



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**



**NIVEL DE MOTIVACION Y SU RELACION FRENTE A LA**  
**SATISFACCION LABORAL EN LA OFICINA DE EJECUCION DE**  
**INVERSIONES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL**  
**ALTIPLANO PUNO PERIODO 2019**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**JULIMAR XIMENA AGUILAR QUENTA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

**PUNO – PERÚ**

**2020**



## DEDICATORIA

*Dedico el presente informe a:*

*A Dios que es lo más primordial, que me da vida, salud para cumplir mis objetivos y por ser  
mi fuerza espiritual en todo momento de mi vida.*

*A mi mama María por todo su apoyo, tiempo y consejos sabios que me  
ayudaron día a día a alcanzar mis objetivos.*

*A mi papa Julio por su apoyo incondicional en cada uno de mis objetivos  
trazados a lo largo de este año.*

*Julimar Ximena Aguilar Quenta*



## AGRADECIMIENTO

*Primero agradezco enormemente a Dios quien me ha guiado diariamente, me ha fortalecido en todo momento y por mostrarme que si confío en el todo es posible en la vida.*

*A mis padres por el gran apoyo, ánimo y fortaleza que me dieron durante todo este tiempo para seguir adelante y no desistir ante nada en la vida.*

*A mi alma mater, La Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, Escuela Profesional de Administración por mostrarme el camino y a través de esto desarrollar habilidades que me hacen competente.*

*Al Ing. Marco Antonio Nalvarte Andrade por permitirme realizar la investigación en la Oficina de Ejecución de inversiones, asimismo al Ing. Yerson Tapia Rodríguez por brindarme todas las facilidades posibles para la conclusión de esta misma.*

*A mis jurados, por ayudarme en la elaboración del proceso de investigación; pero en especial a la M.Sc. Geovanna Sarela Ortega Cruz por su asesoramiento, apoyo, tiempo y dirección en la presente investigación*

*Julimar Ximena Aguilar Quenta*



# ÍNDICE GENERAL

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**ÍNDICE GENERAL**

**ÍNDICE DE FIGURAS**

**ÍNDICE DE TABLAS**

**ÍNDICE DE ACRÓNIMOS**

**RESUMEN ..... 11**

**ABSTRACT..... 12**

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

**1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 13**

**1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA..... 14**

**1.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION ..... 15**

**1.4. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO ..... 16**

**1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 17**

## **CAPÍTULO II**

### **REVISIÓN DE LITERATURA**

**2.1 ANTECEDENTES ..... 19**

**2.2. MARCO TEORICO..... 27**

**2.3. MARCO CONCEPTUAL ..... 85**

## **CAPITULO III**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

**3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO ..... 87**

**3.2. PERIODO DE DURACION DE ESTUDIO ..... 89**

**3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO ..... 89**

**3.4. POBLACION Y MUESTRA DE ESTUDIO ..... 93**

**3.5. DISEÑO ESTADISTICO ..... 94**



<b>3.6. PROCEDIMIENTO .....</b>	<b>94</b>
<b>3.7. VARIABLES.....</b>	<b>95</b>
<b>3.8. ANALISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>96</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	
<b>4.1. RESULTADOS.....</b>	<b>99</b>
<b>4.2. DISCUSION.....</b>	<b>120</b>
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>129</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>131</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>136</b>

**Tema :** Motivación y Satisfacción Laboral

**Área :** Recursos Humanos

**FECHA DE SUSTENTACION:** 10 DE ENERO DEL 2020



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Modelo básico de motivación .....	<b>28</b>
<b>Figura 2:</b> Etapa del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad .....	<b>30</b>
<b>Figura 3:</b> Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow .....	<b>32</b>
<b>Figura 4:</b> Jerarquía a de las necesidades humanas según otro Angulo.....	<b>33</b>
<b>Figura 5:</b> Jerarquía a de las necesidades según Maslow.....	<b>34</b>
<b>Figura 6:</b> Teoría de los factores de satisfacción e insatisfacción.....	<b>36</b>
<b>Figura 7:</b> Visiones contrastantes de la satisfacción y de la insatisfacción .....	<b>36</b>
<b>Figura 8:</b> Modelo de caracterización de un trabajo para la motivación laboral .....	<b>38</b>
<b>Figura 9:</b> Las cinco dimensiones esenciales en el diseño situacional de los puestos ....	<b>40</b>
<b>Figura 10:</b> El modelo de las características de trabajo .....	<b>45</b>
<b>Figura 11:</b> Niveles de satisfacción promedio en el trabajo.....	<b>57</b>
<b>Figura 12:</b> Influencia del departamento de recursos humanos .....	<b>58</b>
<b>Figura 13:</b> Fuentes de satisfacción y de insatisfacciones el puesto .....	<b>61</b>
<b>Figura 14:</b> Factores motivacionales y factores higiénicos.....	<b>62</b>
<b>Figura 15:</b> Puntos de vista Satisfacción. - Insatisfacción .....	<b>63</b>
<b>Figura 16:</b> Representación del modelo causal de satisfacción laboral según Locke.....	<b>71</b>
<b>Figura 17:</b> Organigrama Oficina Ejecución de Inversiones .....	<b>87</b>
<b>Figura 18:</b> Puesto de Trabajo.....	<b>99</b>
<b>Figura 19:</b> Completa sus tareas de principio a fin .....	<b>100</b>
<b>Figura 20:</b> Cuando hago bien mi tarea mi jefe me felicita .....	<b>101</b>
<b>Figura 21:</b> Comprendo cuando mi jefe me explica lo que tengo que hacer .....	<b>102</b>
<b>Figura 22:</b> Los resultados de mi esfuerzo son visibles .....	<b>103</b>
<b>Figura 23:</b> Si realizo mis tareas afectan negativamente a mis compañeros. ....	<b>104</b>
<b>Figura 24:</b> Las tareas que realizo son igual que la de mis compañeros.....	<b>105</b>
<b>Figura 25:</b> El ambiente de trabajo me ayuda a desarrollar mis tareas .....	<b>106</b>
<b>Figura 26:</b> Mi jefe me proporciona información clara sobre mi trabajo .....	<b>107</b>



