducta agresiva más que al retiro. La agresión puede tomar la forma de sabotaje, errores deliberados y actividades sindicales limitantes, tales como: huelgas locales, quejas excesivas. La agresión puede desplazarse también a otros grupos, tales como: los compañeros de trabajo o la familia. Cuando los actos agresivos interfieren la cooperación y el trabajo en equipo; pueden resultar más costosos para la organización.

- **Satisfacción y eficiencia organizacional:**

Las actitudes en el puesto afectan la eficiencia organizacional al grado en que influyen sobre la rotación del personal, el ausentismo, las huelgas, quejas, sabotajes, robos, etc. Los trabajadores satisfechos tienden a vivir más largo tiempo, exhiben una mejor salud mental y física, aprenden más rápidamente las nuevas tareas y tienen menos accidentes en el trabajo. (13)

2.2.5.5. Teorías de Mayo

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo (citado por Chiavenato, 1989) era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes: (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven

forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización. (14)

2.2.5.6. Teoría de los factores de Herzberg.

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo

tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo. (14)

2.2.5.7. Teoría X y teoría Y de MC gregor

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad. Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

La teoría Y, supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador. Mc Gregor (citado por Chiavenato, 1989). (14)

2.2.5.8. Teoría de campo de Lewin

En la creencia que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin (citado por Dessler, 1993) llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: (a) la motivación depende de la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables; es decir, la tensión en el individuo, la

validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan. (14)

2.2.5.9. Teoría de Shein del hombre complejo

La teoría de Shein (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en: (a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, (d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente, el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas. Las teorías presentadas en este capítulo de manera breve, coinciden con el trabajador de investigación como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, él al, satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y

encaminar su conducta laboral a alcanzar metas que permitirán a la organización lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia. Con relación al tema de la motivación concuerdo con las teorías de Shein del Hombre Complejo, la pirámide de Maslow y de los factores de Herzberg.

2.3. Definición de términos básicos

- Personas como un recurso, para pasar a contemplar como generadora **Escala de pagos:** Son los modelos de sistemas que permiten determinar las remuneraciones en función a sus jerarquías, funciones que desempeñan los trabajadores de una determinada institución.
- **Remuneración:** Es un conjunto de contraprestaciones económicas a favor de los trabajadores tales como bonificaciones, gratificaciones, sueldos y salarios, horas extras. Es uno de los derechos principales que adquiere el trabajador una vez que ha celebrado el contrato de trabajo.
- **Igualdad salarial.** - Esto se refiere a que una jornada igual por el mismo servicio y con la misma eficiencia se debe remunerar de la misma manera.
- **Remuneración mínima vital:** Es un monto mínimo remunerativo que debe percibir un trabajador sujeto al régimen laboral de la actividad privada las cuales son reguladas por el estado.
- **Honorarios:** Documento que debe ser entregado por toda persona que ejerce una profesión u oficio. Es utilizado para sustentar gastos y costos para efectos tributarios. Las retenciones respectivas son el 10% de impuesto a la renta.

- **Satisfacción laboral:** Como la capacidad en la cual el trabajador experimenta emociones positivas o negativas con cualquier factor del puesto, intrínseco o extrínseco, tales emociones contribuirán igualmente a la satisfacción laboral.
- **Jerarquía:** En general, el concepto de jerarquía designa una forma de organización de diversos elementos de un determinado sistema, en el que cada uno es subordinado del elemento.

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

H1: La Motivación Organizacional tiene una gran influencia en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Ho: La Motivación Organizacional no influye en el nivel de satisfacción de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

2.4.2. Hipótesis específicas

H1: En la medida que mejoren las condiciones ambientales influirán positivamente en el eficiente nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.

Ho: En la medida que mejoren las condiciones ambientales no influirán positivamente en el eficiente nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.

H2: Si las condiciones físicas de trabajo son ergonómicas influirán positivamente en el nivel de productividad laboral de los trabajadores.

Ho: Si las condiciones físicas de trabajo no son ergonómicas no influirán en el nivel de productividad laboral de los trabajadores.

H3: Las mejores condiciones organizativas influirán óptimamente a la efectividad del desempeño laboral de los trabajadores.

Ho: Las mejores condiciones organizativas no influirán óptimamente a la efectividad del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.

H4: Si las condiciones psicológicas son óptimas influirán satisfactoriamente en el estado de ánimo de los trabajadores.

Ho: Si las condiciones psicológicas no son óptimas no influirán satisfactoriamente en el estado de ánimo de los trabajadores.

2.5. Identificación de variables

A) Variable independiente

X = Motivación Organizacional.

Indicadores.

X₁ Condiciones ambientales

X₂ Condiciones físicas.

X₃ Condiciones organizativas.

X₄ Condiciones psicológicas.

B) Variable dependiente

Y = Nivel de satisfacción laboral.

Indicadores.

Y₁ Eficiencia

Y₂ Productividad

Y₃ Efectividad

Y₄ Estado de ánimo.

2.6. Definición operacional de variables e indicadores

Variables	Definición	indicadores	Escala
V.I.	<p>➤ Motivación Organizacional:</p> <p>Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ condiciones ambientales ✓ condiciones físicas. ✓ condiciones organizativas. ✓ condiciones psicológicas. 	<p>BUENO</p> <p>REGULAR</p> <p>MALO</p> <p>SI</p> <p>NO</p> <p>A VECES</p>
V.D.	<p>➤ NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL: Constituye el estado de ánimo de la persona para su rendimiento global</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ eficiencia ✓ productividad ✓ efectividad ✓ estado de animo 	<p>BUENO</p> <p>REGULAR</p> <p>MALO</p> <p>SI</p> <p>NO</p>

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación para el presente trabajo es aplicado por los alcances prácticos que genera al desarrollo de la organización en estudio. Buscando resultados inmediatos para los interesados en el perfeccionamiento de los involucrados en la investigación.

3.2. Método de la investigación

3.2.1. Método

Para realizar la investigación se empleó los métodos inductivo, deductivo y correlacional; para determinar el nivel de la relación de las variables en estudio.

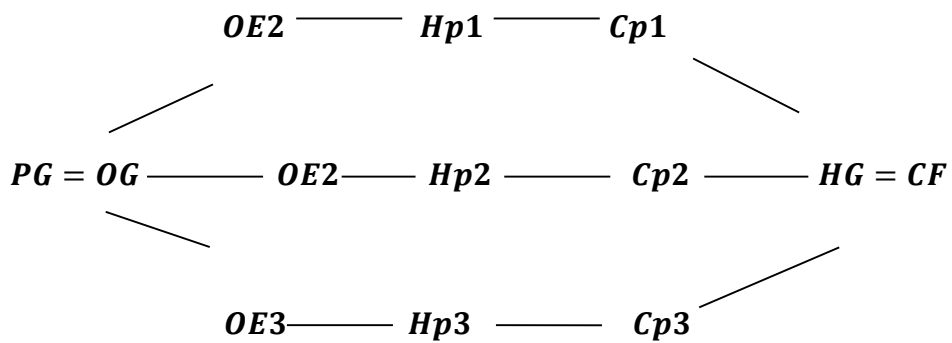
- **Método Inductivo:** Obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Estableciendo proposiciones de carácter general inferidas de

la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.

- **Método Deductivo:** Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Permite partir de proposiciones o supuestos generales que se derivan a otra proposición o juicio particular.
- **Método Correlacional:** Estudia la relación entre dos o más variables de la investigación.

3.3. Diseño de la investigación

La investigación reúne las características conforme al esquema siguiente:



PG = Problema General.

CP = Conclusión parcial.

OG = Objetivo General.

CP = Conclusión Final.

OE = Objetivo Especifico.

HG = Hipótesis General.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población del estudio

Comprende a todas las personas que vienen trabajando en la Universidad Daniel Alcides Carrión, los mismos que están distribuidos según categorías:

CATEGORÍAS	CANTIDAD
Nombrados	289
Personal contratado (CAS)	72
Personal contratado (PLAZO FIJO)	44
Total	405

Fuente: Oficina de RR. HH UNDAC.

3.4.2. Muestra de la investigación

Para la obtención del tamaño de la muestra probabilística, emplearemos la fórmula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Dónde:

n = Tamaño de muestra

Z = Margen de confiabilidad (para el caso: 95% de confiabilidad, $Z = (1.96)$)

E = Máximo error permisible ($E = 5\%$)

P = Proporción de éxito 0.95 igual al 95%

Q = Proporción de la población que no tiene la característica de nuestro interés ($1 - 0.95 = 0.05$) = 5%

N = Tamaño de la población ($N = 405$ trabajadores)

Reemplazando:

$$n = \frac{1.96^2 (0.95)(0.05)(405)}{0.05^2 (405 - 1) + 1.96^2 (0.95)(0.05)}$$

$$n = \frac{83.8}{1.1 + 0.182}$$

$$n = \frac{83.8}{1.327}$$

$$n_1 = 62.$$

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

1. Observación

Proceso de conocimiento por el cual se percibió rasgos característicos de nuestro objeto de estudio. Esta nos permitió complementar las técnicas siguientes, teniendo así una visión global del estudio, en particular para identificar las posibles influencias en la zona de investigación.

