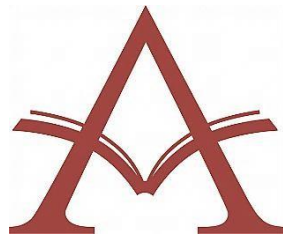


UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE
EMPRESAS**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**Motivación y Satisfacción Laboral en la Oficina del
Normalización Previsional en Lima, 2019**

**PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLER EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA: LOURDES AMADA CONTRERAS SAMAME

ASESOR: LORENA ESPINA ROMERO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

LIMA, PERÚ

SEPTIEMBRE 2020

DEDICATORIA

A mi querido esposo Alejandro, quien con su amor, comprensión y apoyo me incentivó para llegar a la meta.

A mis hijos quienes son el motor de mi vida y me motivan a seguir adelante y a ir tras mis sueños.

AGRADECIMIENTO

Doy gracias al Señor mi Dios por darme la sabiduría y la perseverancia para poder concluir este trabajo de investigación.

Al maestro por haberme impartido sus conocimientos y experiencias.

RESUMEN

La investigación nombrada: Motivación y Satisfacción Laboral en los trabajadores de la Oficina del Normalización Previsional en Lima, 2019, ha tenido como objetivo principal, determinar la relación entre la motivación y satisfacción laboral en los trabajadores de la Oficina antes mencionada.

La motivación y satisfacción laboral, los factores que influyen en este proceso que se traduce en cumplir con las expectativas del colaborador, estar en un ambiente atractivo para obtener y retener el mejor talento del mercado con un ambiente grato para el trabajo, mejor remuneración que los competidores u otras entidades del estado, los factores que ayudan a tener un ambiente y las necesidades que debe satisfacer el centro de labores en relación a las necesidades empleado-empleador.

Palabras claves: motivación, satisfacción laboral.

ABSTRACT

The investigation named: Motivation and Job Satisfaction in the workers of the Office of Social Security Standardization in Lima, 2019, has had as main objective, to determine the relationship between motivation and job satisfaction in the workers of the aforementioned Office.

The motivation and job satisfaction, the factors that influence this process that translates into meeting the expectative of the collaborator, for being an attractive environment to obtain and retain the best talent in the market with a pleasant atmosphere for work, better remuneration than competitors or other entities of the state, the factors that help to have an environment and the needs that the workplace must meet in relation to the employee-employer needs.

Keywords: *Motivation, Job Satisfaction.*

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
TABLA DE CONTENIDOS	vi
TABLA DE FIGURAS	vii
INTRODUCCIÓN	1
1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	8
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.2.1 Problema general.	10
1.2.2 Problemas específicos.	11
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.1.1 Objetivo general.	11
1.1.2 Objetivos específicos.	11
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	11
2. MARCO TEÓRICO	16
2.1 ANTECEDENTES	16
2.1.1 Antecedentes Internacionales	16
2.1.2 Antecedentes Nacionales	18
2.2 Bases teóricas	20
2.2.1 Concepto de Satisfacción Laboral.	21
2.2.2 Importancia De La Satisfacción Laboral.	21
3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	25
4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	42
5. RECURSOS Y PRESUPUESTO	43
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
7. APOORTE CIENTIFICO	47
8. CONCLUSIONES	48
9. RECOMENDACIONES	49

TABLA DE FIGURAS

Figura Nro. 1, la importancia de los incentivos y los factores externos	12
Figura Nro. 2, CIMA - Culture, engagement and happiness = productivity + profit	13
Figura Nro. 3, Salario Emocional	14
Figura Nro. 4, Pirámide de Maslow	25
Figura Nro. 5, Satisfacción laboral y rotación	34
Figura Nro. 6, Liderazgo & Productividad	36

INTRODUCCIÓN

Actualmente, en las organizaciones la motivación es un factor clave y elemento fundamental para que los colaboradores de todas las empresas tengan un buen desempeño laboral; un elemento principal en el rendimiento de sus actividades, para lograr los objetivos y el logro de las metas y así poder tener al personal motivado para que realicen sus actividades con mayor productividad.

La motivación se puede realizar de diferentes formas en una organización, esto con el fin de que ellos rindan y den al máximo su desempeño en el área de trabajo.

En ciertas empresas los colaboradores tienen poca o ninguna motivación, en relación con su trabajo y con el desarrollo de sus actividades; por lo cual, se les pueden presentar problemas personales o laborales y puede perjudicar tanto al colaborador como a la empresa o entidad que los contrata, y como resultado el trabajador hasta podría quedarse sin empleo y generar una relación no saludable con el jefe y demás compañeros de área en la que se pueda encontrar.

Actualmente, existen diversas formas para motivar a los colaboradores de una organización, con la finalidad de que los estos perciban que los dueños, o quienes dirigen las organizaciones están al tanto de ellos y las actividades que realizan para alcanzar de forma eficiente los objetivos establecidos de su puesto de trabajo, siempre considerando en el desempeño la motivación y esfuerzo para alcanzar resultados positivos y optimizando recursos.

Un buen trabajador animado, con ganas de realizar sus actividades, genera un beneficio bueno para él y así como para la organización y esto ayuda a que se desenvuelva con sus compañeros en un ambiente grato y donde fluye el compañerismo.

Por lo indicado anteriormente, y en orden de comprender el tema se nombrarán los

siguientes autores.

Diccionario de la Real Academia Española (RAE), la motivación es el conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

Por otro lado, **Jiménez (2009)** en el artículo disponible en internet de la revista electrónica CEMCI, define la motivación como el concepto estudiado con mayor amplitud en el momento de intentar comprender el comportamiento de los individuos, la tan mencionada motivación es un concepto que se utiliza diariamente y como principal factor en las entidades de toda magnitud, es la principal variable que determina el desempeño laboral a todo nivel.

La motivación además podría establecerse poniendo énfasis en que y se revelará en el individuo como un rotundo medio de satisfacer alguna necesidad de interés propio, y se ve reflejado en el aspecto laboral de los trabajadores en una organización y además es de vital valor pues ellos entregarán todo su compromiso para alcanzar el objetivo personal y además de la organización a la que pertenecen.

Además, el artículo de **Prensa Libre (2011)** sobre la motivación personal debe de ser una reflexión firme que hará que los individuos estén seguros de sí mismos y las acciones que realizan. **Es por ello, que se brinda la efectividad, positivismo y beneficios en el ámbito diario y cotidiano.** Por lo que se puede decir que la motivación es un elemento que impulsa al ser humano a salir adelante y a mejorar cada día, una persona se siente motivada y con entusiasmo de realizar las tareas laborales que se le encomiendan mostrando mayor eficiencia, y además como consecuencia esto se demostrará en todos los aspectos de su vida y es básica en el centro de labores en orden de determinar su actuar, el trato de la gente en su entorno y la forma de comportarse o desenvolverse. También es básica y primordial para permitir el crecimiento como persona y profesional en logro de las metas trazadas, individual o colectivamente.

Recordemos que la motivación en las personas, ayudan a mejor el desenvolvimiento y la mejora continua en el ámbito personal y en la vida laboral, pues nos ayuda a querer mejorar, emprender y alcanzar lo que nos proponamos en la vida

Pérez (2012), según este artículo sobre Motivación, ubicada en un diario y que comparte en un taller dirigido a ministros. El gobernante Otto Fernando Pérez Molina se juntó en esta reunión con la mayoría de los funcionarios de gabinete de su gobierno, y pudo hablar con ellos aquí sobre motivación. Cada uno de ellos recibió un ejemplar en donde se detallan los consejos sobre cómo podrían auto motivarse, el señor presidente Otto Pérez explico que este taller que organizó nació cuando se notó que diversos ministros y secretarios deberían estar motivados y así puedan mejorar su desempeño en el área de trabajo en la que se desenvuelven. Además dio a conocer de una forma distinta las habilidades personales con las que contaba cada uno de ellos; y refirió también sobre los próximos resultados que cada ministro tuviera sobre su actuar de forma individual.

Ortega (2013) según la tesis de incentivos monetarios ligada a la tan mencionada motivación laboral, y realizada por el Ingenio Tululá S.A., en San Andrés - Villa Seca en el municipio del departamento de Retalhuleu en la República de Guatemala; tuvo como objeto poder establecer la influencia de los estímulos monetarios en la motivación de los colaboradores, se utilizó el diseño descriptivo y el instrumento de la prueba psicométrica **EMP, Escala de Motivaciones Psicosociales**, la que tuvo como principal objetivo el de verificar el nivel de motivo de los empleados en esta organización, determinando que la motivación laboral surge además como una alternativa para evitar los conflictos, además de la falta de entendimiento entre las personas, por otro lado también la desmotivación, la baja productividad y la falta de interés, esta medición además logró un mejor análisis entre los intereses patronales versus necesidades y/o expectativas de los colaboradores. Hoy en día, la satisfacción y motivación laboral de los empleados son puntos clave para las empresas y

organizaciones de todo tipo, pública o privadas, pues el personal o tan bien llamado recurso humano es el factor clave para el logro de los objetivos y metas que se establezca en la organización.

Investigaciones, comprueban que hay elementos muy influyentes en la motivación del trabajador y no son necesariamente los que tienen que ver con la compensación a través de entrega de dinero, bonos o reconocimientos económicos por el buen desempeño alcanzado.

La motivación laboral, es desde hace muchos años, un factor importante para directivos que lideran organizaciones principalmente privadas y además, es también el principal problema dentro de la organización considerando que la escasez de motivación provocaría no sólo desinterés o desgano sino que también hace que los seres humanos no se esfuercen con el mismo afán por hacer un excelente trabajo u obtener buenos resultados en las tareas encomendadas.