<b>Figura 27:</b> Mi jefe me hace saber cuál es el resultado de mi trabajo.....	<b>108</b>
<b>Figura 28:</b> Mi jefe me da retroalimentación sobre mi desempeño .....	<b>109</b>
<b>Figura 29:</b> Mi jefe valora el esfuerzo que hago .....	<b>110</b>
<b>Figura 30:</b> La relación que tengo con mi jefe es cordial .....	<b>111</b>
<b>Figura 31:</b> Mi jefe me felicita cuando cumpla lo que me designa .....	<b>112</b>
<b>Figura 32:</b> Me agrada trabajar con mis compañeros .....	<b>113</b>
<b>Figura 33:</b> Mis compañeros me felicitan por el trabajo realizado. ....	<b>114</b>
<b>Figura 34:</b> El ambiente donde realizo mi trabajo es agradable. ....	<b>115</b>
<b>Figura 35:</b> Me gusta mi trabajo .....	<b>116</b>
<b>Figura 36:</b> Mi jefe me ayuda a mejorar el desempeño de mis tareas.....	<b>117</b>
<b>Figura 37:</b> La información sobre mi trabajo mejora mi desempeño. ....	<b>118</b>
<b>Figura 38:</b> Estoy satisfecho con mi remuneración .....	<b>119</b>
<b>Figura 39:</b> Campana de Gauss para la motivación .....	<b>121</b>
<b>Figura 40:</b> Campana de Gauss para la Satisfacción Laboral .....	<b>121</b>
<b>Figura 41:</b> Campana de Gauss de la dimensión Identidad con la tarea .....	<b>166</b>
<b>Figura 42:</b> Campana de Gauss de la dimensión Importancia de tarea.....	<b>167</b>
<b>Figura 43:</b> Campana de Gauss de Retroalimentación sobre su desempeño .....	<b>168</b>
<b>Figura 44:</b> Campana de Gauss de la dimensión Relación con la autoridad.....	<b>170</b>
<b>Figura 45:</b> Campana de Gauss de la dimensión Relaciones interpersonales.....	<b>171</b>
<b>Figura 46:</b> Campana de Gauss de la dimensión desempeño de tareas .....	<b>172</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Resumen de las dimensiones de la motivación y satisfacción laboral .....	77
<b>Tabla 2:</b> Escala de Likert .....	98
<b>Tabla 3:</b> Resultados de la campana de Gauss para la motivación .....	121
<b>Tabla 4:</b> Resultados de la campana de gauss para la satisfacción laboral .....	121
<b>Tabla 5:</b> Prueba de Chi- cuadrado para la motivación y la satisfacción laboral.....	122
<b>Tabla 6:</b> Prueba de Chi- cuadrado para: las tareas y las relaciones interpersonales...	124
<b>Tabla 7:</b> Prueba de Chi- cuadrado para: retroalimentación y desempeño de tareas ....	126
<b>Tabla 8:</b> Prueba de Chi- cuadrado para: identidad y la relación con la autoridad .....	127
<b>Tabla C.9:</b> Resultados de validación de expertos del cuestionario .....	152
<b>Tabla C.10:</b> Observaciones del cuestionario .....	155
<b>Tabla C. 11:</b> Recomendaciones generales sobre el cuestionario validado .....	155
<b>Tabla D. 12:</b> Escalas de Likert.....	156
<b>Tabla H. 13</b> Media y desviación - campana de Gauss de la variable Motivación.....	165
<b>Tabla H. 14:</b> Mínimo y máximo - campana de Gauss de la variable motivación .....	165
<b>Tabla H. 15:</b> Datos para campana de Gauss de la variable motivación .....	165
<b>Tabla H. 16:</b> Media y desviación de la dimensión Identidad con la tarea.....	166
<b>Tabla H. 17:</b> Mínimo y máximo de la dimensión Identidad con la tarea .....	166
<b>Tabla H. 18:</b> Datos de la campana de Gauss de la dimensión Identidad con la tarea .	166
<b>Tabla H. 19:</b> Media y desviación estándar de la dimensión Importancia de tarea .....	167
<b>Tabla H. 20:</b> Mínimo y máximo de la dimensión Importancia de tarea.....	167
<b>Tabla H. 21:</b> Datos para la campana de Gauss de la dimensión Importancia de tarea	167
<b>Tabla H. 22:</b> Media y desviación estándar de la dimensión Retroalimentación .....	168
<b>Tabla H. 23:</b> Máximo y mínimo de la dimensión Retroalimentación .....	168
<b>Tabla H. 24:</b> Datos de la dimensión Retroalimentación sobre su desempeño.....	168
<b>Tabla H. 25:</b> Media y desviación estándar de la variable satisfacción laboral.....	169
<b>Tabla H. 26:</b> Máximo y mínimo de la variable satisfacción laboral .....	169