2. Análisis Bibliográfico y Documental

De los libros, ensayos y artículos u otros documentos, como fuentes de información. Los textos en consulta para la elaboración de la investigación, fueron tomadas de la biblioteca de nuestra universidad y biblioteca especializada de la facultad, en lo que se refiere al campo de la investigación.

3. Encuesta

La encuesta llevada a cabo se dirigió al personal administrativo de la UNDAC El propósito de la encuesta es determinar cuantitativamente la relación existente entre las variables de estudio.

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos en Excel para luego realizar la representación gráfica e interpretación de datos.

3.7. Tratamiento estadístico

Se realizó el análisis estadístico en el paquete SPSS versión 24.0 realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cuantitativas.
- b. Construcción de tablas para cada percepción según los encuestados
- c. Elaboración de gráficos por cada percepción estudiada para la presentación de resultados.
- d. Análisis inferencial con la prueba de chi-cuadrado de comparación de proporciones independientes.

Se efectuó a través del paquete estadístico SPS Ver. 24.0

3.8. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación

La validación de los instrumentos de investigación se dio a través de juicio de expertos seleccionando a colaboradores conocedores del tema de investigación quienes procedieron a evaluar y calificar los instrumentos obteniendo una calificación de 18 tanto en el diseño como en la estructura del mismo, dicho cuestionario consta de 15 ítem, para los trabajadores administrativos de la UNDAC.

3.9. Orientación ética

Estuvo basado en el estricto cumplimiento de los parámetros establecidos para el desarrollo del trabajo de investigación, cumpliendo con citar a los autores relacionados al tema en estudio y normas APA para la presentación del trabajo de investigación.

La confidencialidad de los datos e información respecto a la identidad de del personal administrativo, así también el proceso sea informado.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo

Como herramienta de apoyo, se utilizó el programa IBM SPSS versión 24.0 y el lenguaje de programación estadístico STATA con lo cual se contrastó la veracidad de los resultados, asimismo se generó los modelos estadísticos utilizados, y la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA séptima edición

Con respecto al análisis de los resultados, se efectuó la evaluación de las variables de estudio a los trabajadores de la UNDAC mediante las encuestas aplicadas a los colaboradores de la muestra por lo tanto el procesamiento de la información recolectada; es decir, los resultados se muestran en tablas y gráficos a continuación se describe:

4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados

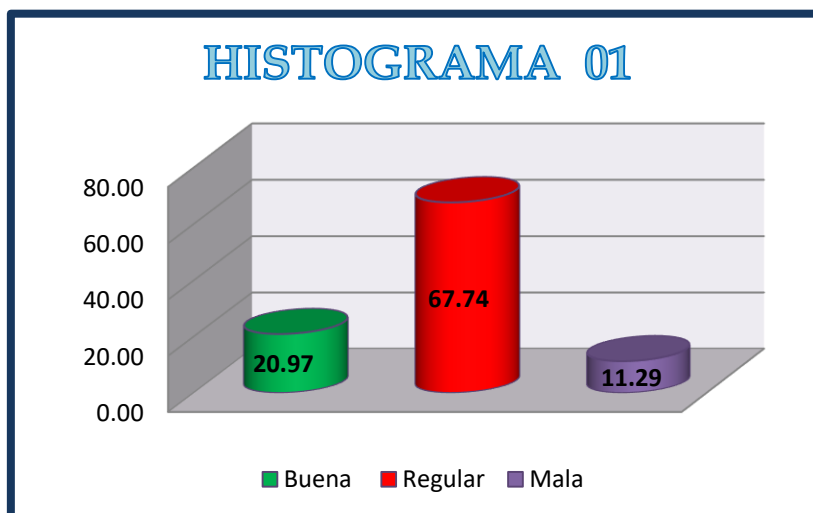
El trabajo de campo hecho mediante las encuestas aplicado al 100% de la población muestral nos permitió tener los siguientes resultados.

1. ¿Dentro de su área de trabajo cómo es la distribución de las labores?

CUADRO N° 01

CATEGORÍAS	CÓDIGO	FRECUENCIA	FRECUENCIA	FRECUENCIAS
		ABSOLUTA	RELATIVA	
Buena	1	13	20,97	13
Regular	2	42	67,74	55
Mala	3	7	11,29	62
TOTAL	6	62	100	

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UNDAC.



a) Descripción:

En el cuadro N° 01, se considera las frecuencias y los porcentajes el sub indicador ¿dentro de su área de trabajo como es la distribución de las labores?, teniendo en cuenta a los trabajadores que constituyen el tamaño de la muestra de las unidades generales, examinando la consecuencia de la variable independiente “condiciones de trabajo “de las sub variables

indicador condiciones organizacionales y su indicador distribuciones laborales.

b) Análisis:

Observamos el cuadro y el histograma N° 01, se desprende que la mayor parte de frecuencias en las alternativas de la siguiente forma: Buena (20.97%) regular (67.74) y mala (11.29%).

Analizando los resultados que se obtuvieron a través de la encuesta revela que la distribución de labores es regular con un apoyo mayor al 50% y solo un 20.97% está conforme con la distribución de sus labores.

Por otra parte, es preocupante saber que hay trabajadores que califican de malo (11.29%) la distribución laboral, esto podría ocasionar incomodidad entre trabajadores.

c) Interpretación:

Tanto de la descripción y el análisis se infiere en lo siguiente:

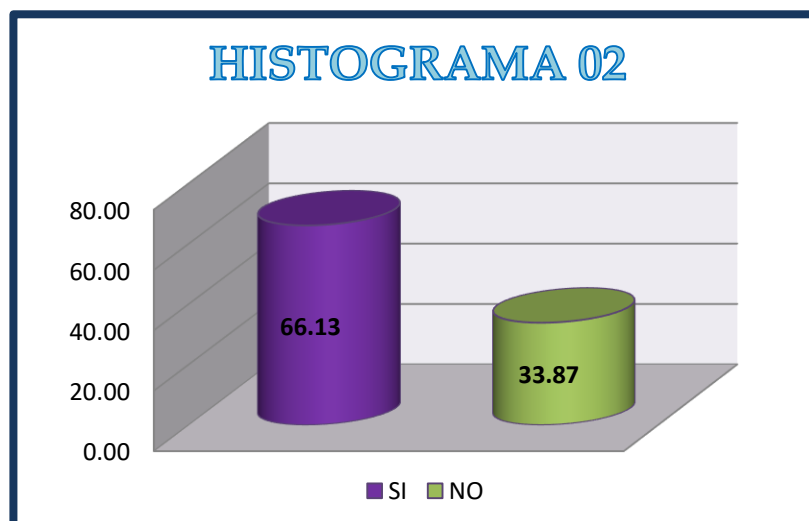
- Las muestras de trabajadores encuestados califican la distribución laboral, regular.
- En la UNDAC solo un 20.97% califica como buena la distribución de labores.
- Finalmente, un 11.29% opina que la distribución laboral es inapropiada.

2. ¿Conoce los instrumentos de gestión de la institución dónde usted labora?

CUADRO N° 02

CATEGORÍAS	CÓDIGO	FRECUENCIA	FRECUENCIA	FRECUENCIAS
		ABSOLUTA	RELATIVA	
SI	1	41	66,13	41
NO	2	21	33,87	62
TOTAL	3	62	100	

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UNDAC.



a) Descripción:

En el cuadro N° 02, se consideran las frecuencias, los porcentajes y el sub indicador ¿Conoce los instrumentos de gestión de la institución?, teniendo en cuenta a los trabajadores que constituyen el tamaño de la muestra. En consecuencia, analizaremos el grado de identificación con la institución.

b) Análisis:

Observamos el cuadro y el histograma N° 02, se desprende que la mayor parte de frecuencias en las alternativas de la siguiente forma: Si (66.87%) y No (33.87).

Analizando los resultados se puede determinar que en su gran mayoría los trabajadores conocen los documentos de gestión, pese a eso hay un grupo de trabajadores que desconocen estos instrumentos tan importantes, ya que si no lo conocen como se desempeñan en su área de trabajo, revela el descuido de la institución por no tener mayor control de cómo es el funcionamiento estructurado de la institución.

c) Interpretación:

Tanto de la descripción y el análisis se infiere lo siguiente:

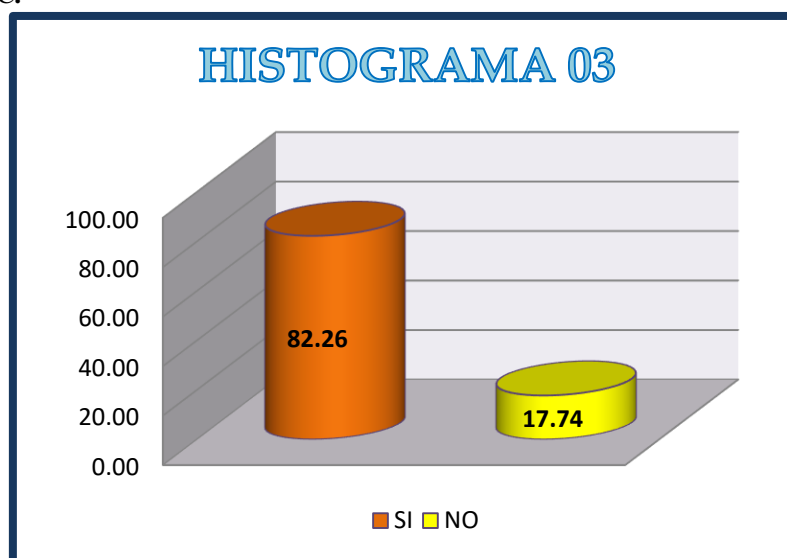
- Los trabajadores encuestados más del 50% conocen los instrumentos de gestión.
- En la UNDAC todavía existen personas que desconocen estos documentos vitales para el desarrollo de sus labores diarias, ya que un 33.87% desconoce que existe ese tipo de documentos.