El sentirse motivado en el centro de labores o la organización a la que pertenecemos, nos brinda diversas actitudes y consecuencias positivas; muchas de ellas psicológicas, tales como: la auto realización, ser y sentirse un buen elemento, ser competente y útil, entre otros efectos que mantienen y/o elevar la autoestima; por lo que si el personal de la organización tiene un nivel de motivación positivo o favorable, esto permite determinar que los colaboradores se sientan comprometidos con las tareas y funciones que se les asigna y desarrollan además del compromiso la pertenencia organizacional, se recomienda y es importante establecer un programa de loyalty o lealtad con los colaboradores a través de la integración, el trabajo en equipo.

La organización de talleres de trabajo en equipo, comunicación asertiva y liderazgo efectivo, contribuye a que se eleven y mantenga la satisfacción del factor humano dentro de las organizaciones.

Gómez (2013) durante el Congreso, Motivación y Gestión del talento Humano, el 15 de marzo del 2013, explicaba varias veces que es imposible motivar a los colaboradores si no que las personas tienen sus propios medios o recursos, y se acoplan al término de motivación que ellos definen; inclusive hay algunas corrientes de diversos autores; sin embargo en líneas generales podríamos decir que motivación es todo lo que energiza al ser humano con alguna acción, que mueve y la mantiene o que la detiene para lograr lo que se establece como objetivo.

Estudios sobre **la motivación extrínseca**; es decir, motivación externa, demuestran se puede motivar a las personas extrínsecamente; y de la misma forma la **motivación intrínseca**, es aquella que hace que las personas realicen sus actividades porque lo quieren hacer, están auto-motivadas o que es muy diferente a que las personas hagan lo que tiene que hacer porque les conviene.

Con esta información previa de motivadores intrínsecos y extrínsecos de demuestra que sí podemos contribuir a la motivación de las personas por factores extrínsecos mediante un bono, algún un incentivo monetario o no; y además se puede motivar circunstancias propias para que las personas se muevan y se vean más interesadas, es por ello que la motivación puede llegar a realizarse más exactamente con las tareas o el trabajo en el que uno se desenvuelve diariamente.

En un artículo consultado en internet el día 20 de febrero del año 2012, **la Ingeniera Sandra Suarez**, explica detalladamente la motivación laboral como una estrategia, la que se utiliza para aumentar la productividad, pues va depender de los recursos económicos con los que dependa la organización y las diversas estrategias que estas utilicen para mantener al factor humano en un clima laboral agradable que les permita realizar y entrega lo mejor de sí, optimizando recursos para hacer las tareas cada vez más eficaces.

Las Pymes o Mypes, son las que tienen la parte más difícil, pues el recurso económico es más limitado, y requieren de técnicas de motivación laboral que no impliquen altas sumas de dinero, deberían brindar a sus colaboradores un espacio propicio donde puedan desarrollarse de manera personal y profesional. En empresas con personal numeroso y recursos económicos y de infraestructura más generosos, se aborda la motivación desde otro punto de vista, por ejemplo, enmarcando la palabra bienestar y dirigida al colaborador y su grupo familiar directo.

En una revista electrónica de negocios - **Redacción, Estratégica & Negocios (2012)** es explicado claramente que el buen desempeño de trabajo es más fácil si el colaborador cuenta con condiciones en orden de evitar riesgos y mejorar el bienestar y la salud propia y de sus seres queridos. Actualmente, es primordial saber que los resultados en cualquier trabajo mejoran notablemente si se realiza la actividad un ambiente apropiado, y que además garantice el bienestar y la salud de los trabajadores se ve reflejado en ganancias, la productividad y bajos costos para la organización; cabe resaltar, la salud y seguridad en el trabajo a la larga representan ganancia para todas las partes, colaboradores o factor humano y la organización. Estas sugerencias son mencionadas de distinta manera en cada país, pero lo común es que hay manuales de procedimientos de las empresas y normas o leyes que regulan y protegen a los colaboradores y la calidad de trabajo que deberían tener dentro de cualquiera sea la organización a la que pertenezcan. Esta información demuestra lo importante que es mantener los hábitos saludables relacionados al desempeño laboral.

La revista **Amiga disponible en Prensa Libre (2008)** en su artículo Aumentar el rendimiento laboral considera que las organizaciones que pretendan crecer para competir en el actual y globalizado mercado y además demandan que sus colaboradores destaquen por una mayor eficiencia y productividad deben aumentar el desempeño laboral a través de la motivación. Por otro lado, habla de los trabajadores y la tendencia es adoptar empleos por

periodos cada vez más cortos, y con el interés de escalar a nuevos puestos de mayor relevancia para así avanzar a la tan deseada independencia.

En el folleto CEM (2014) detalla sobre el desempeño en el centro de labores comparado entre los hombres y mujeres, y los empresarios opinan que la percepción sobre el desempeño laboral de ambos es especial en las empresas, y además las supuestas diferencias de productividad en el área laboral, ya que esto incide de manera importante, las posibilidades de acceso al empleo de unos con otros, y en sus condiciones de trabajo. En el caso de las mujeres, la percepción es en muchos aspectos poco conveniente en el ámbito laboral.

Villena (2011) en una conferencia impartida el 8 de agosto del 2011 a un grupo de jóvenes sobre Motivación y fomento sobre el desempeño ético y proactivo en la vida profesional es un detalle principal y a una consideración primordial, detalla que la productividad y la motivación adecuada son temas valiosos en el círculo de profesionales de hoy y se ve reflejado en las actividades de todo individuo.

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

En la actualidad, los cambios económicos, sociales y culturales intervienen en la motivación como herramienta para lograr objetivos en el ámbito personal y profesional, lo que nos permitirá alcanzar metas con el fin de mejorar resultados, obtener reconocimiento y en líneas generales buscar la satisfacción de lo proyectado.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo, y estudios de calidad del trabajo en Latinoamérica y el Caribe, “La calidad del trabajo es una cuestión de enfoque”, la mayoría de la gente trabaja 40 horas o más por semana. Por lo tanto, no causa sorpresa que las condiciones de trabajo tengan gran influencia en la vida de cada uno de nosotros desde dos puntos de vista, las condiciones objetivas relacionadas comúnmente con el empleo de buena calidad y las apreciaciones subjetivas con respecto a la satisfacción con el trabajo y los factores que a ella contribuyen. Los datos revelan que, en gran medida, mucha gente que tiene un empleo asalariado preferiría trabajar por cuenta propia, mientras que hay muchas menos personas en la situación opuesta. Los asalariados mencionan varias razones por las cuales prefieren el empleo por cuenta propia, entre ellas la posibilidad de mayores ingresos, más flexibilidad y no tener un jefe.

Según los resultados del estudio *Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation*, de Rizwan Qaiser Danish, por la consultora *Crecimiento Sustentable*” (Los secretos del Managment, 2018) menciona que las organizaciones buscan prometer a sus trabajadores incentivos y condiciones de trabajo que genere una satisfacción traducida en motivación, para facilitar un mejor desempeño laboral ya que muchos colaboradores abandonan su puesto de trabajo porque se inclinan a buscar cargos que le otorguen la oportunidad de demostrar su capacidad, habilidad, diversidad de tareas y constantes

capacitaciones que le ayuden a crecer profesionalmente, cualidades que hagan que el trabajo tenga estímulos intelectuales. Como resultados de la investigación laboral Workmonitor (Publmetro 2018) sobre la satisfacción del trabajo en Chile, se encontró que aumento a un 73% y esto debido a que las compañías dejaron de fidelizar y captar clientes e invirtieron en programas que les ayudó en atraer a sus personal, tomando en cuenta a los actuales y a los nuevos, considerando los intereses que este último tiene al ingresar a una empresa como: formación, plan de beneficios, desarrollo de la carrera, responsabilidad social, flexibilidad laboral entre otros.

En el Perú, según el Diario Gestión, el coordinador Enrique Pérez-Wicht” (Gestión 2017) señaló que la dirección de las organizaciones ha cambiado, pues las instituciones no se concentran solo en contratar a quienes puedan conseguir los objetivos que se plantean, si no también se preocupan en la inteligencia emocional. Por ello el empleado comprendido en su ambiente laboral y motivado, podría conseguir a ser más rentable en un 80%.

Así mismo el Diario El Comercio (Comercio 2019) explica que los bonos son una alternativa para hacer a los empleados más felices y motivados; y se consideran una buena herramienta de retener y atraer al mejor talento. Por otro lado, el Diario El Peruano en 2017, expresa que la clave de toda organización es poseer empleados motivados, para que trabaje adecuadamente optimizando los recursos y a la vez generando un buen clima laboral y lo cual se ve reflejado en todo el personal de la organización, y es así como la motivación de los colaboradores mayor interés en la organización.

En estos días la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores son importantes para cualquier centro de trabajo público o privado, con o sin fines de lucro; todos buscan reconocimiento y el formar parte de una organización no sólo es figurar en la planilla y el depósito a fin de mes, los colaboradores deben sentirse valorados para de esta forma contribuir al logro de los objetivos de la compañía y cumplir con los planes o metas trazadas

en cierto periodo de tiempo.

La motivación en el centro de labores, influye sobre la satisfacción de los trabajadores debido a que el entorno y las diversas condiciones generales en las que el trabajador realiza sus labores permiten que ellos puedan satisfacer sus necesidades y expectativas en el empleo.

La satisfacción del trabajo es un estado subjetivo del colaborador que tiene que ver con las circunstancias personales y las del trabajo, es decir, relaciona entre lo esperado y lo encontrado por el trabajador en el centro laboral.