<b>Tabla H. 27:</b> Datos para la campana de Gauss de la variable satisfacción laboral.....	<b>169</b>
<b>Tabla H. 28:</b> Media y desviación estándar de la Relación con la autoridad.....	<b>170</b>
<b>Tabla H. 29:</b> Mínimo y máximo de la dimensión Relación con la autoridad.....	<b>170</b>
<b>Tabla H. 30:</b> Datos para la campana de Gauss de la Relación con la autoridad .....	<b>170</b>
<b>Tabla H. 31:</b> Media y desviación estándar de las Relaciones interpersonales .....	<b>171</b>
<b>Tabla H. 32:</b> Mínimo y máximo de la dimensión Relaciones interpersonales .....	<b>171</b>
<b>Tabla H. 33:</b> Datos para la campana de Gauss de las Relaciones interpersonales .....	<b>171</b>
<b>Tabla H. 34:</b> Media y desviación estándar de la dimensión Desempeño de tareas .....	<b>172</b>
<b>Tabla H. 35:</b> Máximo y mínimo de la dimensión desempeño de tareas.....	<b>172</b>
<b>Tabla H. 36:</b> Datos para la campana de Gauss de la dimensión desempeño de tareas	<b>172</b>
<b>Tabla I. 37:</b> Datos estadísticos sobre los resultados del cuestionario.....	<b>173</b>
<b>Tabla J. 38</b> Confiabilidad de los resultados.....	<b>174</b>
<b>Tabla K. 39:</b> Datos sobre las comunalidades sobre las preguntas del cuestionario ....	<b>174</b>
<b>Tabla L. 40:</b> Procesos final sobre la relación de la motivación y satisfacción laboral	<b>175</b>
<b>Tabla L. 41:</b> Tabla cruzada de la relación entre la motivación y satisfacción laboral	<b>175</b>
<b>Tabla L. 42:</b> Coeficiente de contingencia de la motivación y satisfacción laboral ....	<b>176</b>
<b>Tabla L. 43:</b> Resumen de datos hipótesis especifica 1 .....	<b>176</b>
<b>Tabla L. 44:</b> Tabla cruzada de la Hipótesis especifica 1 .....	<b>176</b>
<b>Tabla L. 45:</b> Coeficiente de contingencia de la Hipótesis especifica 1 .....	<b>177</b>
<b>Tabla L. 46:</b> Resumen de datos hipótesis especifica 2 .....	<b>177</b>
<b>Tabla L. 47:</b> Tabla cruzada sobre la Hipótesis especifica 2 .....	<b>177</b>
<b>Tabla L. 48:</b> Coeficiente de contingencia sobre la Hipótesis especifica 2 .....	<b>178</b>
<b>Tabla L. 49:</b> Resumen de datos hipótesis especifica 3 .....	<b>178</b>
<b>Tabla L. 50:</b> Tabla cruzada sobre la Hipótesis especifica 3 .....	<b>179</b>
<b>Tabla L. 51:</b> Coeficiente de contingencia sobre la Hipótesis especifica 3 .....	<b>179</b>



## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

**EPP:** Equipo de protección personal.

**SPSS:** Statistical package for the social sciences



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo general: “Analizar el nivel de Motivación y su relación frente a la Satisfacción Laboral en la Oficina de Ejecución de Inversiones de la Universidad Nacional del Altiplano Puno periodo 2019”. Se enmarca dentro de la investigación cuantitativa; el diseño de investigación es no experimental transeccional, estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables donde se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, el método es Correlacional donde describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. El cuestionario consta de 20 preguntas donde se tiene 10 por cada variable y se aplicaron a 160 colaboradores. Los resultados obtenidos nos muestran que el grado de motivación se desarrolla en una escala de nivel media con un 89% del total de encuestados; por otro lado, la satisfacción laboral tuvo una escala de nivel media con un 90% total de encuestados. En conclusión, la Oficina de Ejecución de Inversiones de la Universidad Nacional del Altiplano Puno tiene un nivel de motivación y satisfacción laboral promedio; para lo cual se recomienda realizar un plan de mejora con charlas que ayuden a incrementar la motivación y de esta manera mejorar la satisfacción en el trabajo

**Palabras claves:** Motivación, Satisfacción en el Trabajo, Recursos Humanos, Desempeño, Organización



## ABSTRACT

The present research work has the general objective: "To analyze the level of motivation and its relationship with Job Satisfaction in the Investment Execution Office of the National University of the Altiplano Puno period 2019". It is framed within the quantitative research; The research design is non-experimental transectional, studies that are carried out without the deliberate manipulation of variables where phenomena are observed in their natural environment and then analyzed, the method is Correlational where relationships between two or more categories, concepts or variables are described in a certain moment. The questionnaire consists of 20 questions where there are 10 for each variable and they were applied to 160 collaborators. The results obtained show that the degree of motivation is developed on a medium level scale with 89% of the total respondents; on the other hand, job satisfaction had a medium level scale with a total of 90% of respondents. In conclusion, the Investment Execution Office of the National University of the Altiplano Puno has an average level of motivation and job satisfaction; for which it is recommended to carry out an improvement plan with talks that help increase motivation and thus improve job satisfaction.

**Keywords:** Motivation, Job Satisfaction, Human Resources, Performance, Organization



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los mayores cambios que se dio en el siglo XX fue la importancia de las personas en las organizaciones puesto que ya no eran consideradas como un recurso sino como talento, dando importancia a las habilidades blandas para el mejor desempeño, influyendo mucho de cómo se *siente* el colaborador para realizar su trabajo, siendo de vital importancia la introducción del Comportamiento Organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización.

En Perú se dice que el sector público tiene muchas deficiencias en cuanto al tema de personal puesto que en la mayoría de las organizaciones los colaboradores no se sienten bien motivados; por lo cual no son satisfechos laboralmente lo que hace que su productividad no sea muy efectiva. Por ello viendo la alta competitividad que existe en el sector público es por lo que la motivación viene a ser un factor fundamental para mejorar procesos y obtener una mejor satisfacción laboral, de esa manera tener una actitud positiva de los colaboradores hacia la realización de su trabajo.

Actualmente, al ser aplicados en el Sector Público tanto la motivación del personal como la satisfacción en su puesto de trabajo resultan ser temas centrales en áreas de infraestructura, debido a que la calidad del trabajo depende fundamentalmente de la motivación, su interés y preocupación para mejorar las obras, así como, también la satisfacción del colaborador conduce de manera directa a un desempeño eficaz de las tareas.