3. ¿Usted cumple con lo especificado en los instrumentos de gestión?

CUADRO N° 03

CATEGORÍAS	CÓDIGO	FRECUENCIA	FRECUENCIA	FRECUENCIAS
		ABSOLUTA	RELATIVA	
SI	1	51	82,26	51
NO	2	11	17,74	62
TOTAL	3	62	100	

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UNDAC.



a) Descripción:

En el cuadro N° 03, se consideran las frecuencias, los porcentajes y el sub indicador ¿usted cumple con lo especificado en los instrumentos de gestión?, teniendo las respectivas alternativas (Si - No) para lo cual el

trabajador que su respuesta sea “No” específico cual es la razón, aplicando al 100% se la muestra estipulada.

b) Análisis:

Observamos el cuadro y el histograma N° 03, se encuentra que las frecuencias en cuanto a las dos alternativas tuvieron una variación de la siguiente manera: SI (82.26%) y No (17.74%).

Analizando los resultados y en concordancia con la pregunta anterior la mayoría cumple con las funciones estipuladas en los instrumentos de gestión, pese a ello hay un porcentaje considerable que no lo hace, los cuales aducen que el desconocimiento y equipamiento no les permite cumplir eficientemente con las funciones ya que muchas de las funciones fueran transferidas y los trabajadores de la UNDAC no conocen sus procedimientos para llevarlo adelante, la burocracia que existe en toda institución pública hace más lenta la capacitación del personal, siendo muy precaria las condiciones organizativas y estructurales de dicha institución.

c) Interpretación:

Tanto de la descripción y el análisis se infiere lo siguiente:

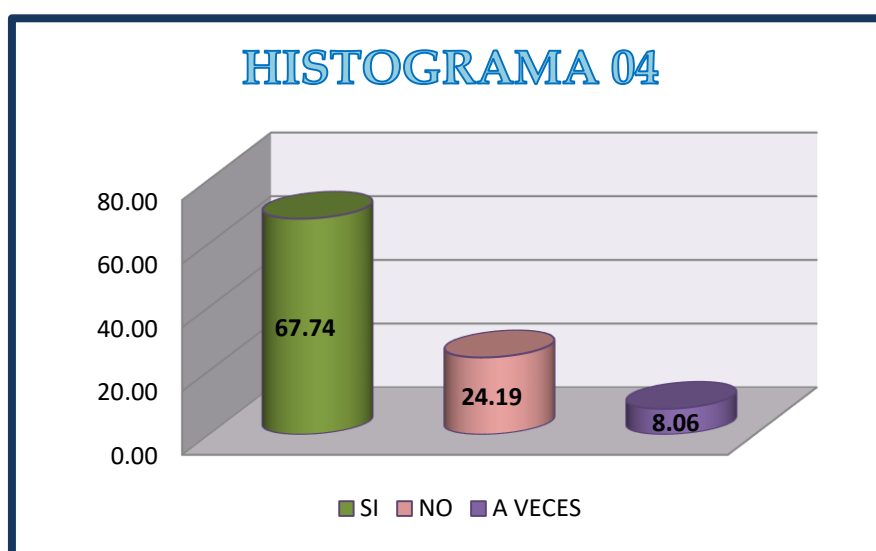
- Los trabajadores encuestados en un 82.26% están cumpliendo con las funciones estipuladas en los documentos de gestión.
- Dentro de ello también hay un grupo pequeño pero significativo (17.74%) que no cumple con sus funciones por falta de equipamiento y desconocimiento de las funciones encargadas por la UNDAC.

4. ¿El área dónde usted se desempeña es la adecuada para realizar sus labores?

CUADRO N° 04

CATEGORÍAS	código	FRECUENCIA	FRECUENCIA	FRECUENCIAS
		ABSOLUTA	RELATIVA	
SI	1	42	67,74	42
NO	2	15	24,19	57
A VECES	3	5	8,06	62
TOTAL	6	62	100	

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UNDAC.



a) Descripción:

En el cuadro N° 04, se consideran las frecuencias, los porcentajes y el sub indicador ¿el área dónde usted se desempeña es la adecuada para realizar sus labores?, teniendo las respectivas alternativas (Si – No- A veces) para lo cual el trabajador que su respuesta sea “No” especificó cual es la razón; en consecuencia, analizaremos las condiciones físicas de trabajo.

b) Análisis:

Observamos el cuadro y el histograma N° 04, donde las frecuencias en cuanto a las alternativas tuvieron una variación muy grande entre una y la otra: SI (67,74 6%) y No (24.19%) A Veces (8.06%).

Analizando los resultados podemos tener claro que las condiciones físicas dentro de cada área de trabajo son las óptimas ya que un 67.74% lo ha afirmado, pero de todas maneras hubo trabajadores que se quejaron de su área de trabajo es mínima pero no deja de ser importante ya que muchos servidores tienen que compartir la oficina y todo está junto a archivadores, escritorio lo que hace incómodo el tránsito de las personas.

c) Interpretación:

Tanto de la descripción y el análisis se infiere lo siguiente:

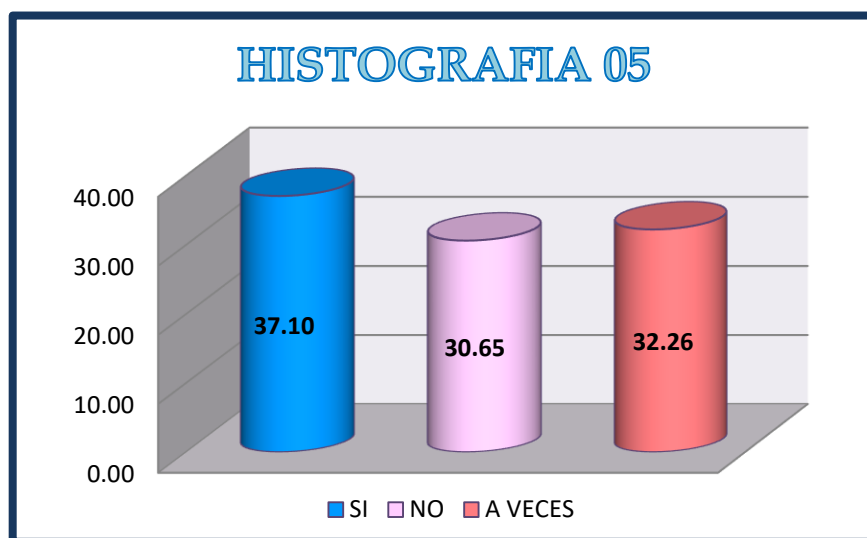
- Los trabajadores encuestados en un 67.74% están de acuerdo con el área donde desarrollan sus labores.
- Existe un descontento también de algunos servidores por el área reducido de trabajo siendo (24.19%) los que no están satisfechos con el área donde trabaja.
- Un promedio de 8.06% cree que a veces el área de trabajo es oportuna, pero otro es el clima que penetra a todas las oficinas.

5. ¿Los materiales y muebles son los adecuados para la realización de sus labores?

CUADRO N° 05

CATEGORÍAS	CÓDIGO	FRECUENCIA	FRECUENCIA	FRECUENCIAS
		ABSOLUTA	RELATIVA	
SI	1	23	37,10	23
NO	2	19	30,65	42
A VECES	3	20	32,26	62
TOTAL	6	62	100	

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UNDAC.



a) Descripción:

En el cuadro N° 05, se consideran las frecuencias, los porcentajes y el sub indicador ¿los materiales y muebles son los adecuados para la realización de sus labores?, teniendo las respectivas alternativas (Si – No- A Veces), para lo cual el trabajador que su respuesta sea “No” especificó cual es la razón, en consecuencia, analizaremos las condiciones físicas de trabajo.

b) Análisis:

Observamos el cuadro y el histograma N° 05, donde las frecuencias en cuanto a las alternativas no estuvieron muy alejadas y son de la siguiente manera: SI (37,10%) y No (30.65%) A Veces (32.26%).