En el contexto local la Oficina del Normalización Previsional, carece de motivación en el trabajo y afecta en la satisfacción y el rendimiento de los colaboradores que formamos parte de ella. Una forma de motivar a los empleados de la organización, así como de sus aptitudes personales, son los incentivos, bonos o reconocimientos, no siempre económicos; tan importante como el reconocimiento que se le pueda dar a un colaborador es necesario saber que tan satisfechos están con el trabajo y así poder evitar problemas que de alguna manera perjudiquen a la empresa que desea mejorar su imagen ante la sociedad peruana.

Al ser un organismo gubernamental, las acciones que se pueden tomar son demasiado burocráticas y los reconocimientos que se puedan entregar muchas veces llegarán a los menos indicados, pues son el agradecimiento para algún favor realizado con anterioridad o por anticipado.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general.

La presente investigación planteó la siguiente problemática:

¿Cuál es la relación entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Oficina del Normalización Previsional en Lima, 2019?

1.2.2. Problemas específicos.

Se tienen definidos los problemas específicos como:

¿Cuál es la relación entre los motivadores intrínsecos y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Oficina del Normalización Previsional en Lima, 2019?

¿Cuál es la relación entre los motivadores extrínsecos y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Oficina del Normalización Previsional en Lima, 2019?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1 Objetivo general.

Determinar la relación entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Oficina del Normalización Previsional en Lima, 2019.

1.1.2 Objetivos específicos.

Determinar la relación entre los motivadores intrínsecos y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Oficina del Normalización Previsional en Lima, 2019.

Determinar la relación entre los motivadores extrínsecos y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Oficina del Normalización Previsional en Lima, 2019.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación teórica, basada en la teoría de Fischman que señala que la motivación de mejor calidad son los motivadores intrínsecos, la que se da en la misma actividad.

¿Qué nos mueve a comportarnos de cierta forma en la que lo hacemos? Algunas veces nos mecanizamos y actuamos de forma inerte y terminamos cayendo en la rutina.

Por ejemplo, la autonomía que se tiene dentro del centro de labores para el desarrollo de las actividades y la automotivación que tiene el empleado.

Algunos estudios manifiestan que la motivación extrínseca podría perjudicar la motivación

intrínseca. Respecto a la satisfacción, esta puede darse por el tipo de acciones que se efectúan, cabe señalar que el mostrar las habilidades y ofrecer un nivel de desafíos con las condiciones adecuadas mejoraran el rendimiento laboral; se puede decir también que el personal debe estar muy bien remunerado, de acuerdo a la expectativa de cada uno de los colaboradores.

Sin embargo, los verdaderos motivos de nuestro actuar diario son características que nos hace movernos y avanzar día a día para de esta forma cumplir con la meta trazada o el objetivo planteado.

Figura Nro. 1,
La importancia de los incentivos y los factores externos



Fuente: www.google.com.pe/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Frecursoshumanosmotivacion.

Justificación metodológica, según Bernal (2010) en una investigación, la justificación se refiere a las razones del porqué y el para qué de la investigación que se va a realizar, es decir, justificar una investigación consiste en exponer los motivos por los cuales es importante

llevar a cabo el respectivo estudio. Los instrumentos diseñados y las técnicas a utilizar en el desarrollo de una investigación tienen confiabilidad, y sobre todo son eficaces al ser utilizados en otros trabajos de investigación. Siendo el método hipotético deductivo; utilizando un enfoque cuantitativo; de tipo aplicada; con un nivel descriptiva-correlacional-explicativa y un diseño que es no experimental y de corte transversal, puesto que finalidad es saber la relación que existe entre ambas variables.

Justificación práctica, su desarrollo dará una respuesta o ayudará a encontrar posibles soluciones o de alguna manera proponen estrategias que aporten a solucionar el problema planteado, mejorando la situación actual en que se encuentra la organización.

Considerando los resultados adquiridos vinculados con el nivel de la variable uno y la variable dos, de los empleados de la Oficina del Normalización Previsional diseña estrategias dirigidas a optimizar la motivación en el trabajo para obtener una mayor satisfacción en los trabajadores y así aumentar los niveles de productividad.

Figura Nro. 2.



**CIMA - Culture, engagement
and happiness = productivity
+ profit**

Fuente: www.google.com.pe/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.cimaglobal.com%2F

La motivación dentro del centro de labores se puede decir que son el conjunto de fuerzas

internas y externas que hacen que el colaborador entregue lo mejor de su desempeño y además elija el accionar correcto y la dirección acertada del enfoque conductual, la cantidad de esfuerzo entregado y la conducta diaria en el centro de labores.

En la mecánica de la motivación de los colaboradores intervienen una serie de factores que los dirigentes de las organizaciones deben comprender y considerar.

Primeramente, papeles y roles en los que intervienen personalmente y profesionalmente, esto se debe a que los individuos encuentran insertos en un sistema ampliamente social. Es por ello, y con base en su actuar, los individuos establecemos mecanismos de motivación que se adecúan a nuestras necesidades.

Segundamente, la individualidad, que quiere decir que cada personal cuenta con factores motivacionales propios, lo que ayuda a impulsar y desplegar el potencial en diversos aspectos en el centro de labores.



Figura Nro. 3.
Salario Emocional

Fuente: <https://www.google.com.pe/url?sa=i&url=http%3A%2F%2Fwww.reisconsultoressrl.com>

Terceramente, la personalidad del factor humano también está condicionada a factores genéticos propios de la persona, y además la influencia de su entorno que refleja las expresiones de carácter individual.

Justificación social, esta investigación aportará en que se mejore la condición del empleado dentro de la organización, teniendo como intención ser replicada en otras empresas. Pero lo más importante, es que los más beneficiados son los empleadores, ya que tendrán conocimiento de la motivación laboral, teniendo en cuenta que ellos son la clave del éxito de toda compañía.

Justificación económica, esta investigación aportará en la mejora de la organización donde se dará a conocer su realidad problemática. Así mismo se proponen alternativas que ayuden en la mejora del salario emocional en la Oficina de Normalización Previsional ayudando en la motivación de sus empleados para que de esta manera mejore su rendimiento laboral, aumentando la productividad. Logrando así un beneficio recíproco entre los colaboradores y el empleador, sintiéndose satisfechos con los resultados obtenidos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Hernández y Morales (2017), identificar los agentes determinantes de la motivación laboral y satisfacción, que de alguna manera afectan positivamente en las competencias de sus colaboradores. Considerar dimensiones para la variable de motivación la equidad, el trabajo en equipo, la comunicación y la guía de administración; para la segunda variable que es satisfacción consideraron los reconocimientos, los incentivos salariales, el nivel académico, la relación del trabajo con la profesión, los ingresos, y el tipo de trabajo, los cuales todos impactan positivamente en el desempeño de sus empleados.

Benavides Paz (2017), establecer las necesidades motivacionales expuestas por McClelland, definir los objetivos individuales y la forma en que se relacionan en el ámbito laboral y por ende en el desempeño, tomando siempre en cuenta que no solo impactará de manera directa a la institución sino también en el bienestar de sus trabajadores.

Martínez (2015), el objetivo fue estudiar y analizar la motivación en el sector Turismo en el segmento más joven, evidenciar en los resultados, la existencia de una estructura motivacional en ese segmento, generar un modelo predictivo tanto en la integración a la organización como al desempeño de sus trabajadores.

Mintrop y Ordenes (2017), investigar la forma en que los motivos son generados para prevenir sanciones y alcanzar los objetivos organizacionales específicos u obtener recompensas no estén en oposición con las causas que surgían de manera intrínseca o autónoma. Se ejecutó un cuestionario de 256 ítems, aplicando la escala de motivación intrínseca. Demostrar cómo la labor del docente, sobre todo en la era de los incentivos extrínsecos, alcanza el beneficio cuando hay diferentes motivaciones.

Pedraza Melo (2018), menciona como objetivo, analizar la relación del clima organizacional y satisfacción laboral con la apreciación de los colaboradores. Recomienda establecer prácticas que ayuden en mejorar el clima organizacional dentro de la empresa contribuyendo positivamente con la satisfacción de sus colaboradores. La conclusión es que las dimensiones del clima organizacional se enlazan significativamente con la satisfacción laboral.

Charris, Muñoz y Cuba (2018), el objetivo de su investigación fue estudiar la satisfacción de los trabajadores de las PYMES de exportación, demostraron que los indicadores; oportunidad, variedad de trabajo, seguridad, relación con sus compañeros, reconocimiento del desempeño laboral y la estabilidad, están ubicados por debajo de la media establecida; a diferencia de los indicadores como; salario, la flexibilidad laboral y la estructura que alcanzaron mayores niveles de satisfacción.

Díaz y Barra (2017), mencionan que su objetivo fue comprobar cómo la resiliencia interviene sobre la satisfacción laboral en los profesores. Descubriendo que hay relación positiva entre las dos variables; indicando que las características de la resiliencia son factores que permiten que los profesores se sientan satisfechos en su desempeño laboral, obteniendo como resultado que la resiliencia es altamente relativa a diferencia de la satisfacción que es inferior,

Massella (2018), indicó como objetivo el precisar la existencia de correlación entre las variables satisfacción laboral y además motivación, considerando como factores para medir la variable motivación el reconocimiento laboral, la comunicación, la autonomía y la satisfacción laboral, mientras que en la segunda variable es a través de la identificación con la empresa, el reconocimiento y el desarrollo laboral. Concluyendo que mientras los trabajadores se encuentren más motivados estarán más satisfechos.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Pacheco G. (2012), buscaba evidenciar lo importante de la motivación en la productividad y las consecuencias que implican en los resultados finales. Para ello se propuso un plan con acciones de mejora para generar una mayor motivación el cual ayudaría con el crecimiento laboral, mejorando sus ingresos y reconociendo su buen desempeño. Obtuvo como resultado que los empleados no tenían la posibilidad del crecimiento y no se identificaban con la institución.