En la Oficina de Ejecución de Inversiones existen 160 colaboradores los cuales 22 son los que trabajan en oficina donde realizan toda la parte administrativa, normalmente la mayoría de los colaboradores reciben capacitaciones para actualizarse sobre la realización de sus labores administrativas, más aun con estas capacitaciones se vio muchas deficiencias en la realización de presupuestos y plazos de los proyectos dentro de la Universidad Nacional del Altiplano uno de los ejemplos claros es la paralización de la Obra del estadio universitario; Existen 138 colaboradores que trabajan en obras para los cuales diariamente los prevencionistas de cada obra realizan charlas sobre la importancia de los equipos de protección personal, más solo en algunas obras se realiza charlas de la importancia de sus seguridad y sobre lo que se realizaran día a día, es por eso que en las obras no se tiene una equidad respecto a las diversas charlas además que no cuentan con un EPP adecuado para la realización de sus labores cotidianas; es por todo esto que se realiza esta investigación.

## **1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

- ¿Cuál es el nivel de motivación y su relación frente a la satisfacción laboral en la Oficina de Ejecución de Inversiones de la Universidad Nacional del Altiplano Puno periodo 2019?

### **1.2.2. PROBLEMA ESPECIFICO**

- ¿Cuál es la relación entre la importancia con las tareas y las relaciones interpersonales en el personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones puno periodo 2019?
- ¿Cuál es la relación entre la retroalimentación sobre su desempeño y el



desempeño de tareas en el personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones puno periodo 2019?

- ¿Cuál es la relación entre la identidad con la tarea y la relación con la autoridad en el personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones puno periodo 2019?
- ¿Cómo mejoraría el nivel de motivación frente a la satisfacción laboral en el Personal en la Oficina de Ejecución de Inversiones ciudad de Puno Periodo 2019?

### **1.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION**

#### **1.3.1. HIPOTESIS GENERAL**

- **HIPOTESIS ALTERNA:** El nivel de motivación es promedio y su relación con la satisfacción laboral es positiva en la Oficina de Ejecución de Inversiones de la Universidad Nacional del Altiplano Puno periodo 2019
- **HIPOTESIS NULA:** El nivel de motivación es bajo y su relación con la satisfacción laboral es negativa en la Oficina de Ejecución de Inversiones de la Universidad Nacional del Altiplano Puno periodo 2019

#### **1.3.2. HIPOTESIS ESPECIFICOS**

##### **HIPOTESIS ESPECIFICO N°1**

- **HIPOTESIS ALTERNA:** La relación entre la importancia con las tareas y las relaciones interpersonales es positiva en el personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones.
- **HIPOTESIS NULA:** La relación entre la importancia con las tareas y las relaciones interpersonales es negativa en el personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones.



## **HIPOTESIS ESPECIFICO N°2**

- **HIPOTESIS ALTERNA:** La relación entre retroalimentación sobre su desempeño y el desempeño de tareas es positiva en el personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones.
- **HIPOTESIS NULA:** La relación entre retroalimentación sobre su desempeño y el desempeño de tareas es negativa en el personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones.

## **HIPOTESIS ESPECIFICO N°3**

- **HIPOTESIS ALTERNA:** La relación entre la identidad con la tarea y la relación con la autoridad es positiva en el personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones.
- **HIPOTESIS NULA:** La relación entre la identidad con la tarea y la relación con la autoridad es negativa en el personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones.

### **1.4. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO**

Encontrar una fórmula que permita motivar a los colaboradores y que con esto tengan una mayor satisfacción en el trabajo realizándolo de manera efectiva, es difícil porque en cada organización se trabaja de manera distinta y cada colaborador tiene su propia personalidad a la cual requiere de una motivación. Hoy en día se ve que en la mayoría de los colaboradores de una organización no se sienten debidamente motivados para cumplir sus funciones lo que se convierte en un problema fundamental para las organizaciones puesto que si el personal no está debidamente motivado se reduce el porcentaje de productividad. Este proyecto de investigación es para ver el nivel de motivación y satisfacción





laboral en el personal de la organización de estudio, a través de este resultado se pueda realizar un plan de mejora según el análisis dado por lo que me permite definir:

¿Cuál es el nivel de motivación y su relación frente a la satisfacción laboral en la Oficina de Ejecución de Inversiones en la Universidad Nacional del Altiplano Puno periodo 2019?

Desde el punto de vista académico la presente investigación permitirá conocer más acerca de la motivación y su relación significativa en la satisfacción laboral, además del nivel encontrado en el personal de la organización en estudio y permitirá contribuir con una nueva fuente de datos para otro tipo de investigaciones relacionadas al área en estudio.

## **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL**

- Analizar el nivel de motivación y su relación frente a la satisfacción laboral en la Oficina de Ejecución de Inversiones de la Universidad Nacional del Altiplano Puno periodo 2019

### **1.5.2. OBJETIVO ESPECIFICO**

- Describir la relación entre la importancia con las tareas y las relaciones interpersonales en el personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones Puno periodo 2019.
- Definir la relación entre la retroalimentación sobre su desempeño y el desempeño de tareas en el personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones Puno periodo 2019.
- Identificar la relación entre la identidad con la tarea y la relación con la



autoridad del personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones Puno periodo 2019.

- Proponer un plan de mejora para el nivel de motivación sobre la satisfacción laboral en el Personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones Puno periodo 2019.



## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1 ANTECEDENTES

##### 2.1.1. A NIVEL INTERNACIONAL

Marsella (2018) En la tesis “*Correlación entre motivación y satisfacción laborales en un grupo de colaboradores que trabajan por contratos indefinidos y temporales en nidos y temporales en una empresa de Guatemala.*” Realizada en Guatemala de Asunción, enero 2018 concluye lo siguiente:

- Se comprobó que existe correlación estadísticamente significativa a nivel 0.05 entre los indicadores de motivación laboral (comunicación, reconocimiento laboral, satisfacción y autonomía) y los indicadores de satisfacción laboral (identificación con la empresa, reconocimiento social, desarrollo laboral) de los colaboradores contratados por tiempo indefinido. Todos los indicadores se relacionan entre sí, ya que todos los coeficientes de correlación superan al valor crítico para ser significantes. Es decir, los colaboradores con tipo de contrato indefinido más motivados también se encuentran más satisfechos, en todas sus dimensiones
- Por último, los resultados obtenidos muestran que los colaboradores de contrato temporal se encuentran más motivados y más satisfechos que los colaboradores de contrato indefinido.

Zavala (2014) En la tesis de Maestría “*Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas*” en México, enero 2014 concluye lo siguiente:



- Ahora abordemos el siguiente punto que fue identificado en el análisis cualitativo: la cantidad de trabajo. Los empleados manifiestan una sobrecarga de trabajo, ya sea por falta de personal o una percepción de que el trabajo se mide por el tiempo que se permanece en la oficina. La Teoría de las necesidades latentes de Jahoda (1982, citado por Furnham, 2011) dice que el trabajo es una fuente de actividad, y, por tanto, las personas tratan de aumentar la cantidad de actividades que les convienen eligiendo trabajos o tareas que satisfacen sus necesidades. Con esto en mente, se podría teorizar que existen algunas personas al interior de la compañía que no están satisfechas con la actividad que desempeñan, y derivado de esta situación es que manifiestan una sobrecarga de trabajo. Sin embargo, también la teoría del aprendizaje social (Newstrom, 2011, Furnham 2011) indica, en una de sus reglas, que los trabajadores necesitan saber si deben centrarse en la calidad, la cantidad o en algo más.
- Este es un punto importante a señalar, pues existe la posibilidad de que los trabajadores no cuenten con la directriz correcta por parte de los supervisores y gerentes de área sobre este aspecto. Esta revisión, tan somera como inevitablemente personal, conduce a afirmar que existen causas múltiples en la percepción de los empleados sobre la existencia de gran cantidad de trabajo, desde que efectivamente no se cuente con personal suficiente, hasta empleados que no estén satisfechos con la actividad que desempeñan y por tanto sienten que la cantidad de trabajo es excesiva. Por consiguiente, sería recomendable realizar una investigación a mayor profundidad para determinar la causa de esta inconformidad por parte de los colaboradores.



### 2.1.2. A NIVEL NACIONAL

Vásquez (2016) En la tesis “*Motivación laboral y satisfacción laboral en el personal médico del policlínico chincha-rar-essalud lima-2016*” concluye lo siguiente:

- Se encontró predominio del nivel medio de motivación laboral (62.5%) y de satisfacción laboral (70.8%), de acuerdo a lo obtenido por los resultados de la encuesta al personal médico del Policlínico Chincha-RAREssalud-Lima-2016. Se determinó una correlación directa significativa entre las variables motivación laboral y satisfacción laboral. Se encontró una correlación directa significativa entre la variable motivación laboral y las siguientes dimensiones de la satisfacción laboral: condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y remunerativos, relación con la autoridad, relaciones interpersonales, realización personal y desempeño de tareas.
- No se encontró una correlación directa significativa entre la motivación laboral y la dimensión políticas administrativas según percepción del personal médico del Policlínico ChinchaRAR-Essalud-Lima-2016.

Ríos (2017) En la tesis “*Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de lamas en el año 2015*” en Tarapoto 2017 concluye lo siguiente:

- La motivación del personal en la Municipalidad Provincial de Lamas se ubica en el nivel alto, de los tres intervalos asignados en la medición, seguido del nivel medio y con muy reducido porcentaje del nivel bajo de motivación del; con mayor incidencia positiva en los indicadores de autonomía e identidad de la tarea; y, ubicando el punto más bajo, en los indicadores de



retroalimentación, como acciones de refuerzo al trabajador.

- Existe relación directa y significativa entre la motivación y satisfacción laboral demostrada con la aplicación de la prueba de hipótesis de Pearson, con lo cual existe evidencia estadística para afirmar que, a mayores índices de motivación, se presentan mayores niveles de satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas en el año 2015.

Rosas (2017) En la tesis de Maestría “*Motivación y satisfacción laboral del personal del fondo de cooperación para el desarrollo social, lima 2016*” concluye lo siguiente:

- Existe relación directa entre la motivación y la satisfacción laboral del personal del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. Cabe señalar que el coeficiente de correlación hallado fue de una magnitud moderada, es decir que a medida que se mejore la motivación mejorará también la satisfacción laboral del personal.

Samanez y Placencia (2017) la tesis “*Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado*” de Lima 2017 concluye que:

- Referente a la motivación laboral, una cuarta parte de los trabajadores se encuentran altamente motivados y de acuerdo a la literatura, se espera que tengan un mayor rendimiento y desempeño laboral. Para mejorar la motivación laboral de los colaboradores que se encuentran “medianamente motivados” y “bajamente motivados”, se puede sugerir el enriquecimiento de trabajo que permitirá otorgar mayores responsabilidades al empleado, dando

tareas cada vez más complejas de manera que este encuentre la oportunidad de satisfacer sus necesidades de crecimiento personal. Para esto, Herzberg incluso, señala 7 estrategias: eliminación de controles innecesarios, aumento de la responsabilidad, asignación de los empleados a unidades naturales y completas de trabajo (sección, división, etc.), conceder más autonomía en las actividades, elaboración de informes periódicos sobre calidad de desempeño, introducción de nuevas e interesantes tareas y asignación a tareas especializadas.