Analizando los resultados podemos tener claro que las condiciones físicas dentro de cada área de trabajo no son las mejores ya que los porcentajes de las alternativas están parejas y ninguna supera el 50%, esto se debe que hay áreas que están bien equipados y otras no, en algunos casos hay servidores que trabajan con sus propios equipos y en algunos casos no tienen

accesibilidad inmediata a los materiales que puedan necesitar, esto es un impedimento para el desempeño eficaz de las labores.

c) Interpretación:

Tanto de la descripción y el análisis se infiere lo siguiente:

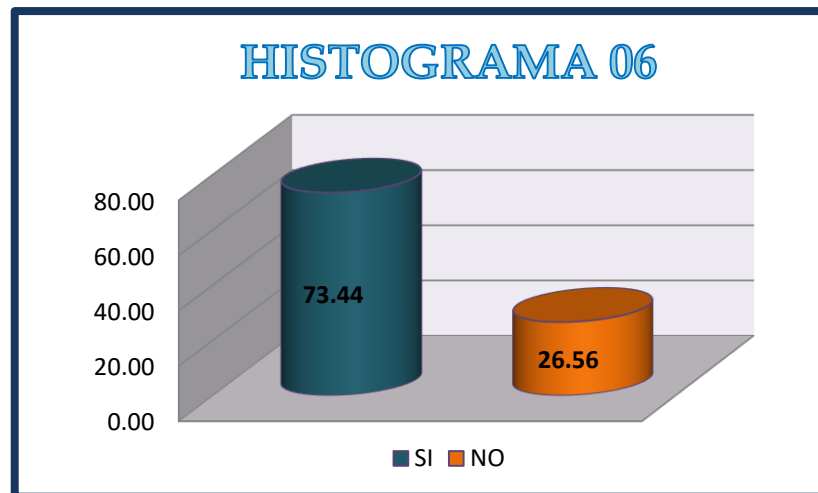
- Los trabajadores encuestados en un 37,10% están satisfechos con los materiales que le son otorgados.
- Dentro de los trabajadores hay personas medianamente satisfechas ya que solo algunas veces existe el material necesario.
- Lo más preocupante es que hay un 32.26% de trabajadores que expresan, que no hay materiales necesarios y oportunos para el desarrollo de sus labores.

6. ¿Cree que el clima de Pasco influye en la realización de sus labores?

CUADRO N° 06

CATEGORÍAS	código	FRECUENCIA	FRECUENCIA	FRECUENCIAS
		ABSOLUTA	RELATIVA	
<i>SI</i>	1	47	73,44	47
<i>NO</i>	2	17	26,56	64
TOTAL	3	64	100	

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UNDAC.



a) Descripción:

En el cuadro N° 06, se consideran las frecuencias, los porcentajes y el sub indicador ¿cree que el clima de Pasco influye en la realización de sus labores?, teniendo las respectivas alternativas (Si – No-) para lo cual el trabajador debe sustentar su respuesta lo que nos permitirá las condiciones ambientales.

b) Análisis:

Observamos el cuadro y el histograma N° 06, donde las frecuencias tienen un comportamiento muy lento, sus alternativas son SI y No.

Según los resultados encontrados se puede deducir que no todas las oficinas o áreas tienen máquinas para que su ambiente sea temperado, pero sin dejar de lado que hay personas que están en desacuerdo en que el clima pueda influir ya que su trabajo está dentro de las condiciones ambientales que debe tener.

c) Interpretación:

Tanto de la descripción y el análisis se infiere lo siguiente:

- Los trabajadores encuestados en un 73,44% cree que el clima de Pasco es un factor de ineficiencia de los trabajadores.

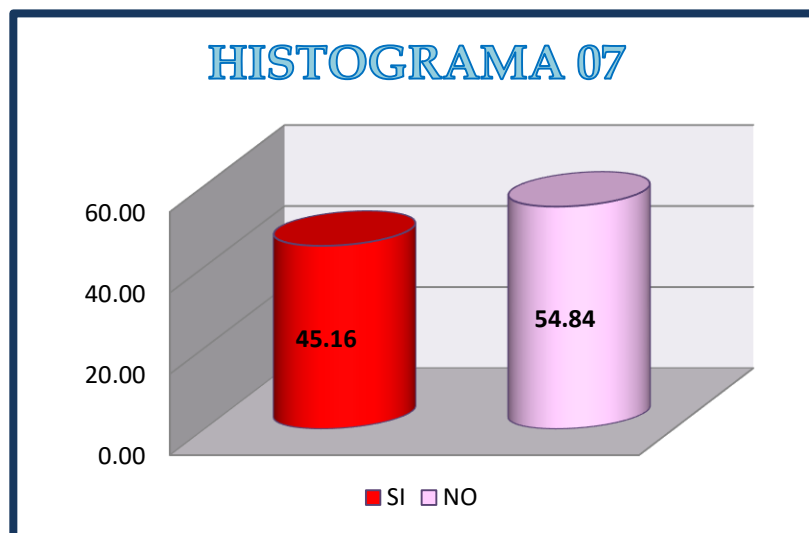
- El 26.56% trabajadores están de acuerdo que el clima no hace daño para desempeñar el trabajo.

7. ¿La iluminación de su ambiente de trabajo cree que es la adecuada para su desempeño laboral?

CUADRO N° 07

CATEGORÍAS	código	FRECUENCIA	FRECUENCIA	FRECUENCIAS
		ABSOLUTA	RELATIVA	
SI	1	28	45,16	28
NO	2	34	54,84	62
TOTAL	3	62	100	

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UNDAC.



a) Descripción:

En el cuadro N° 07, se consideran las frecuencias, los porcentajes y el sub indicador ¿La iluminación de su ambiente de trabajo cree que es la adecuada para su desempeño laboral?, teniendo las respectivas alternativas (Si – No).

b) Análisis:

Observamos el cuadro y el histograma N° 07, donde las frecuencias no se están diferenciando por cantidades grandes y son de la siguiente manera: Si: 45.16% y No: 54.84%.

Según los resultados encontrados se puede deducir que hay una deficiencia en la iluminación de las áreas de trabajo esto hace que los trabajadores no trabajen acordes con lo que se les pide ya que muchas oficinas son oscuras que no apoya al desempeño laboral.

c) Interpretación:

Tanto de la descripción y el análisis se infiere lo siguiente:

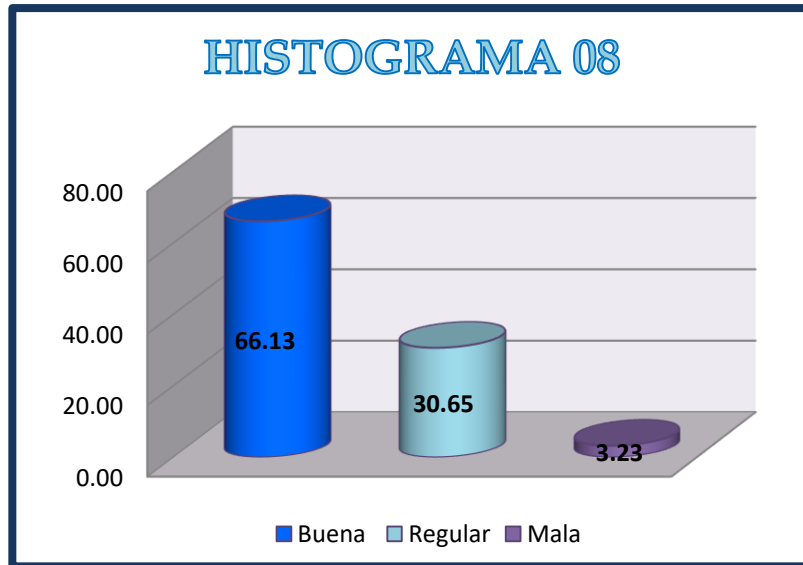
- Los trabajadores encuestados en un 45,16% considera que la iluminación del ambiente de trabajo es importante.
- Pero pese a ello el 54.8% no considera que la iluminación sea la óptima lo cual genera malestar entre trabajadores.

8. Como es la relación laboral entre sus colegas de trabajo.

CUADRO N° 08

CATEGORÍAS	código	FRECUENCIA	FRECUENCIA	FRECUENCIAS
		ABSOLUTA	RELATIVA	
Buena	1	41	66,13	41
Regular	2	19	30,65	60
Mala	3	2	3,23	62
TOTAL	6	62	100	

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UNDAC.



a) Descripción:

En el cuadro N° 08, se consideran las frecuencias, los porcentajes y el sub indicador ¿Cómo es la relación laboral entre sus colegas de trabajo?, teniendo las respectivas alternativas (Bueno-regular-mala).

b) Análisis:

Observamos el cuadro y el histograma N° 08, donde el análisis de frecuencia ha de ser importante y su alternativa son (Buena- regular-mala).

De acuerdo a los resultados de la encuesta se determina que los trabajadores afirman que las relaciones laborales son acertadas en un 66.13%, lo cual no permitirá mejorar el clima laboral siendo favorable en cuanto a las condiciones psicológicas.

c) Interpretación:

Tanto de la descripción y el análisis se infiere lo siguiente:

- Los trabajadores encuestados en un 66.13% afirman que las relaciones son favorables entre los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización.

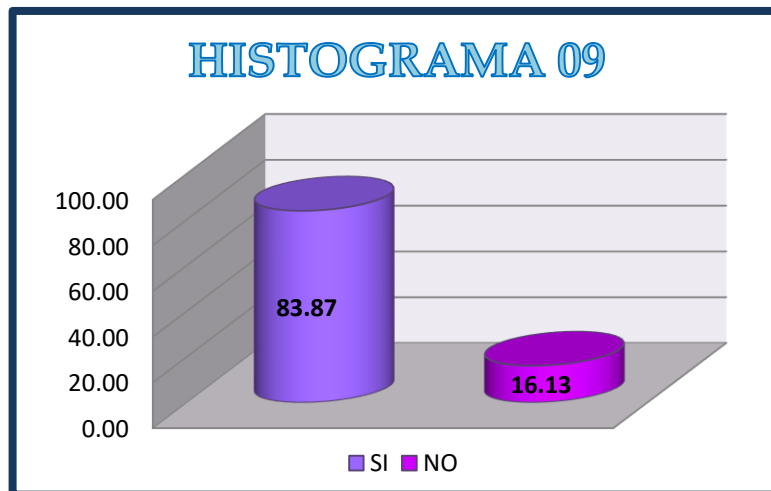
Existe un 30,64% que cree que las relaciones no son las más óptimas para mejorar el desempeño.