Leuispe (2015), su objetivo era aplicar las políticas e incentivos motivacionales, identificando que ayudará a mejorar la productividad en las empresas, y que sus colaboradores cumplirían sus funciones de manera eficiente y eficaz verificando los objetivos establecidos en ella.

Chirito E & Raymundo S. (2015), el objetivo era identificar las herramientas que aplican las organizaciones con respecto a teorías motivacionales a su personal y de esta forma realicen sus labores de manera eficiente y brinden un servicio de calidad. Concluyendo que hoy en día la gran mayoría de las personas acuden a un banco a realizar préstamos o abrir cuentas de ahorro ayudando que estas instituciones bancarias crezcan generando más opciones de trabajo.

Reynaga (2016), en su investigación el objetivo fue determinar la motivación y su relación con el desempeño laboral, concluyen que si influye directamente puesto que permite al personal sentirse satisfecho con los resultados que ha logrado al ejecutar sus responsabilidades y sus deberes diariamente.

Mena (2016), en su investigación, se dirigieron en establecer relación entre Satisfacción laboral y Compromiso Organizacional de los docentes de una Institución

Educativa Universitaria del Perú. La muestra de 236 docentes con diferentes tipos de índole laboral empleando el formulario de satisfacción laboral y la escala del compromiso organizacional, el cual encontraron correlación positiva entre satisfacción y compromiso organizacional. Encontrando relación entre los elementos de satisfacción con los componentes del compromiso organizacional.

Chávez (2016), su objetivo fue analizar el grado de motivación y la relación con la satisfacción laboral, contando con una muestra de 40 trabajadores de una empresa de Agro molinos en Huanchaco. Su investigación determinó la necesidad de realizar capacitaciones y talleres motivacionales en la organización, de esta manera reforzarán en los trabajadores la identificación con la empresa, así como el compromiso, sintiéndose satisfechos y valorados. Como resultado se concluye que contamos con evidencia que hay una conexión entre satisfacción y motivación.

Faya, Venturo, Herrera y Hernández (2018), teniendo como objetivo encontrar el enlace entre autonomía en el trabajo y satisfacción laboral de los colaboradores de una Institución Educativa en la ciudad de Lima. Los resultados ayudan a identificar la correlación directa en ambas variables, concluyendo que, al tener autonomía en el trabajo, los niveles de satisfacción serán elevados en su personal, obteniendo buenos resultados en el desempeño laboral.

Gutiérrez & Rosazza (2018), su objetivo, fijar la relación entre la variable productividad y la satisfacción laboral; siendo su finalidad valorar el desempeño de los colaboradores. Teniendo como resultados la existencia de una satisfacción media y una productividad regular la cual se ve refleja en el desempeño del puesto ya que su personal no se encuentra satisfecho con el puesto que ocupa por su baja remuneración, ya que no reciben incentivos económicos para alcanzar sus objetivos personales.

Arbaiza, (2010), se podría mencionar que el principal objetivo fue establecer una relación de causa–efecto en motivación y satisfacción por ello, es importante mantener un ambiente positivo, donde los empleados puedan aportar sus ideas, sobre todo que exista una participación activa en lo que respecta a tomar decisiones importantes dentro de la organización para que el trabajador perciba que es considerado por parte de la empresa. El resultado es profundizar en que el trabajador que no está motivado es muy probable que se sienta deprimido, frustrado, que no asista al trabajo y en muchos casos, renuncie.

Carruitero (2018), el objetivo fue examinar las cualidades de la motivación laboral conforme los puestos administrativos diseñados en entidades públicas del Perú. Indicando como resultado que las dimensiones importancia, variedad, retroalimentación e identidad señalan un alto nivel, sin embargo, las dimensiones de Autonomía se observan un nivel bajo. Finalmente concluyen un elevado nivel de motivación laboral interna y una alta calidad en el desempeño laboral considerando su trabajo, valioso, importante y significativo, la existencia nivel de ausentismo bajo y rotación al conocer los resultados de su trabajo y la existencia de un nivel bajo de satisfacción laboral al tener poca responsabilidad por los resultados adquiridos de su trabajo.

Bisetti (2015), el objetivo es disponer la congruencia existente del desempeño laboral y la motivación en el personal subalterno de una institución armada del Perú. Teniendo como resultado la existencia de una baja relación entre el desempeño laboral y la motivación laboral.

2.2 Bases teóricas

Para el marco teórico se tendrá en cuenta, básicamente, los temas que corresponden a Motivación y Satisfacción laboral; además de los incentivos económicos y no económicos que reciben los colaboradores y los comprometen más con la organización.

2.2.1 Concepto de Satisfacción Laboral.

La satisfacción laboral es un aspecto que ha sido ampliamente estudiado desde que Hoppock² en 1935, abarcando amplios grupos de población, desarrolla los primeros estudios sobre esta temática. Como es de imaginar son bastantes las personas que se han interesado en este tema, razón por la cual existen innumerables definiciones, pero que al final, concuerdan en una idea.

Es un estado emocional, de acuerdo a la percepción de la experiencia laboral del sujeto. Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". En el marco de la Psicología, la "satisfacción laboral" (SL) se ha definido de muchas maneras. Coinciden ampliamente en la idea de concebirla como una respuesta afectiva del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo. En consecuencia, esta respuesta vendrá condicionada por las circunstancias del trabajo y las características de cada persona. Una concepción más amplia establece que la satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. Pero, a este respecto, sabemos que un estado de necesidad lleva normalmente a la acción; a la búsqueda de soluciones. Esta es la ineludible conexión entre "satisfacción laboral", "motivación" y "conducta o acción".

2.2.2 Importancia De La Satisfacción Laboral.

Según plantea Robbins la satisfacción laboral es importante por tres razones, ya que:

Existen evidencias que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más, se ha demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años. La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador.

Además, la importancia también se ve reflejada en las capacidades del colaborador para la resolución de conflictos y es una balanza entre los siguientes factores:

- ✓ Retos del trabajo.
- ✓ Compromiso de los colaboradores.
- ✓ Sistema de recompensas justas.
- ✓ Condiciones favorables de trabajo.
- ✓ Colegas que brinden apoyo.

En contraparte la insatisfacción laboral también juega un rol importante en los colaboradores de la organización y puede definirse de muchas maneras siendo el resultado el mismo: malos resultados en el esquema final del logro de objetivos. La insatisfacción se puede percibir de la siguiente manera:

- ✓ Una de ellas puede ser la incomodidad que presenta el trabajador en su centro de labores.
- ✓ La insatisfacción laboral es de suma importancia debido a que repercute de forma negativa en diferentes aspectos como el comportamiento laboral.
- ✓ La actitud o actitudes negativas hacia el trabajo.
- ✓ Desmotivación laboral, ansiedad y stress.

Tal como se mencionará estos factores influyen de manera personal y a veces grupal al desempeño que realiza el trabajador puesto que si no está satisfecho con el trabajo que realiza y no se siente motivado no va poder tener un buen desempeño.

Debido a esta problemática de insatisfacción laboral que hay en muchas empresas y en mi experiencia pude observar que hay empresas que no motiva a los trabajadores y no cuentan con incentivos que hacen que ellos estén satisfechos en sus labores. Continuando con los

conceptos sobre satisfacción laboral y sabiendo que es un tema muy controversial dentro de las organizaciones, se debe manejar toda la información de las necesidades de cada trabajador, sus objetivos y metas trazadas como personas para contribuir al desarrollo personal y como se han trazado en su centro de trabajo.

Todo esto para brindar distintas recompensas que puedan considerar interesantes, reforzar los contenidos y métodos con el fin que se empleen en el comportamiento y rendimiento en las tareas asignadas en su centro de trabajo. En otras palabras, la Satisfacción Laboral interviene considerablemente en las organizaciones, sobre la persona y su forma de actuar, en su labor personal o diaria, sus responsabilidades con las relaciones a un corto, mediano o largo plazo

Si el colaborador no siente satisfacción con su centro de trabajo, conlleva a tener resultados negativos en su forma de comportarse, como tardanzas, faltas injustificadas, descuido en sus actividades, mencionando sólo algunos de los puntos que merman la calidad del trabajo.

Por otro lado, si el colaborador se siente satisfecho en su trabajo, podrá observarse resultados positivos en sus labores diarias y actitudes. Podemos definir la satisfacción laboral como la destreza de la organización para que las necesidades de los colaboradores se encuentren cubiertas, pues existen muchas pruebas en donde se demuestra que los colaboradores insatisfechos presentan mayores inasistencias en su centro de trabajo y optan por poder renunciar, en cambio los trabajadores satisfechos disfrutan de una vida más sana y por ende tienen más años de vida. (Alonso, 2008, p.27)

Robbins (2004), afirma que la persona con una alta remuneración en su centro de trabajo, conlleva a que sienta mayor satisfacción con las tareas asignadas en su puesto de trabajo, sin duda, se puede mencionar que varios empleos son mejores pagados, por lo mismo que sus

exigencias solicitadas son mayores, como ejemplo los retos que se le asignadas, o las posiciones estratégicas dentro de una organización.

Gordon (1997), indica que “la satisfacción laboral de los colaboradores en su centro de trabajo, designa básicamente, un conjunto de actitudes antes en trabajo” (p. 54).

Spector (1997, citado por Cabanillas, 2018) demuestra una aportación a la percepción de este factor, conceptualizándola como aquella emoción que demuestra el colaborador frente a su trabajo y el grado de satisfacción que tiene desarrollándola.

Asimismo, Robbins (2004) indica que es la forma de actuar de un colaborador frente a su trabajo. Debido que aquellos colaboradores que logran un buen nivel de satisfacción con sus tareas diarias, demuestran una actitud positiva y beneficiosa en la organización.