- En el caso de la satisfacción laboral, las tres cuartas partes de los trabajadores se encuentran en las categorías de altamente satisfecho y medianamente satisfecho lo que indica que hay un estado positivo de la percepción subjetiva de sus experiencias laborales. Esto tendría un alto impacto personal y organizacional pues se espera tener buena calidad de vida y bajas tasas de accidentabilidad, ausentismo y abandono de la organización.

García (2018) En la tesis “*Motivación y satisfacción laboral de los trabajadores del ministerio público, Lima norte 2018*” concluye lo siguiente:

- Existe relación entre la motivación y la satisfacción laboral. Se comprobó a través de la prueba de hipótesis general, obteniéndose el coeficiente de correlación de ,670\*\* y un valor de significancia de 0.000 lo cual nos permite concluir que hay una relación positiva media y significativa entre la motivación y satisfacción laboral ( $Rho=,670^{**}$ ,  $p < 0.05$ ).
- Existe relación entre la dimensión motivación intrínseca y satisfacción laboral. Se comprobó a través de la prueba de hipótesis específica 5, obteniéndose el coeficiente de correlación de ,620\*\* y un valor de



significancia de 0.000 lo cual nos permite concluir que hay una relación alta positiva y significativa entre la dimensión regulación externa y satisfacción laboral ( $Rho,620^{**}$ ,  $p < 0.05$ ).

Julca (2017) En la tesis “*Motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Piura 2015*” concluye:

- Los resultados obtenidos del presente estudio demuestran que existen una relación directa como significativa ( $Sig.>0.05$ ) entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes Piura
- El estudio reporta promedios cercanos a los 3 puntos en la mayoría de dimensiones de la motivación, lo que en general conduce a una motivación media, que en términos prácticos significa falta de motivación. Así, en cuanto a la variedad de las tareas, el resultado implica que los trabajadores sienten que las tareas que realizan no siempre los motiva, ya sea porque no tienen iniciativa para realizar más de lo que se les asigna, de manera que ven restringidas sus habilidades.

Chávez (2017) En la tesis “*Relación entre el nivel de motivación con la satisfacción laboral del profesional de terapia física y rehabilitación en la clínica San Juan de Dios de la ciudad de Cusco 2017*” concluye lo siguiente:

- El nivel de motivación resultó en su mayor porcentaje medio (45.5%) y el de satisfacción laboral en su mayor porcentaje medio (68.2%) en el profesional de terapia física y rehabilitación. Por ende, el profesional de terapia física y





rehabilitación se siente medianamente motivado y satisfecho.

- Se encontró relación entre las dimensiones de la motivación y las dimensiones de la satisfacción laboral al hallar coeficientes de correlación  $r$  de Pearson significativos y positivos entre la dimensión de la motivación (autonomía) con las dimensiones de la satisfacción laboral (condiciones físicas, relaciones interpersonales desarrollo personal); entre la dimensión de la motivación (identidad) con la dimensión de la satisfacción laboral (beneficios laborales); y entre la dimensión retroalimentación (motivación) y la dimensión condiciones físicas (satisfacción laboral).

### 2.1.3. A NIVEL LOCAL

Saca (2018) En la tesis “*Motivación y satisfacción laboral del personal docente de las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Ayaviri*” concluye:

- Esta conclusión se sustenta con 33 % de profesores que respondieron que no son motivados por parte de sus autoridades y solo el 12 % que respondieron que si son motivados.
- Los profesores de las instituciones educativas del nivel secundario, se sienten insatisfechos laboralmente. Se sustenta esta conclusión con el 40 % de profesores que expresaron que se sienten insatisfechos laboralmente y solo el 12 % que si se sienten satisfechos.
- Existe un alto grado de correlación y de tipo directo entre la motivación de personal y la satisfacción laboral en los docentes de las instituciones 113 educativas secundarias de gestión pública de la ciudad de Ayaviri durante las labores escolares del segundo trimestre del año escolar 2017.



Larico (2015) En la tesis “*Motivación laboral asociado a la satisfacción laboral del personal de salud asistencial de la red Yunguyo 2012*” en el 2015 concluye:

- La motivación laboral según características personales en los indicadores asociados a la satisfacción laboral del personal de salud asistencial de la REDESS Yunguyo en el 2012 fueron: la edad con un 40,63% (39) tenían de 36 a 50 años de edad,  $P=0,002$ ; el sexo un 67,71% (65) son de sexo femenino,  $P=0,001$ ; el estado civil un 37,50% (36) eran casados (as),  $P=0,033$ ; número de hijos un 40,63% (39) tenían solo un hijo,  $P=0,038$ .
- La motivación laboral según características laborales en los indicadores asociados a la satisfacción laboral del personal de salud asistencial de la REDESS Yunguyo en el 2012 fueron: la condición laboral observamos que el 50% (48) eran nombrados  $P=0,029$ ; las guardias el 81,25% (78) hacían guardias diurnas  $P=0,000$ ; servicio que labora el 41,67% (40) laboraban en el área de enfermería  $P=0,000$ ; responsable en el trabajo el 96,88% (93) a veces era responsable en el trabajo  $P=0,000$ ; busca éxito en sus labores el 88,54% (85) a veces buscaban éxito en sus labores  $P=0,016$ .

Charaja y Mamani (2014) En la tesis “*Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo – Puno – Perú, 2013*” en junio del 2014 concluye:

- Los trabajadores de la DIRCETUR Puno, respecto a la satisfacción laboral y motivación muestran una diferencia entre lo intrínseco y extrínseco, pues se sienten satisfechos y motivados con los indicadores intrínsecos; y, por el contrario, con los indicadores extrínsecos, sienten insatisfacción y poca



motivación.