9. Practica usted los valores estipulados en el PEI. (Planteamiento estratégico institucional).

CUADRO N° 09

CATEGORÍAS	código	FRECUENCIA	FRECUENCIA	FRECUENCIAS
		ABSOLUTA	RELATIVA	
SI	1	52	83,87	52
NO	2	10	16,13	62
TOTAL	3	62	100	

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UNDAC.



a) Descripción:

En el cuadro N° 09, se consideran las frecuencias, los porcentajes y el sub indicador ¿practica usted los valores estipulados en el PEI. (Planeamiento estratégico institucional) ?, teniendo las respectivas alternativas (Si - No).

b) Análisis:

Observamos el cuadro y el histograma N° 09, donde el análisis de frecuencia ha de ser importante y su alternativa son (Si-No).

De acuerdo a los resultados de la encuesta se determina que los trabajadores practican los valores en un 83.87% no tanto porque este

estipulado en el PEI, sino por la formación que tienen en su hogar, de la misma manera hay un porcentaje de 16.13% que no practica los valores aducen que es por desconocimiento, definitivamente este resultado es preocupante ya que pertenecen al gobierno de todos y por ende deben ser personas íntegras y justas para utilizar los presupuestos de manera eficiente.

c) Interpretación:

Tanto de la descripción y el análisis se infiere lo siguiente:

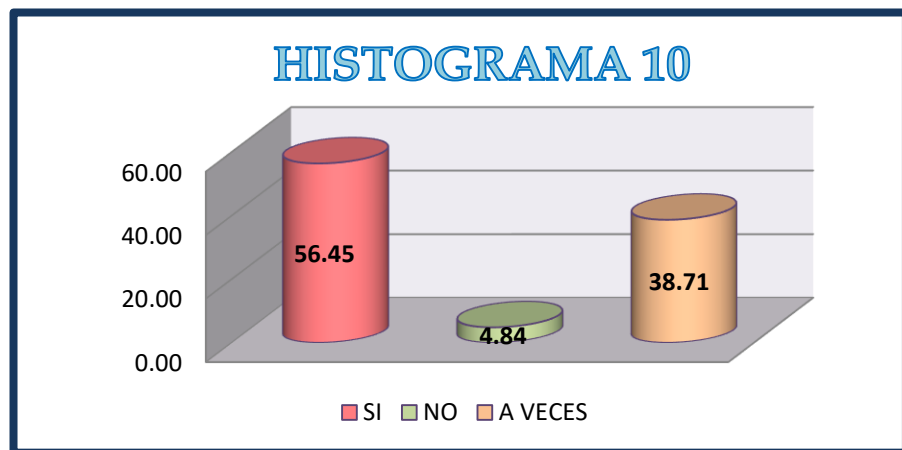
- Un 83.37% de los encuestados afirma que practica los valores gracias a la formación profesional que tiene.
- Existe un 16.13% de los encuestados que afirma no practicar valores este resultado es preocupante ya que no debería existir este tipo de trabajadores dentro de una institución pública.

10. ¿En su centro de labor le brindan un trato homogéneo, equitativo y justo por su condición y desempeño laboral?

CUADRO N° 10

CATEGORÍAS	CÓDIGOS	FRECUENCIAS	FRECUENCIAS	FRECUENCIAS
		ABSOLUTA	RELATIVA	
SI	1	35	56,45	35
NO	2	3	4,84	38
A VECES	3	24	38,71	62
TOTAL	6	62	100	

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UNDAC.



a) Descripción:

En el cuadro N° 10, se consideran las frecuencias, los porcentajes y el sub indicador ¿En su centro de labor le brindan un trato homogéneo, equitativo y justo por su condición y desempeño laboral?, teniendo las respectivas alternativas (Si – No-A veces).

b) Análisis:

Observamos el cuadro y el histograma N° 10, donde el análisis de frecuencia ha de ser importante y su alternativa son (Si-No- A Veces).

De acuerdo a los resultados de la encuesta se determina que el trato es justo y equitativo en un 56.45% de los trabajadores y un 38.71%

opina que el trato solo a veces es justo ante un 4.84% que difiere y responde que el trato en la UNDAC no es justo, lo que nos hace reflexionar y pensar que las condiciones psicológicas son razonablemente aceptables ya que la mayoría está de acuerdo o medianamente de acuerdo en que el trato es justo en la institución permitiendo tener mayor estabilidad el trabajador dentro de su área de trabajo.

c) Interpretación:

Tanto de la descripción y el análisis se infiere en lo siguiente:

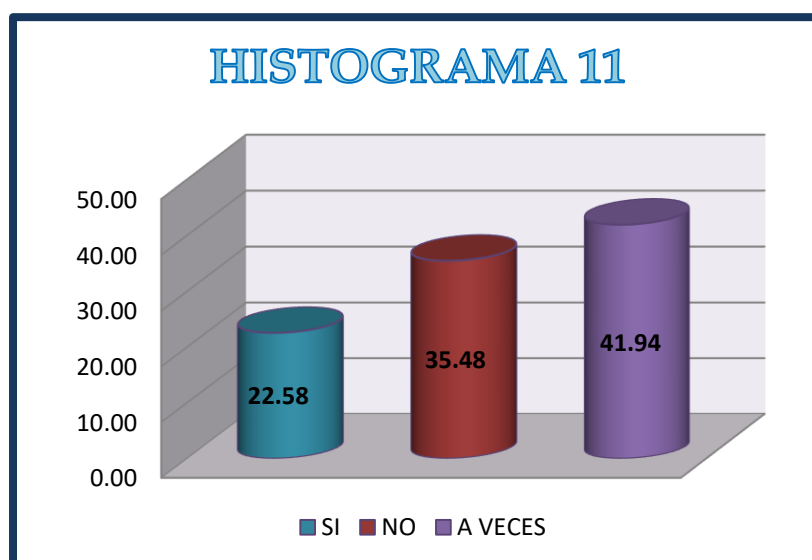
- Los trabajadores encuestados un 56.41% opina que el trato en la UNDAC es equitativo.
- Existiendo un 38.17% que opina que el trato no siempre es justo, pero es medianamente aceptable.
- Mientras solo un 4.84% comentó que el trato dentro de la institución no es homogéneo con todos.

11. ¿Se siente usted motivado a través de incentivos (gratificaciones, cursos y ascensos) que ofrece la institución?

CUADRO N° 11

CATEGORÍAS	CÓDIGO	FRECUENCIA	FRECUENCIA	FRECUENCIAS
		ABSOLUTA	RELATIVA	
SI	1	14	22,58	14
NO	2	22	35,48	36
A VECES	3	26	41,94	62
TOTAL	6	62	100	

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UNDAC.



a) Descripción:

En el cuadro N° 11, se consideran las frecuencias, los porcentajes y el sub indicador ¿se siente usted motivado a través de incentivos (gratificaciones, cursos y ascensos) que ofrece la institución?, teniendo las respectivas alternativas (Si – No-A veces).

b) Análisis:

Observamos el cuadro y el histograma N° 11, donde el análisis de frecuencia ha de ser importante y su alternativa son (Si-No- A veces).

Se puede observar en el grafico que los trabajadores se sienten motivados a veces, resultado que nos da a conocer que solo cuando existe este tipo de incentivos ellos están motivados, sin embargo en los meses donde no hay ningún tipo de incentivos la motivación termina, en otro aspecto hay una porcentaje importante que opina que ni les dan ningún tipo de incentivos y que éstos se quedan en las altos cargos, por lo que la única gratificación que tienen es su sueldo mensual muchas veces con algún descuento y por último hay una menor cantidad de trabajadores que si están contentos y satisfechos por los incentivos propuestos.

c) Interpretación:

Tanto de la descripción y el análisis se infiere lo siguiente:

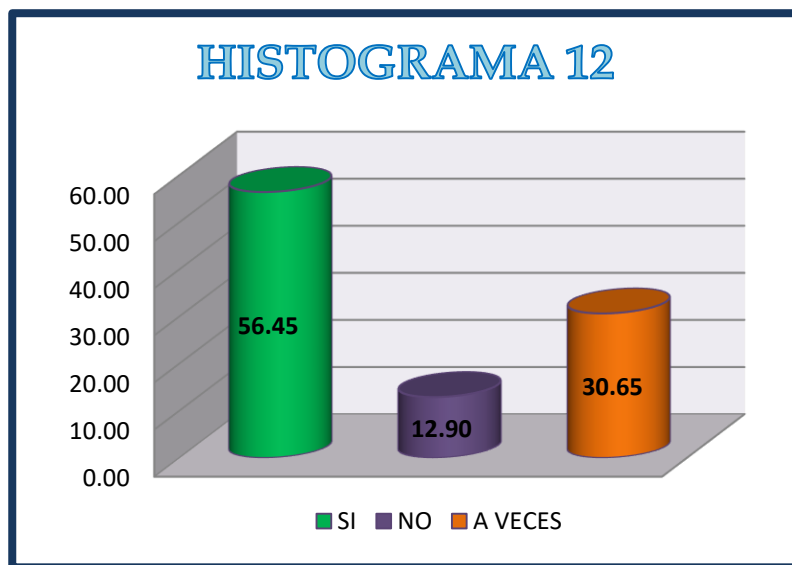
- Los trabajadores encuestados un 41.94% opina que solo a veces hay incentivos.
- Existiendo un 35.48% que opina que no existe incentivos al menos para sus áreas de trabajo.
- Un porcentaje menor de 22.58% opina existe incentivos dentro de la institución como asistencia a capacitaciones dentro y fuera de la región y diplomados en gestión pública.