De acuerdo a García, Montalvo, Peiró y Soro (2003) afirma que para que obtenga satisfacción un colaborador en la entidad, va depender directamente de todas las actitudes que se perciban cuando realice sus tareas asignadas, mientras que Locke, señala en sus diferentes estudios, que la satisfacción laboral es un periodo emocional de goce y está vinculado a la misma apreciación, casualmente que tiene el ser humano en relación a su trabajo.

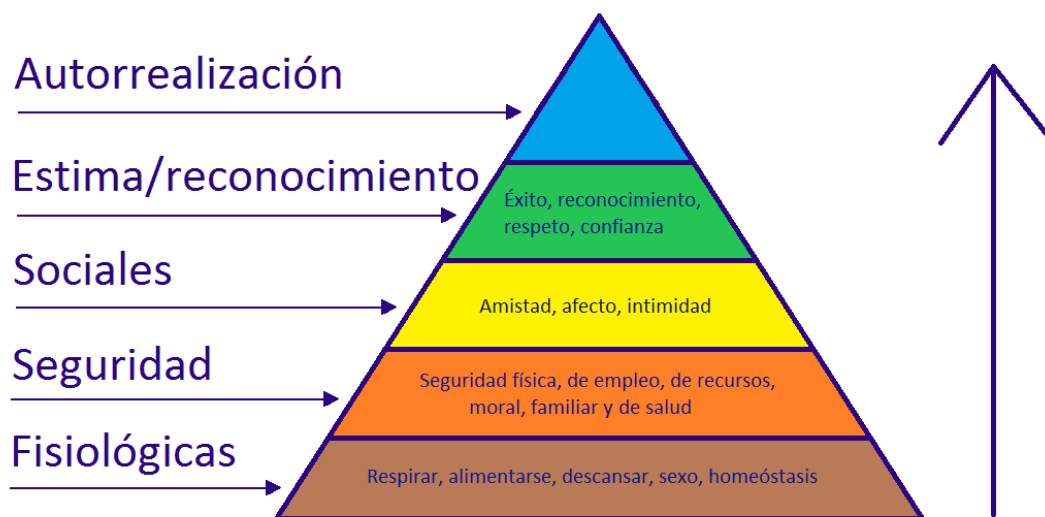
Palma (2004), indica que satisfacción laboral (trabajo) es la apreciación del colaborador en relación a su entorno laboral y en función a la realización personal, incluyendo algunas actividades como la supervisión que tiene, fácil acceso a la información. Es otras palabras, para Palma es la perspectiva que tiene una persona del ambiente donde realiza sus actividades laborales, impresión de todas aquellas actividades que hace, asimismo de las actividades que están inmersos, como situaciones que podrían suceder. Se han dado muchas explicaciones sobre la satisfacción laboral en las personas, para sentirse cómodo en su lugar de trabajo.

3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Abraham Maslow formuló la teoría de motivación más conocida que es la jerarquía de las necesidades humanas y establecidas por quien determinó la presunción de que al interior de cada individuo, existieran cinco necesidades que jerárquicamente el individuo busca satisfacer:

Figura Nro. 4

Pirámide de Maslow



Fuente: <https://www.google.com.pe/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Feconomipedia.com>

- ✓ Fisiológicas. Básicas que incluyen saciar el hambre, la sed, buscar un refugio y las necesidades corporales que el ser humano busca satisfacer.
- ✓ Seguridad. En el segundo nivel y que abarca el cuidado y la protección de daños que pueden ser físicos, morales, o emocionales para él y los suyos.
- ✓ Sociales. Que son básicamente encontrar afecto, y sentido de pertenencia en un grupo íntimo donde se llegue a sentir aceptado y necesitado. Las relaciones amicales.
- ✓ Estima o reconocimiento. Son factores internos y como dice la pirámide, de

reconocimiento, respeto que tienen las personas que lo rodean con su persona, la autonomía y el éxito que consiga además de otros factores que pueda alcanzar como la atención o el status.

✓ **Autorrealización.** Es el punto máximo o más alto de la pirámide y es lo que necesita el individuo para conseguir y tiene la capacidad de ser lo que implica crecimiento personal y/o profesional además del desarrollo máximo de todo su potencial personal

A continuación, se amplía el detalle y dan ejemplos de la pirámide de Maslow y las necesidades que desea satisfacer el humano en la sociedad y el entorno que lo rodea.

Maslow citado en Chiavenato (2007), consideraba que las necesidades establecidas y mencionadas en la pirámide, se muestran en ordenadamente para satisfacerse de acuerdo a la prioridad o de acuerdo al orden más primario, es decir, solo se puede satisfacer la necesidad más compleja si se satisfizo primero las necesidades más básicas y además considera:

Necesidades fisiológicas: Necesarias y esenciales que deben ser cubiertas en orden de sobrevivir. Necesidades básicas son las que encontramos en este nivel. Vale decir que se consideran la comida, bebida, respirar, sexo, etc. Son las primeras en satisfacer y la base de la estructura de su pirámide.

Necesidad de seguridad: Se busca la seguridad frente a situaciones de peligro físico y/o psicológico. Por ejemplo, se puede definir en este link también a la seguridad de empleo, seguridad de ingresos, etc. Es el segundo nivel de necesidades que debe de ser satisfecho.

Necesidad de afiliación: La que está relacionada con el desarrollo afectivo y la interacción con otras personas, las emociones y además se puede resaltar que indica la necesidad de mantener vínculos de amistad, afecto y lograr la aceptación en un círculo social, pues al ser una persona como ser social, es natural que requiera vivir en grupo y sociedad. De la misma forma que con los niveles anteriores si este no se satisface no podría anhelar la siguiente y además conducir en el futuro a posibles problemas psicológicos.

McClelland (1976) citado en Bisetti (2015) considero que es la conducta del ser humano social que da respuesta a una serie de impulsos satisfactorios a través de la creación de lazos cordiales con otro ser humano. Su principal meta de este individuo es poder llegar a tener una relación amical recíproca con el resto de individuos (p. 25).

Como indica el autor, es el deseo de querer relacionarse con sus demás compañeros, iniciando relaciones interpersonales amicales con el resto de personas que pertenecen a su centro de trabajo.

Ramírez, Abreu y Badii (2008) indican que la necesidad de afiliación demuestra que los gerentes suelen dar mayor importancia a sus colaboradores y a sus sentimientos, son más amigables al momento de interactuar o tener un acercamiento con el resto de la organización. McClelland como se citó en García (2012) menciona las siguientes características:

- ✓ Son aquellos individuos que desarrollan una relación de amistad y cordialidad con otra persona, produciendo una satisfacción entre ellos.
- ✓ El ser humano requiere trabajar y sentirse parte del equipo, para percibir el aprecio que tienen hacia él. A largo plazo esta necesidad de afiliación crea un buen ambiente laboral.
- ✓ Son cooperativos y acceden fácilmente a los deseos del resto, la gran mayoría de veces suelen evitar todo tipo de conflicto y actividades que involucran competencia.
- ✓ Temor al rechazo por parte de sus compañeros de trabajo.

Necesidad de estima o reconocimiento: Se encuentra en este nivel, la necesidad de ser valorado y reconocido por los demás, pero también por sí mismo, es decir la reputación, el respeto social, la fama. Etc. Si no se cubren dichas necesidades podría generar sentimientos de inferioridad e inestabilidad emocional.

Necesidad de autorrealización: Es la última establecida jerárquicamente, es la cúspide de la pirámide y es implicancia de la realización completa de una persona, libre y útil para la

sociedad, es decir, es a donde todo ser humano desea llegar. Llegar a este nivel implica que el resto de necesidades están cubiertas.

Un importante factor, es saber que hay necesidades que no pueden satisfacer en su totalidad, además que el alcanzar un nivel deja de motivar pues ya se complació una necesidad. Según refiere Maslow si el individuo desea ser motivado debemos entender y saber el nivel de la jerarquía en el que se encuentra esa persona para concentrarse en el nivel de esta satisfacción.

Maslow (1997, p. 54). En su teoría nos habla de las necesidades y el orden en que la necesitamos, explica que podemos llegar a realizarlas de manera exitosa, pero se debe ir cubriendo estas necesidades una por una en un determinado orden, esto quiere decir que mientras se va cumpliendo las necesidades básicas se irá desarrollando mayores necesidades y deseos. En la teoría de las jerarquías de Maslow, esas necesidades se encuentran ubicadas al inicio de la pirámide las cuales son de mayor prioridad, a diferencia de las que están colocadas encima.

Maslow (1991, p.57). Todo ser humano debe tener autoestima, desea sentirse seguro y reconocerse, pero si no lograra satisfacer esta necesidad, surgirán los sentimientos de infelicidad. Con la necesidad del reconocimiento no siempre se logra con las recompensas salariales, si no también se pueden dar reconocimientos de manera verbal que de alguna manera ayudan a satisfacer a la persona. Otra necesidad muy importante es la autorrealización; donde los líderes establecen metas difíciles a sus colaboradores, pero que estas sean alcanzables ya que ayudará a que los trabajadores lleguen alcanzar su pleno potencial.

Para la satisfacción contamos con teoría de Douglas McGregor, el cual confirmaba que todo trabajador se sentía más satisfecho cuando en su centro laboral encontraban un buen clima laboral. El autor menciona dos teorías; la teoría X donde el nivel de formación es más

bajo puesto que realizan labores repetitivas, trabajan lo menos posible, y existe escases de ambición pero sobre todo evitan las responsabilidades, esta teoría se basa sobre todo en amenazas lo que ocasiona que el colaborador evite realizar las labores.