- La satisfacción laboral y motivación intrínseca de los trabajadores de la DIRCETUR Puno, es buena. Los indicadores que fueron considerados por los trabajadores como satisfechos son: logro, responsabilidad y como motivadores las necesidades de auto realización y estima, respectivamente.
- La satisfacción laboral y motivación extrínseca de los trabajadores de la DIRCETUR Puno, es deficiente. Los indicadores que se encuentran dentro de esta categoría son: salario, beneficios sociales y políticas (normas y leyes) de la institución y como poco motivadores las necesidades sociales, de seguridad y fisiológicas.

## **2.2. MARCO TEORICO**

### **2.2.1. MOTIVACION**

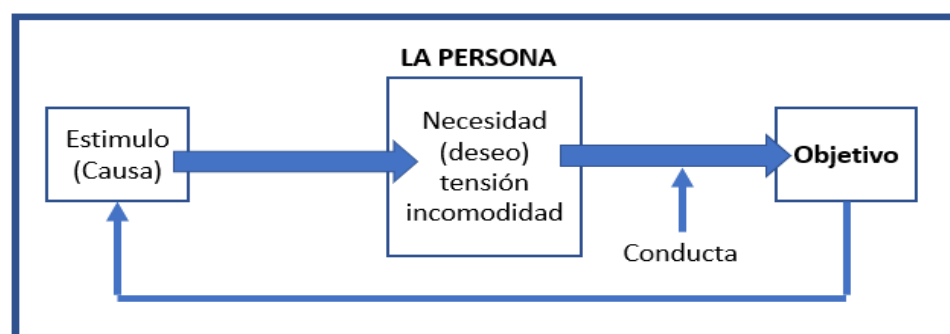
Davis (2003) Dice que la Motivación comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, así también son los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección.

Durante muchos años, la motivación ha sido un tema de investigación para estudiosos y analista tanto de la conducta humana como de las organizaciones

Chiavenato (2011) Definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado

por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación está relacionada con el sistema de cognición de la persona. Krech, Crutchfield y Ballachey explican que “los actos del ser humano están guiados por su cognición por lo que piensa, cree y prevé. Pero al preguntarse por el motivo por cual actúa de esa forma, se plantea la cuestión de la motivación. La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo”.

Chiavenato (2011) Entre las personas hay diferentes motivaciones: las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son igualmente diferentes, y así sucesivamente. Para hacerlo aún más complicado, en un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, los valores sociales y las capacidades.



**Figura 1:** Modelo básico de motivación

Fuente: Chiavenato (2011)



Robbins y Judge (2009) Definen motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.<sup>5</sup> Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

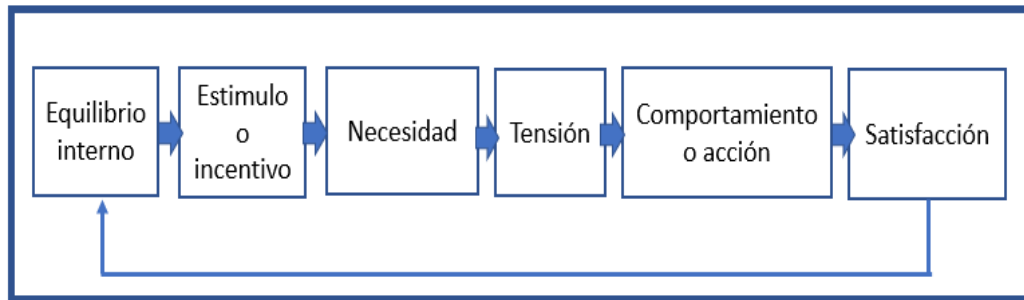
Werther y Davis (2014) Los empleados necesitan motivación, y el departamento de capital humano es en gran medida responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo.

Factores de motivación. Elementos del entorno que provocan el impulso que a su vez conduce a la acción del individuo.

#### **2.2.1.1. Ciclo Motivacional**

Chiavenato (2011) El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio.

En este ciclo motivacional, la necesidad es satisfecha. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, ya que no ocasiona tensión ni incomodidad.



**Figura 2:** Etapa del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad

Fuente: Chiavenato (2011)

### 2.2.1.2. Teorías de la Motivación

Chiavenato (2011) Las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas.

#### 2.2.1.2.1. Jerarquía de las necesidades de Maslow

Davis (2003) Una de las más conocidas teorías sobre la motivación es la *Teoría de la Jerarquía de la Necesidades* propuesta por el psicólogo *Abraham Maslow* uno de los clásicos en los que se fundamentó el análisis de la motivación laboral; quien menciona que todo hombre comparte cinco niveles de satisfacción de las necesidades en su experiencia vital. Estos niveles son jerarquizados conforme a su importancia:

- a) **Necesidades fisiológicas:** Estas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimento, agua calor abrigo y sueño.
- b) **Necesidades de seguridad:** Estas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.



- c) **Necesidades de asociación o aceptación:** En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.
- d) **Necesidades de estimación:** De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto la propia como de los demás.
- e) **Necesidades de autorrealización:** Maslow consideró a esta como la necesidad más alta de la jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

Chiavenato (2011) Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas.

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias). La figura 2.8 da una idea de esta organización jerárquica.

- a) **Necesidades fisiológicas:** constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor)

o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo.