12. ¿Cree que las condiciones en su área de trabajo influyen en su efectividad?

CUADRO N° 12

CATEGORÍAS	CÓDIGO	FRECUENCIA	FRECUENCIA	FRECUENCIAS
		ABSOLUTA	RELATIVA	
SI	1	35	56,45	35
NO	2	8	12,90	43
A VECES	3	19	30,65	62
TOTAL	6	62	100	

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UNDAC.



a) **Descripción:**

En el cuadro N° 12, se consideran las frecuencias, los porcentajes y el sub indicador ¿cree que las condiciones en su área de trabajo influyen en su efectividad?, teniendo las respectivas alternativas (Si – No-A veces).

b) **Análisis:**

Observamos el cuadro y el histograma N° 12, donde el análisis de frecuencia ha de ser importante y su alternativa son (Si-No- A Veces).

Según el tratamiento de los datos se puede concluir que las buenas condiciones son vitales para la efectividad de los trabajadores si no tendría algunos tropiezos que no le permitiría utilizar todo el capital en

conocimientos y habilidades que tenga, mientras que hay otro porcentaje donde el trabajador aduce que no siempre es importante las buenas condiciones para desempeñarse bien y en poca medida afirman que las condiciones no son importantes dentro de una organización.

c) Interpretación:

Tanto de la descripción y el análisis se infiere lo siguiente:

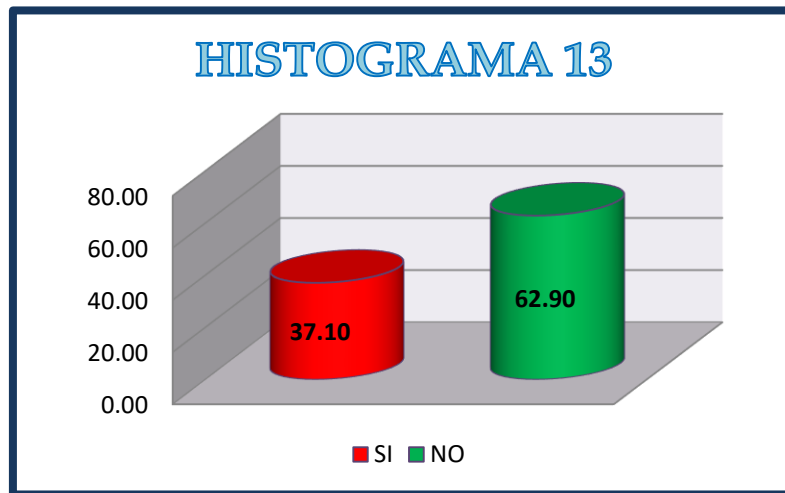
- Los trabajadores encuestados un 56.45% opinan que las condiciones óptimas son importantes dentro de sus labores como servidor público.
- El 36.45% opinan que solo algunas veces es importante las buenas condiciones, mientras que, si no hay, también el rendimiento es el mismo.
- Un 12.90% opinan que las condiciones de trabajo no son importantes para mejorar su desempeño y no es relevante mejorarlas.

13. ¿Está usted de acuerdo con la retribución económica que percibe por el desempeño de sus funciones?

CUADRO N° 13

CATEGORÍAS	CÓDIGO	FRECUENCIA	FRECUENCIA	FRECUENCIAS
		ABSOLUTA	RELATIVA	
<i>SI</i>	1	23	37,10	23
<i>NO</i>	2	39	62,90	62
TOTAL	3	62	100	

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UNDAC.



a) Descripción:

En el cuadro N° 13, se consideran las frecuencias, los porcentajes y el sub indicador ¿está usted de acuerdo con la retribución económica que percibe por el desempeño de sus funciones?, teniendo las respectivas alternativas (Si – No).

b) Análisis:

Observamos el cuadro y el histograma N° 13, donde el análisis de frecuencia ha de ser importante y su alternativa son (Si-No-).

En esta interrogante de vital importancia y una manera de incentivar a nuestros trabajadores resultó que la mayoría de los servidores públicos no están de acuerdo con sus sueldos que perciben y al estar siempre pensando en cómo ganar más se descuidan de su trabajo dentro de su institución ocasionando ineficiencia en las labores, de la misma manera hay un porcentaje que si está contento con el sueldo que percibe y es otro las necesidades que le aquejan, pero definitivamente no es lo económico.

c) Interpretación:

Tanto de la descripción y el análisis se infiere lo siguiente:

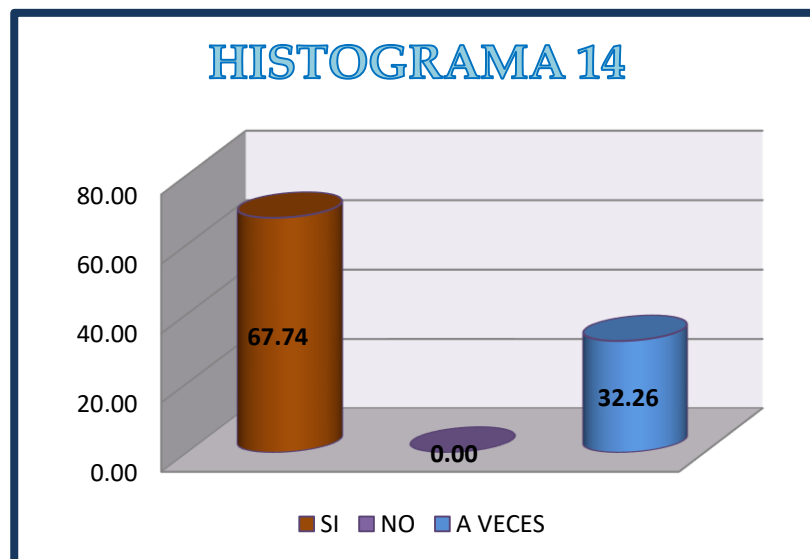
- Los trabajadores encuestados un 62.90% no están de acuerdo en el sueldo que percibe.
- El 37.10% está muy de acuerdo con el sueldo percibido ya que satisface sus expectativas, pero en su gran mayoría no se siente bien retribuido.

14. ¿Cree usted que las tareas que realiza en su área de trabajo le ayudan a su desempeño profesional?

CUADRO N° 14

CATEGORÍAS	CÓDIGO	FRECUENCIA	FRECUENCIA	FRECUENCIAS
		ABSOLUTA	RELATIVA	
SI	1	42	67,74	42
NO	2	0	0,00	42
A VECES	3	20	32,26	62
TOTAL	6	62	100	

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UNDAC.



a) Descripción:

En el cuadro N° 14, se consideran las frecuencias, los porcentajes y el sub indicador ¿cree usted que las tareas que realiza en su área de trabajo le

ayudan a su desempeño profesional?, teniendo las respectivas alternativas (Si – No – a veces).

b) Análisis:

Observamos el cuadro y el histograma N° 14, donde el análisis de frecuencia ha de ser importante y su alternativa son (Si-No- a veces).

Esta interrogante como la anterior nos da indicios de cómo el personal está comprometido e incentivado a trabajar en la UNDAC., puesto que psicológicamente cuando satisfaces tus necesidades eres más abierto a aceptar nuevas ideas, en la encuesta la mayoría de los servidores de la muestra opinó su satisfacción de realizar labores de acorde a su carrera y de la misma manera a su desempeño profesional y la otra parte de la población afirmó que a veces su labores enriquecen su formación, esto ayuda a que los trabajadores se sientan cada vez más identificados con la institución.

c) Interpretación:

Tanto de la descripción y el análisis se infiere lo siguiente:

- Los trabajadores encuestados un 67.74% están de acuerdo con la afirmación de que su trabajo va acorde con sus labores realizadas.
- Mientras un 32.26% opina que no siempre ayuda a su formación, pero si tiene un aporte importante en su formación profesional, enriquece sus conocimientos y experiencia.