En cambio, la teoría Y los empleados consideran el trabajo como un hobby, tienen creatividad, se sienten motivados y buscan un constante aprendizaje. Los trabajadores en esta teoría hallan en su labor una buena satisfacción y tratan de esforzarse constantemente para adquirir los mejores frutos para la organización.

Douglas McGregor, citado por Robbins y Judge (2013) implantó dos enfoques distintos en los individuos, uno llamado teoría X que acepta que el trabajador es una persona pesimista, rígida y con una antipatía de nacimiento al trabajo, que lo evita ante todo si es posible.

La otra totalmente contraria y por ello positiva que es denominada la teoría Y, cuya principal característica es considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa y se conoce como una persona flexible, optimista – siempre positiva, y dinámica. Luego de estudiar cómo los que dirigen las organizaciones se relacionaban con los colaboradores; McGregor estableció, los puntos que tenían y la naturaleza de los seres humanos que se basan en ciertas hipótesis para moldear su comportamiento.

Los directivos, antes a favor de la teoría “X” consideran que a los colaboradores les fastidia o disgusta el modo inherente al trabajo y creen que deberían ser direccionados o hasta coaccionados para cumplirlo.

Mientras que quienes consideran acertada la teoría “Y” presumen que los colaboradores piensan que el trabajo es algo natural como un descanso o un juego y la persona promedio aprenderá y aceptará, inclusive hasta buscaría tener la responsabilidad. La teoría Y indica las necesidades de orden superior son las que dominan a los individuos. McGregor pensaba que siempre los supuestos en la teoría Y llegaban a ser mucho más valiosos que los de la teoría X.

Entonces, en consecuencia, llegó a establecer la idea de la toma de decisiones participativa, el trabajo con responsabilidad y desafiantes, además que las relaciones positivas en el grupo sirven para elevar en su máxima expresión, la motivación de una persona en su centro de labores, en la organización a la que sienten pertenecer.

Robbins y Judge (2017, p.266). Explica que se debe otorgar un reconocimiento al buen desempeño de los trabajadores. Es también dar la oportunidad de que los empleados escalen de posición, esto ayuda a que los empleados se sientan apreciados y que sientan que su esfuerzo tiene sentido. El objetivo es que los empleados sean más productivos, eficientes y que tengan un mayor compromiso con la empresa.

Arbaiza (2010, p.173). Profundiza en que el trabajador que no está motivado es muy probable que se sienta deprimido, frustrado, que no asista al trabajo y en muchos casos, renuncie. Se podría mencionar que observan una relación de causa–efecto en motivación y satisfacción por ello, es importante mantener un ambiente positivo, donde los empleados puedan aportar sus ideas, sobre todo que exista una participación activa en lo que respecta a tomar decisiones importantes dentro de la organización para que el trabajador perciba que es considerado por parte de la empresa.

Arbaiza (2010) se refería a que la satisfacción laboral son los sentimientos positivos que expresan los integrantes de una organización y para ello es indispensable que todo trabajador este satisfecho ya que de esto dependerá mucho su desempeño individual, así como el grupal, ayudando al cumplimiento de sus propias metas y de la institución, realizando sus actividades de la mejor manera.

Pintado (2014; p.271) explica que la satisfacción es la postura del trabajador frente a sus obligaciones; mientras sea superior la satisfacción en la tarea de una persona, elevado será su compromiso con la institución, así mismo los salarios, gratificaciones, compensaciones, deber

ser los correctos, que estén acorde a las expectativas de cada persona.

Por otro lado, resaltamos la Teoría de ajuste al Trabajo que indica que mientras más relacionadas estén sus destrezas del individuo (comprensión, cualidades, conducta) con las exigencias del puesto o la organización, tiene mayor probabilidad que realice un óptimo trabajo, y en resultado de ello, ser visto de una manera satisfactoria frente a su jefe. (Dawes, 1994).

Del mismo modo, mientras más se relacionen las ayudas (recompensas) del puesto o la organización con los valores que un individuo trata de satisfacer con actividades diarias en su centro de trabajo (resultado de sus logros, comodidad, generosidad, convicción y libertad), hay mayor seguridad que el individuo vea de forma satisfactoria las actividades que realiza en su trabajo. El nivel de satisfacción o insatisfacción laboral son observados como decisivos de la posibilidad que un individuo se mantenga en su centro de trabajo, pueda lograr tener triunfos y obtenga reconocimientos (Citados en Alfaro et al., 2012).

Sin embargo, como la satisfacción es un tema de perspectiva y/o evaluación personal hablaremos de la teoría de la discrepancia que es el conjunto de emociones satisfactorias, provenientes de la apreciación del trabajo como un partido para conseguir o proporcionar el logro de los valores que existen en el centro de trabajo. También, la insatisfacción laboral es el conjunto de emociones no satisfactorias, provenientes de la apreciación del trabajo como algo que no esperaba o bloqueo para obtención de los valores que existen en el centro de trabajo. (Locke, 1968). Es decir, la insatisfacción o satisfacción en el trabajo proviene de evaluar lo que realiza el colaborador al comprobar sus valores con la apreciación de lo que le brindan en su centro de trabajo. (Citados en Alfaro et al., 2012).

Mientras que la teoría de eventos situacionales sustenta que la satisfacción laboral está establecida por dos elementos designados como características situacionales y eventos

situacionales (Quarstein, McAffe y Glassman, 1992). Las características situacionales son las perspectivas en el trabajo que el individuo valora y toma en cuenta antes de tomar una decisión y comenzar a trabajar en la empresa (salario, ambientes de trabajo, política de la organización y supervisión). Los eventos situacionales son perspectivas de trabajo que el colaborador no valora antes de tomar una decisión, sino que suceden cuando el ya comenzó a trabajar en la empresa. Se puede observar que esta teoría. (Citados en Alfaro et al., 2012).

Cabe resaltar que la relación con la Autoridad; llámese jefe, líder, supervisor o superior, también juega un rol clave en la satisfacción del empleado y constituye la valoración y vínculos que tienen los trabajadores con sus jefes inmediatos conforme a las actividades diarias que realizan en su centro de trabajo; además del afianzamiento de valores tales como:

- ✓ Comprensión
- ✓ Calidad de trabajo
- ✓ Disposición inmediata ante una consulta
- ✓ Compromiso

Mientras que la insatisfacción laboral puede definirse de muchas maneras una de ella puede ser la incomodidad que presenta el trabajador en su centro de labores, la insatisfacción laboral es de suma importancia debido a que repercute de forma negativa en diferentes aspectos como el comportamiento laboral, actitudes negativas hacia el trabajo, desmotivación, ansiedad y stress. Estos factores influyen de manera personal al desempeño que realiza el trabajador puesto que si no está satisfecho con el trabajo que realiza y no se siente motivado no va poder tener un buen desempeño.

Debido a esta problemática de insatisfacción que se da en muchas empresas es que realizo este tema de investigación ya que en mi experiencia pre profesional pude observar que la empresa no motiva a los trabajadores y no cuentan con incentivos que hacen que ellos estén

satisfechos en sus labores.

Para el enfoque conceptual se indica que para la motivación (**Fischman, 2014, p.18**). El paradigma para la gran mayoría de las organizaciones, es que a las personas hay que motivarlas y que existe alguien de afuera que influye en su motivación. Es por ello que los jefes deben generar un entorno donde las personas se motiven así mismas y todos saquen adelante a la empresa. Por eso que la motivación no solo se debe aplicar a los jefes sino también a toda la organización.

Se tiene dos variables:

Motivadores Intrínsecos (Fischman, 2014, p.34). La motivación intrínseca se da cuando se hace la acción en sí mismo, donde el ambiente en que se encuentra la persona se sienta autónoma, tenga desafíos al nivel de sus talentos, los cuales genere relaciones de confianza, exista innovación, aprendizaje, y sobre todo que exista transcendencia.

Y Motivadores Extrínsecos (Fischman, 2014, p.36) La motivación extrínseca es más usada y se da cuando es ajena a la actividad misma ya que hay un incentivo de por medio para realizar esta actividad, como el reconocimiento, visibilidad, premios, prestigio, poder, bonos, entre otros. Los bonos controlan a las personas ya que se piensa en función al bono, y lo que se va hacer para recibir el bono y no porque realmente nos gusta hacer nuestro trabajo. De alguna manera el bono quita la autonomía ya que nos sentimos controlados en cumplir con lo que nos indican hacer.

La satisfacción laboral es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad, se estudió por parte de distintos investigadores y con el objeto de mejorar los resultados laborales, debido que mediante la misma facilitaría la consecución y los objetivos

de los trabajadores, lo cual produce satisfacción y cuando no se produce el logro previsto se presenta la insatisfacción. Según A. Fleishman y Alan R. Bass, autores de Estudios de Psicología Industrial, “la satisfacción en el trabajo se ve afectada estrechamente por la cantidad y calidad de recompensas que las personas reciben en sus puestos”.

Además, conceptúan la satisfacción laboral en los siguientes términos: *Es una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia*



del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de este.

Consideran los mismos que la satisfacción tiene el mismo sentido que el placer. En definitiva, la satisfacción es una actitud general, como resultado de varias actitudes más específicas. (1979:34).

Figura Nro. 5.

Satisfacción laboral y rotación

Fuente:

<https://1.bp.blogspot.com/ttTxsRIEPMW/WekwbVo2JWI/AAAAAAAAACQ/x>

<https://1.bp.blogspot.com/>

La satisfacción laboral está centrada en las necesidades del colaborador, dependiendo de ciertos y determinados factores laborales, pero siempre enunciando que la satisfacción se logra a través de los diversos factores motivacionales, de ahí se desprende que el bienestar laboral se descompone en dos columnas básicas: la satisfacción de las necesidades y las aspiraciones de los individuos, ambos en relación con el trabajo.

La satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes (**Blum y Naylor, 1982:45**) que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.

La satisfacción laboral, (**Chiang, Masrtín, Nuñez, 2010, p.156**) señala que toda persona tiene tres necesidades que son adquiridas y formadas con el tiempo. Estas necesidades no especifican ningún orden ya que dependen de acuerdo al hábito de cada persona, al entorno, a la vivencia cultural y experiencia de vida.

La Necesidad de Logro (Chiang, Masrtín, Nuñez, 2010, p.177). Todos tenemos una necesidad de alcanzar algo, puede ser profesional, personal, empresarial, espiritual, entre otros, pero siempre hay capacidad de lograr algo, la cual se desarrolla durante nuestra vida. Las personas con esta necesidad, se esfuerzan por sobresalir, conseguir la excelencia, deseando recibir siempre retroalimentación positiva.

La Necesidad de Poder (Chiang, Masrtín, Nuñez, 2010, p.177). Es la necesidad de controlar y dominar en los demás, les gusta ser reconocidos por parte de ellos, sueñan con tener prestigio y un alto status social; se creen importantes y les gusta predominar sus ideas, Existen dos grupos de poder; el personal que dirige a otras personas y el poder institucional que planifica esfuerzos hacia el bien organizacional.

La Necesidad de Afiliación (Como se citó en Chiang, Masrún, Nuñez, 2010, p.178). Es el deseo de formar parte de un grupo, de entablar relaciones interpersonales, de ser aceptados y lo que esperan es llegar a ser populares, teniendo contacto con los demás, sintiéndose mejor trabajando en equipo que estar solos, prefiriendo cooperar en vez de competir.

Slocum (2009) detalla sobre el método más utilizado para motivar a los colaboradores, además de que trata de modificar la conducta de un individuo a través de la utilización de recompensas y castigos. La conducta del ser humano está basada elementalmente en la ley del efecto; la conducta depende de la consecuencia; si es positiva para el individuo tiende a reiterar; ahora si fuera negativa y sabemos que así será lo que debemos hacer es tratar de evitar.

El principal motivo de la modificación del comportamiento en el centro de labores consiste en brindar una recompensa a los colaboradores considerados que el comportamiento adoptado en el centro de labores contribuye al logro de metas de la organización tales como mejorar la productividad. El método utilizado para conocer las habilidades y poder variar la conducta consiste reforzar las actitudes positivas porque esta es la estrategia de modificación del comportamiento más utilizada en el ámbito laboral.

Reforzamiento positivo, cuyo significado es elevar la probabilidad de que un comportamiento determinado se repita y además sea galardonado o premiado para que de esta manera siga respondiendo de forma positiva.

Carolina Varela, Jefa de Servicio y Selección de Adecco Chile, señala que se entiende como reforzamiento positivo el premiar, felicitar y reforzar conductas deseables o esperadas en un trabajador con el fin de potenciarlas y replicarlas en el resto del equipo.

Figura Nro. 6.

Liderazgo & Productividad

Fuente: <https://www.google.com.pe/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fdocplayer.es%2F5900>

Los jefes de un grupo o área dentro del trabajo, por lo general se centran más en las conductas que se deben sancionar que en las que se deben felicitar o repotenciar. Esta caracteriza hace una clara diferencia aun jefe de un líder o es una de las características que distinguen a un líder de un jefe. Un líder siempre entenderá la importancia y el papel tan significativo que juega tener al personal contento, esto los hace sentir motivados a través reconocimientos que pueden ser verbales y además materiales.

Especialistas en gestión del talento humano y relaciones laborales indican y resaltan que

reforzar las buenas prácticas es brindando ciertos beneficios a quienes la cumplan, tales como entradas a un partido de fútbol, premios o cupones de



descuento y/o regalo, hacen que los colaboradores se sientan más comprometidos con la entidad, el trabajo en equipo y el logro de los objetivos.

El reforzamiento positivo siempre mejorará el aprendizaje y la motivación que tenga el personal o el grupo humano que pertenece a la organización; sin embargo, no es totalmente eficaz. Hay que tener en cuenta que frase es la que se utiliza para responder de la manera adecuada, esperada y sobre todo asertiva para que el reforzamiento positivo llegue al receptor de manera adecuada. También se señala que el resultado de una recompensa además depende mucho del desenvolvimiento, actitud y acciones que realice el factor humano en la organización.

Para emplear el reforzamiento siempre positivo se debe aclarar todos los puntos para que no exista ninguna duda y se puede tener en consideración lo siguiente para su implementación:

- ✓ Se debe expresar claramente que conducta, comportamiento o actitud se verá reflejada en una recompensa.

- ✓ Se debe elegir un premio adecuada

- ✓ Debemos suministrar una amplia gestión

- ✓ Las recompensas deben ser con distintas y frecuentes

- ✓ Si se observa una actitud o conducta positiva y/o asertiva debe ser inmediatamente recompensada

- ✓ El comportamiento debe ser evaluado constantemente para definir si amerita una recompensa.

- ✓ La visibilidad y frecuencia de las recompensas es importante para motivar a demás empleados

Entre las recompensas que se pueden utilizar resaltamos:

Pago a destajo

Los salarios de pago por producción o más conocidos como pagos a destajo han adquirido popularidad, como forma de compensación entre los colaboradores de empresas manufactureras. Este pago se hace a los colaboradores de acuerdo a la producción y tiene un pago determinado por cada unidad terminada.

Es poco usual pero también hay empleados que no tienen remuneración base y solo se le retribuye por la producción que alcanza, en este caso se trata de una forma de pago que es comúnmente llamada como plan a destajo puro.

Pago con base en el mérito

Este tipo o forma de pago también remuneran de acuerdo al desempeño del colaborador. Así mismo, a diferencia de la forma de pago por destajo, se basan en una producción objetiva.

La remuneración de esta forma además se apoya en la calificación y resultados de la evaluación de desempeño. Principalmente, destaca la ventaja de reconocer al factor humano entre el pago otorgado en el desempeño en su gestión; de esta forma si las personas son reconocidas de una forma más amplia o extensa los aumentos también lo serán.

Los planes contribuyen para motivar y de cierta forma fidelizar al colaborador, si están bien organizados y en la forma adecuada, los empleados sentirán una relación fuerte entre su desempeño y las premiaciones o recompensas que puedan recibir. Todo debe ser evidenciado y sustentado para mejorar este vínculo desempeño-recompensa.

Bonos

Los bonos entregados periódicamente, son además un factor considerado de la compensación final. Muchas veces los elaboran u otorgan cada vez más en las empresas para que se incluyan a colaboradores que tienen cargos de jerarquía inferior dentro de la empresa.

La ventaja destacada de este bono con respecto al pago por méritos hace que los

trabajadores sean recompensados por su reciente desempeño y no por el histórico. Se puede decir que es una recompensa inmediata y los efectos que se notan deben ser de mayor magnitud, pues no compenso el histórico y el desempeño que ha tenido en un periodo de tiempo sino por el contrario se recompensa sólo el desempeño más reciente.

Pago con base en las aptitudes

Este tipo de pago, también llamado pago con base en las competencias o en el conocimiento va establecer los niveles de remuneración sobre la base de las aptitudes que el colaborador tenga o el número de actividades que pueda desarrollar.

El atractivo de los planes de pago basado en las aptitudes, para los empleados, es la flexibilidad aumentada de la excelencia en sus funciones y flexibilidad de la fuerza de trabajo. Es decir, los colaboradores pueden rotar internamente en una organización si dependiendo de las aptitudes que desarrollen, el avance en la ejecución de proyectos o tareas encargadas y además resalta que las asignaciones o tareas pueden ser intercambiadas.

Esta forma de pago, también facilita la comunicación a través de la organización y todos sus niveles pues a través de esta organización; esto debido a que como se pueden intercambiar los individuos, se comprende de una mejor manera, las tareas y trabajos de los demás compañeros.

Planes de reparto de utilidad

En este tipo de incentivos participa toda la institución indistintamente del cargo, o puesto jerárquico; es un beneficio para toda la empresa y se realiza con el propósito de distribuir equitativamente la rentabilidad de la organización. La forma de pago puede ser en efectivo.

Planes de prioridad de acciones para los empleados

Los planes de prioridad de acciones para los empleados, están determinados por las organizaciones de gestión privada; y establece los colaboradores adquieren acciones de ella,

por lo general a precios por debajo de los que figuran en el mercado y forma parte de su prestación.