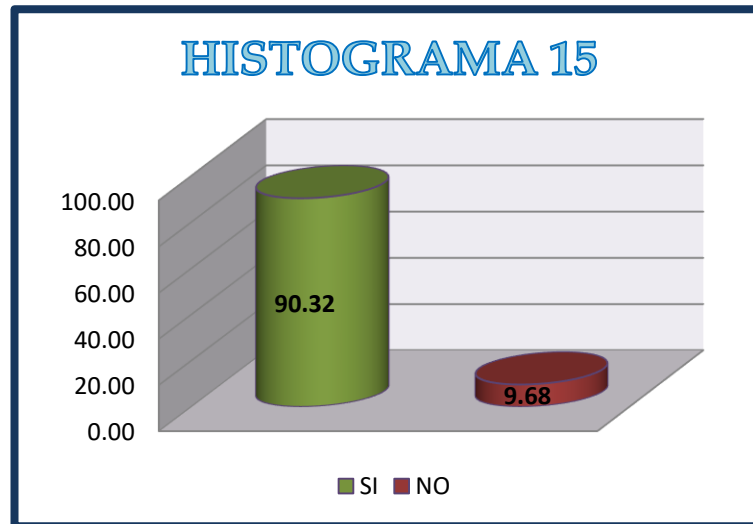
15. ¿Tiene entusiasmo e iniciativas para la realización de sus labores?

CUADRO N° 15

CATEGORÍAS	código	FRECUENCIA	FRECUENCIA	FRECUENCIAS
		ABSOLUTA	RELATIVA	
SI	1	56	90,32	56

NO	2	6	9,68	62
TOTAL	3	62	100	

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UNDAC.



a) Descripción:

En el Cuadro N° 15, se consideran las frecuencias, los porcentajes y el sub indicador ¿tiene entusiasmo e iniciativas para la realización de sus labores. Teniendo las respectivas alternativas (Si – No).

b) Análisis:

Observamos el cuadro y el histograma N° 15, donde el análisis de frecuencia ha de ser importante y su alternativa son (Si-No-).

Una vez analizada algunos aspectos que intervienen en la motivación nos abocamos a analizar si los trabajadores tienen iniciativas, el resultado arrojó que el 90.32% si se identifica con la institución y apoya con sus iniciativas para cada día ir mejorando, pero no siempre es así solo cuando existe problemas graves buscan soluciones antes no hay ningún sistema que algún trabajador allá presentado para mejorar el control del personal sin tener que realizar pasos engorrosos.

c) Interpretación:0

Tanto de la descripción y el análisis se infiere lo siguiente:

- Los trabajadores encuestados un 90.32% afirman que tienen iniciativa e entusiasmo para realizar sus trabajos.
- Mientras un 9.68% no está de acuerdo con esta afirmación es pequeña cantidad, pero se debe evaluar por que la falta de iniciativa de ellos.

4.3. Prueba de hipótesis

Para la prueba central de hipótesis haremos uso de las herramientas de la estadística inferencial y por la naturaleza de la variable en estudio los métodos de la estadística no paramétrica para datos nominales u ordinales. Específicamente La Prueba de Bondad de Ajuste Chi Cuadrado.

a) Sistema de hipótesis.

Hipótesis a:

Hi: En la medida que mejoren las condiciones ambientales influirán positivamente en el eficiente nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.

Ho: En la medida que mejoren las condiciones ambientales no influirán positivamente en el eficiente nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando H_0 es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji cuadrada con $(3-1)(3-1) = 4$ grados de libertad.
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de X^2 es mayor o igual a 26.296.
5. Cálculo de la estadística de pruebas. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 367.511$$

6. Decisión estadística: Dado que $367.511 > 26.296$, se rechaza H_0 .
7. Conclusión: En la medida que mejoren las condiciones ambientales influirán positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la UNDAC.

Hipótesis b:

H_i : Si las condiciones físicas de trabajo son ergonómicas influirá positivamente la productividad laboral de los trabajadores.

H_0 : Si las condiciones físicas de trabajo no son ergonómicas no influirán en la productividad laboral de los trabajadores.

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando H_0 es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji cuadrada con $(3-1)(3-1) = 4$ grados de libertad.

4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de X^2 es mayor o igual a 26.296.

5. Cálculo de la estadística de pruebas. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 287.938$$

6. Decisión estadística: Dado que $287.938 > 26.296$, se rechaza H_0 .

7. Conclusión: Si las condiciones físicas del trabajo son ergonómicas influirán positivamente en el nivel de productividad laboral de los trabajadores.

Hipótesis c:

Hi: Las mejores condiciones organizativas influirán óptimamente a la efectividad del desempeño laboral de los trabajadores.

Ho: Las mejores condiciones organizativas no influirán óptimamente a la efectividad del desempeño laboral de los trabajadores.

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando H_0 es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji cuadrada con $(3-1)(3-1) = 4$ grados de libertad.

4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de X^2 es mayor o igual a 26.296.

5. Cálculo de la estadística de pruebas. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 348.653$$

6. Decisión estadística: Dado que $348.653 > 26.296$, se rechaza H_0 .

7. Conclusión: Las mejores condiciones organizativas influirán óptimamente la efectividad del desempeño laboral de los trabajadores.

Hipótesis d:

H_1 : Si las condiciones psicológicas son óptimas influirán satisfactoriamente en el nivel del desempeño laboral de los trabajadores.

H_0 : Si las condiciones psicológicas no son óptimas no influirán satisfactoriamente en el nivel del desempeño laboral de los trabajadores

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando H_0 es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji cuadrada con $(3-1)(3-1) = 4$ grados de libertad.
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de X^2 es mayor o igual a 26.296.
5. Cálculo de la estadística de pruebas. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 287.938$$

6. Decisión

estadística: Dado que $287.938 > 26.296$, se rechaza H_0 .

7. Conclusión: Si las condiciones psicológicas son óptimas influirán satisfactoriamente en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores.

4.4. Discusión de resultados

En esta sección se evidencia la aplicación de la tesis, analizando y discutiendo los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas, esto demostrará que los objetivos de la tesis han sido cumplidos.

Durante el desarrollo de la investigación se pudo comprobar que existe la necesidad de aplicar políticas de motivación para el personal administrativo de la UNDAC y esto se verá reflejado en un adecuado desempeño laboral.

Actualmente en la UNDAC existe desinterés de los colaboradores para exigirse, identificarse, asumir un compromiso con la institución para lograr los objetivos institucionales, así como un desempeño óptimo que se vea reflejado en un buen servicio.

CONCLUSIONES

1. Con respecto al objetivo general, la presente investigación demuestra que existe relación directa y significativa entre la motivación organizacional y el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco; dado que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,818, demostró una alta relación entre las variables.
2. Con respecto al objetivo 1, la presente investigación demuestra que existe relación directa y significativa entre las condiciones ambientales y el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco; dado que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,662, demostró una moderada relación entre los indicadores.
3. Con respecto al objetivo 2, la presente investigación demuestra que existe relación directa y significativa entre las condiciones físicas y la productividad laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión; dado que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,628, demostró una moderada relación entre los indicadores.
4. Con respecto al objetivo 3, la presente investigación demuestra que existe relación directa y significativa entre las condiciones organizativas y la efectividad del desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión; dado que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,711, demostró una alta relación entre los indicadores.
5. Con respecto al objetivo 5, la presente investigación demuestra que existe relación significativa directa entre las condiciones psicológicas y el estado de ánimo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión; dado

que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,671, demostró una moderada relación entre los Indicadores.

RECOMENDACIONES

1. A la Alta Dirección, fortalecer la motivación organizacional para lograr satisfacción en sus colaboradores en base a los resultados obtenidos en la investigación una mayor eficiencia y eficacia en los servicios prestados por el personal de la entidad.
2. A la Dirección de Recursos Humanos de la UNDAC, gestionar los mecanismos que permiten una correcta convocatoria para la elección del personal competente, idóneo, que cuente con un perfil laboral acorde con la exigencia del puesto, asimismo el cronograma debe cumplirse en los plazos establecidos.
3. A la Dirección de Recursos Humanos de la UNDAC, clasificar al personal según especialidad; brindar una orientación adecuada cuando se incorporan a las distintas áreas o equipos de trabajo, indicando las funciones que deben realizar, a fin de lograr los objetivos de la institución.
4. A La Alta Dirección de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, cristalizar los estímulos psicológicos y económicos reconociendo el mérito a su labor a través de oficios o resoluciones para que el personal se sientan más comprometidos con la entidad.
5. A la Dirección de Recursos Humanos de la UNDAC, a fortalecer la relación con el personal, brindándole los factores de higiene, seguridad y calidad de vida, ya que es clave para evitar la fuga de nuestros colaboradores a otras instituciones.

BIBLIOGRAFIA

1. Alcaraz, V., & Guma, E. (2001). Texto de neurociencias cognitivas. Mèxico: El manual moderno.
2. Aldape, T. (2008). Desarrollo de las competencias del docente. Barcelona: Libros en red.
3. Alles, M. A. (2006). Desarrollo del talento humano basado en competencias, Buenos Aires: Granica.
4. Brune, R. (2013). La influencia de la motivación laboral en el desempeño de los trabajadores del área comercial de autoclima S.A. de la ciudad de Guayaquil. Obtenido de repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6269/1/ TESIS%20 FINAL. doc
5. Canales.Francisca, Alvarado, E., & Pineda, E. (2008). Metodología de la investigación. México: Limusa S.A.
6. Carrasco, S. (2009). Metodología de la investigación cinetífica (Cuarta ed.). Lima: San Marcos.
7. Castillo, J. (2012). http://ww.unitexto.net/gestion_talento_humano.html.
8. Chiavenato, I. (2008). Gestion del Talento Humano.Mexico: Mc Graw Hill.
Chiavenato, I. (2013). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill.
9. Cuesta, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Lima: Ecoediciones.
10. Dale, S. (2007). Teorias del aprendizaje. México: Pearson.
11. Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2010). Relaciones humanas (Tercera ed.). México: Thomson.
12. Drucker, P. (2010). Su visión sobre la administración,la organización basada en lainformación, la economía y la sociedad. Barcelona: Norma.

13. Enríquez, P. (2014). Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México. Obtenido de
14. <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/381/1/TESIS%20FINAL520paty%20definitiva.pdf>
15. Espinoza, L., & Menacho, E. (2013). La Motivacion Laboral y su relacion con el Clima Organizacional en la Municipalidad de Independencia. Lima. 2013. Lima.
16. García, V. (2012). La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
17. Goleman, D. (2005). Inteligencia emocional (10 ed.). New York: Bantam. Guerrero, A. (2014). Gestión del talento Humano basado en competencias.
18. Obtenido de <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/1965/1/RI000769.pdf>
19. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación (6ta. edición ed.). México: MC Graw will Education.
20. Hitt, M., Steward, J., & Porter, L. (2011). Administración (décima ed.). Juárez, México: Pearson educación.
21. Hoare, S., & Leigh, A. (2014). Administración del talento. México: Trillas.
22. Huamán, J., & Sánchez, S. (2014). Investigación y desarrollo (I+D) y gestion de talento humano, Unidad coordinadora del programa de Ciencia y Tecnologia-PCM 2014. Tesis de maestria, Universidad César Vallejo, Lima.
23. Ibañez, M. (2011). Gestión del talento humano en la empresa (Primera ed.). Lima, Perú: San Marcos.
24. Janto, C. (2014). Clima Organizacional y Motivacion Laboral en Trabajadores del
25. Ministerio de Agricultura y Riego - Sede Central - Lima, 2014. Lima.
26. Juanes, C. (2014). La Motivación Laboral. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/la-motivacion-laboral.html>

27. Kerlinger, F. (2002). Investigación del comportamiento: técnicas y métodos. México: Interamericana/McGraw-Hill.
28. Lévy-Leboyer, C. (2003). La motivación en la empresa. España: Gestion 2000.
29. Marcillo, N. (2014). Modelo de Gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del Sur de Manabi. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/MARCILLO_NORMA_GESTI%C3%93N_COMPETENCIAS_SUR%20MANABI.pdf
30. Marcos, C. (2015). Clima Laboral y su Influencia en la Motivación en los Trabajadores de la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Lima 2014. Lima.
31. Martínez, L. (2006). Gestión del cambio y la innovación en la empresa, un modelo para la innovación empresarial. Barcelona: Ideas propias.
32. Martínez, M. (2013). La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.
33. Nieto, G., & Solórzano, E. (2014). Relación entre la Gestión del Talento Humano Y Desarrollo Organizacional en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Lima, 2014. Lima.
34. Deza, L. (2010). Presidente del Consejo Regional de Salud, Región Pasco. Para Vivir Mejor, plan participativo regional de salud 2005 – 2010. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/cns//PlanesRegionales>.
35. Díaz (2011). Importancia de la capacitación personal. URL Disponible: <http://www.gestiopolis.com/importancia-capacitacion-de-personal> Amaya (2003)
36. Frigo, E. (2013). Que es la capacitación. Recuperado de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

37. García, M. (2010). Desarrollo de Programas de Capacitación.
38. Luna, G. y Vílchez, J. (2014). En su tesis titulada Propuesta del Clima Organizacional para la mejora del Desempeño Laboral en los empleados públicos de la Municipalidad Distrital de Picsi en el año 2014.
39. Maldonado, C. (2009). Importancia de la capacitación. Recuperado de <http://aptitus.clasificados.pe/blog/capacitacion/entrevista-a-la-sra-cecilia-maldonado-sebastiani-gerente-de-recursos-humanos-de-nextel-del-peru/>
40. Mejía, Y. (2012). Evaluación del Desempeño con enfoque en las competencias laborales. Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Motivación Organizacional – Nivel de Satisfacción Laboral

Estimado colaborador:

El presente documento tiene por finalidad recolectar datos de su opinión respecto a la forma como se realiza la motivación organizacional y su influencia en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

En este documento no existe respuestas correctas o incorrectas, por ello se te solicita responder todos los ítems, del mismo modo se indica que es totalmente anónimo razón por la cual no debes poner tu nombre ni algún dato que te identifique.

INSTRUCCIONES:

Marque con una (X) la alternativa que consideras correcta

SI	NO	AVECES	BUENO	REGULAR	MALO
----	----	--------	-------	---------	------

BLOQUE I: MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN 1: NECESIDAD DE SENTIRSE VALORADO					
1	Dentro de su área de trabajo como es la distribución de las labores					
2	Conoce los instrumentos de gestión de la institución donde usted labora					
3	Usted cumple con lo especificado en los instrumentos de gestión					
4	El área donde usted se desempeña es la adecuada para realizar sus labores					
5	Los materiales y muebles son los adecuados para la realización de sus labores					
6	Cree que el clima de Pasco influye en la realización de sus labores					

BLOQUE I: SATISFACCIÓN LABORAL

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN 4: PROCESOS PARA DESARROLLAR A LAS PERSONAS					
7	La iluminación de su ambiente de trabajo cree que es la adecuada para su desempeño laboral					
8	Como es la relación laboral entre sus colegas de trabajo					
9	Practica usted los valores estipulados en el pei. (planteamiento estratégico institucional)					
10	En su centro de labor le brindan un trato homogéneo, equitativo y justo por su condición y desempeño laboral					
11	Se siente usted motivado a través de incentivos (gratificaciones, cursos y ascensos) que ofrece la institución					
12	Cree que las condiciones en su área de trabajo influyen en su efectividad					
13	Esta usted de acuerdo con la retribución económica que percibe por el desempeño de sus funciones					
14	Cre usted que las tareas que realiza en su área de trabajo le ayudan a su desempeño profesional					
15	Tiene entusiasmo e iniciativas para la realización de sus labores					

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO 02
PROCEDIMIENTOS DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD
Dr. Iván Bruno POMALAZA BUENDÍA

ANEXO 2

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

Menos de	50	60	70	80	90	100
1. ¿En qué porcentaje estima Usted que con esta prueba se logrará el objetivo propuesto?	()	()	()	()	()	(x)
2. ¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema?	()	()	()	()	(x)	()
3. ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos?	()	()	()	()	(x)	()
4. En qué porcentaje, las preguntas de la prueba son de fácil comprensión?	()	()	()	()	()	(x)
5. ¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencia lógica?	()	()	()	()	()	(x)
6. ¿En qué porcentaje valora Usted que con esta prueba se obtendrán datos similares en otras muestras?	()	()	()	()	()	(x)

SUGERENCIAS

1. ¿Qué preguntas considera Usted deberían agregarse?

.....
.....

2. ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?

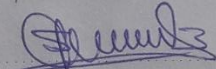
.....
.....

3. ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?

.....
.....

Fecha:

Validado por: DR. IVAN BRUNO POMALAZA BUENDÍA

Firma: 

ANEXO 03
PROCEDIMIENTOS DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD
Mg. Luz del Carmen MUÑOZ CORNEJO

ANEXO 2

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente.

- | Menos de | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. ¿En qué porcentaje estima Usted que con esta prueba se logrará el objetivo propuesto? | () | () | () | () | () | (X) |
| 2. ¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema? | () | () | () | () | () | (X) |
| 3. ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos? | () | () | () | () | (X) | () |
| 4. En qué porcentaje, las preguntas de la prueba son de fácil comprensión? | () | () | () | () | (X) | () |
| 5. ¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencia lógica? | () | () | () | () | () | (X) |
| 6. ¿En qué porcentaje valora Usted que con esta prueba se obtendrán datos similares en otras muestras? | () | () | () | () | () | (X) |

SUGERENCIAS

1. ¿Qué preguntas considera Usted deberían agregarse?
.....
.....
2. ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?
.....
.....
3. ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?
.....
.....

Fecha:

Validado por:

Mg. Luz del Carmen Muñoz Cornejo

Firma:

[Firma manuscrita]

ANEXO 0
PROCEDIMIENTOS DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD
Mg. Juan Antonio RICALDI BALDEON

ANEXO 2

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

- | Menos de | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| 1. ¿En qué porcentaje estima Usted que con esta prueba se logrará el objetivo propuesto? | () | () | () | () | () | (X) |
| 2. ¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema? | () | () | () | () | (X) | () |
| 3. ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos? | () | () | () | () | () | (X) |
| 4. En qué porcentaje, las preguntas de la prueba son de fácil comprensión? | () | () | () | () | (X) | () |
| 5. ¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencia lógica? | () | () | () | () | () | (X) |
| 6. ¿En qué porcentaje valora Usted que con esta prueba se obtendrán datos similares en otras muestras? | () | () | () | () | (X) | () |

SUGERENCIAS

1. ¿Qué preguntas considera Usted deberían agregarse?

.....
.....

2. ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?

.....
.....

3. ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?

.....
.....

Fecha:

Validado por: *Mg. Juan Antonio RICALDI BALDEON*

Firma: *[Firma manuscrita]*