5. RECURSOS Y PRESUPUESTO

Partida presupuestal*	Código de la actividad en que se requiere	Cantidad	Costo unitario (en soles)	Costo total (en soles)
Recursos humanos	001	1	0	S/ -
Bienes y servicios	002	1	0	S/ -
Útiles de escritorio	003	6	S/ 5	S/ 30
Mobiliario y equipos	004	1	0	S/ -
Pasajes y viáticos	005	10	10	S/ 100
Materiales de consulta (libros, revistas, boletines, etc.)	006	10	10	S/ 100
Servicios a terceros	007	0	0	S/ -
Otros	008	0	0	S/ -
Total	-	29	S/ 25	S/ 230

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abril Lancheros, M. S. (2018). Online Learning Motivation. *Revista Panorama*, 12(22), 43–56. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v12i22.1137>
- Arbaiza, Lydia (2010) *Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos*. Perú: Universidad Esan
- Bernal (2010) *Metodología de la investigación*. (3, a ed.) Colombia: Pearson.
- Carmen Sánchez-Sellero, M., & Sánchez-Sellero, P. (2018). Determinantes De La Satisfacción Laboral en La Industria De La Madera Y El Papel: Estudio en España Y Hallazgos en Otros Países. *Maderas: Ciencia y Tecnología*, 20(4), 641–660. <https://doi.org/10.4067/S0718-221X2018005041101>
- Castro-Sánchez, M., Zurita-Ortega, F., Ubago-Jiménez, J. L., Ramírez-Granizo, I.,A., & Chacón-Cuberos, R. (2018). Motivational climate in youth football players. *Behavioral Sciences*, 8(9) doi: <http://dx.doi.org/10.3390/bs8090083>
- Cavazos-Arroyo, J., Máynez-Guaderrama, A., & Valles-Monge, L. (2018). Kaizen events: an assessment of their impact on the socio-technical system of a Mexican company. *Ingeniería y Universidad*, 22(1), 1–16. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=128706695&lang=es&site=ehost-live>
- Charris, A. V. M., Muñoz, E. C., & de Cuba, J. R. (2018). Satisfacción Laboral en las Pyme colombianas del sector Textil-Confección. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 23(82), 145–159. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=132310874&lang=es&site=ehost-live>
- De la Villa Moral Jiménez, M., & Ganzo Salamanca, S. (2018). Influencia de la inteligencia emocional en la satisfacción laboral en trabajadores españoles. *Psicología Desde El Caribe*, 35(1), 53–71. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=128748106&lang=es&site=ehost-live>
- Del Carmen Alvarado Silva, S., Quero Romero, Y. M., & Bolívar Aparicio, M. E. (2016). Management Style and Work Motivation in the Basic Schools in the Municipality of Miranda. *Revista Negotium*, 12(35), 56–79. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=120563603&lang=es&site=ehost-live>
- Faya Salas, A., Venturo Orbegoso, C., Herrera Salazar, M., & Hernández, R. M. 5. rhernandezv@usil. edu. p. (2018). Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana. (Spanish). *Apuntes Universitarios: Revista de Investigación*, 8(3), 43–56. <https://doi.org/10.17162/au.v8i3.330>
- Gestión (mayo, 2017). Motivar a los colaboradores puede incrementar su productividad en 80%. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/motivar->

[colaboradores-incrementar-productividad-80-135636](#)

Hernández Juárez, J. L., & Morales Morales, J. R. (2017). Evaluación de la motivación y satisfacción laboral en un organismo autónomo de la administración pública del Estado de Sinaloa. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 12(2), 107–147. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=125112860&lang=es&site=ehost-live>

Hernández, C. G., Ávila, E. O., Nistal, M. T. F., Verduzco, R. O. F., & Miranda, M. M. C. (2015). Factores motivacionales que influyen en los trabajadores de las PYMES. *Cultura Científica y Tecnológica*, 12(57), 22–31. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=117276917&lang=es&site=ehost-live>

Martin, N. (22 de marzo de 2017). El blog para los líderes de cada sector [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://secretosdelmanagement.com/relacion-entre-satisfaccion-laboral-y-motivacion/>

Martínez González, J. A. (2015). Una Investigación Sobre La Motivación Laboral en El Sector Turístico: Implicaciones Para La Dirección De La Empresa. *TURyDES*, 8(18), 1–17. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=hjh&AN=110421302&lang=es&site=ehost-live>

Martins, M. G., Santos, A. P. S., Scorsolini-Comin, F., & Silva e Dutra, F. C. M. (2018). Involvement in Activities, Work Satisfaction and Retirement Expectations of Brazilian Federal Employees. *Ciencia & Trabajo*, 20(63), 131–136. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=135737099&lang=es&site=ehost-live>

Mintrop, R. mintrop@berkeley. ed., & Ordenes, M. miguel. ordenes@berkeley. ed. (2017). Teacher Work Motivation in the Era of Extrinsic Incentives: Performance Goals and Pro-social Commitments in the Service of Equity. *Education Policy Analysis Archives*, 25(43–52), 1–40. <https://doi.org/10.14507/epaa.25.2482>

Paz - Oscar Hernando, B. (2017). Motivación Laboral De Los Egresados Del Programa De Administración De Empresas De La Universidad De Nariño1. *Tendencias: Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 18(1), 41–54. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=122556606&lang=es&site=ehost-live>

Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90–101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>

Pintado Egard. (2014) *Comportamiento Organizacional: Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano*. (Cuarta edición).

Putra, T. R. I. (2019). The Role of Organization Climate and Work Motivation on Job

Satisfaction in Aceh Government Health Office. *Journal of Academic Research in Economics*, 11(1), 98–106. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=135807571&lang=es&site=ehost-live>

Ruiz Quiles, M., Moreno-Murcia, J. A., & Vera Lacárcel, J. A. (2015). Del soporte de autonomía y la motivación autodeterminada a la satisfacción docente. *European Journal of Education and Psychology*, 8(2), 68–75. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoah&AN=37305356&lang=es&site=ehost-live>

Valderrama, S. (2015) *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. (2, a ed). Perú: San Marcos.
Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014)

Metodología de la investigación
(6.a ed.). México: Mc Graw Hill

Robbins Stephen, (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall, octava edición.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. 8a ed. México: MacGraw-Hill.

Alva, F. y Domínguez, D. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad San Pedro de Chimbote, 2013. In *Crescendo*, 6(1), 90-102. doi:<https://doi.org/10.21895/in.cres.v6i1.818>

Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración: Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson

Alfonso, J. (2017). *Motivación y satisfacción laboral en la empresa “Joe Banana” de la ciudad de la paz*. La Paz (Tesis de licenciatura), universidad mayor de san Andrés, Bolivia. Obtenido de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/al_faro_leyton_meza_saenz_satisfaccion_laboral.pdf?sequence=1&isallow ed=y

Chiavenato, I. (2011), *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. (9ª. Ed.). México. Editorial McGraw-Hill.

7. APORTE CIENTIFICO

Se identificó que, en la Oficina de Normalización Previsional, es una entidad del sector público que carece de motivación y afecta la satisfacción y rendimiento en el entorno laboral

Se identificó la motivación puede ser económica, sin embargo, en entidades públicas se sugiere orientar la motivación hacia los incentivos no económicos; pues los reconocimientos o premios también son importantes.

Los factores que motivan al personal pueden ser extrínsecos o intrínsecos, el factor humano es el apoyo imprescindible de todo proceso empresarial.

Los talleres de trabajo, compromiso del colaborador y actividades de integración juegan un rol importante en para que la gestión del talento se oriente a cumplir el logro de los objetivos de la organización.

En las grandes industrias u organizaciones, la motivación y satisfacción laboras se ha nombrado bienestar y está dirigida no sólo a los colaboradores, sino que además los beneficios que puedan darle al trabajador también se lo otorgan al grupo familiar.

8. CONCLUSIONES

Respecto al planteamiento de objetivos y a la obtención de resultado se llegó a las siguientes conclusiones:

- a. En el objetivo general, se ha concluido que existe una correlación directa, alta y significativa entre la motivación y la satisfacción laboral.
- b. Como objetivo específico N° 1, se precisó que hay relación significativa entre motivadores intrínsecos y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Oficina del Normalización Previsional.
- c. Las organizaciones deben tomar en cuenta la importancia de originar motivación intrínseca en cada uno de los individuos para que realicen acciones sin la interferencia de un estímulo externo o esperanzarse en una recompensa.
- d. Las organizaciones, dependiendo su envergadura, requieren de técnicas de motivación laboral, esto le brindará a los colaboradores un espacio idóneo para crecer personal y profesionalmente.
- e. En organizaciones que son por lo general del sector privado, la motivación abarca no sólo con beneficio para el empleador, sino también para su familia o miembros cercanos del entorno familiar.
- f. La terminología, desempeño laboral, refiere lo que en realidad realiza el factor humano dentro de la organización y el trabajo realizado en las actividades laborales encomendadas, sin embargo, también se debe evaluar en el individuo aspectos que son muy necesarios como la eficiencia, calidad, y el desarrollo de las actividades propias en sí.
- g. Las recompensas que se entreguen para motivar a los colaboradores no siempre deben ser económicas, las organizaciones deben adaptar sus recursos para este fin.

9. RECOMENDACIONES

Las organizaciones gubernamentales no se eximen de contar con planes de motivación, los que básicamente dependen del jefe de área y la capacidad de liderazgo con las que cuente, se recomienda a pesar de los escasos recursos, básicamente de presupuesto, se puedan utilizar otras opciones para mantener motivado al equipo de trabajo.

- a. Se debe mejorar la comunicación entre jefes y empleados, otorgándole reconocimiento al esfuerzo, a las aportaciones y la participación de manera pública de esta manera ayuda a contribuir en la motivación de cada sujeto e inspira confianza en ellos ya que sentirán que sus esfuerzos no serán en vano. Esto ayuda en obtener buenos beneficios para la empresa.
- b. Se deben realizar actividades dinámicas de integración como: premios por identificar a la gran mayoría de entidades, entre otras dinámicas que ayudarán a que todos se conozcan mejor.
- c. Se recomienda para empoderar a los colaboradores que los líderes proporcionan autonomía a sus equipos de trabajo con el fin de explotar lo mejor de las capacidades evaluando a cada trabajador.
- d. Promover la integración del personal con talleres en métodos de participación grupal, teniendo el apoyo de profesionales para mejorar al 100% los niveles de motivación.
- e. Mejorar el trabajo en equipo y la comunicación que se tiene con el personal, para ello será necesario que los supervisores o gerentes reciban capacitaciones motivacionales para manejo de personal. Se considera esta recomendación teniendo en cuenta que aún existe un gran porcentaje de colaboradores con un nivel regular en la dimensión afiliación de motivación.
- f. Efectuar cada cierto tiempo una encuesta sobre satisfacción laboral a los colaboradores para conocer en qué nivel se encuentra su motivación y/o satisfacción laboral y tomar acciones correspondientes.