**b) Necesidades de seguridad:** constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades.



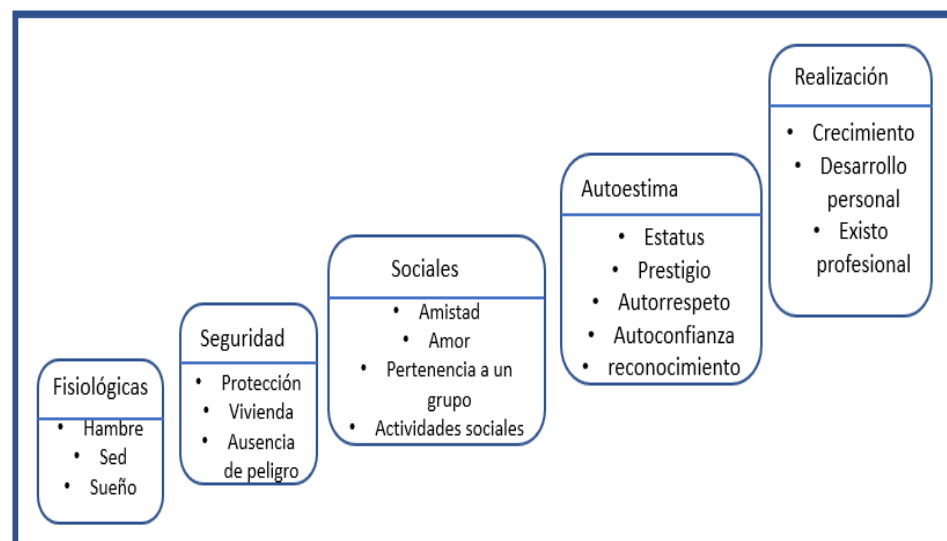
**Figura 3:** Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow.

Fuente: Chiavenato (2011)

**c) Necesidades sociales:** son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas.



- d) Necesidades de aprecio:** son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valores decir, con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal.
- e) Necesidades de autorrealización:** son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de la persona a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede ser.



**Figura 4:** Jerarquía a de las necesidades humanas según otro Angulo

Fuente: Chiavenato (2011)

Robbins y Judge (2009) Es bastante seguro afirmar que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow,<sup>6</sup> que planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

- a) **Fisiológicas.** Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades.
- b) **Seguridad.** Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- c) **Sociales.** Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- d) **Estima.** Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
- e) **Autorrealización.** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Conforme se satisface lo bastante cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante. En términos de la figura 6-1, el individuo sube los escalones de la jerarquía.



**Figura 5:** Jerarquía a de las necesidades según Maslow

Fuente: Robbins y Judge (2009)

#### 2.2.1.2.2. La teoría de los dos factores de Herzberg

Davis (2003) Dice que Herbezg (1968) reformula la teoría de Maslow en dos tipos de factores laborales que actúan de manera diferente en la motivación de los trabajadores:



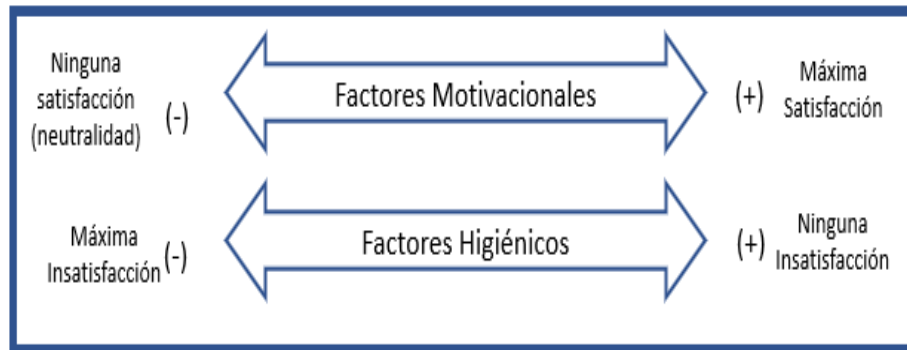
El primer grupo se denomina de *mantenimiento, higiene o contexto de trabajo* los cuales son políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad en el empleo y vida personal. Estos factores se identifican usualmente con los niveles fisiológicos, de seguridad, amor y pertenencia propuestos por Maslow.

En el segundo grupo ciertos satisfactores (y por lo tanto motivadores), relacionados todos ellos con el *contenido del trabajo*. Entre ellos se encuentran: el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral.

Chiavenato (2011) Mientras Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores.

**a) Factores higiénicos.** Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

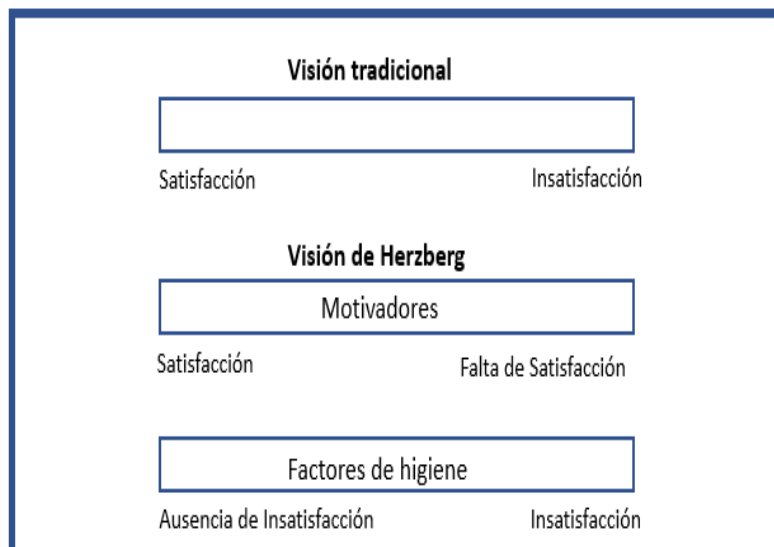
**b) Factores motivacionales.** Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionados con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales.



**Figura 6:** Teoría de los factores de satisfacción e insatisfacción

Fuente: Chiavenato (2011)

Robbins y Judge (2009) La teoría de los dos factores también llamada teoría de motivación e higiene– fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg. Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó la pregunta siguiente: “¿Qué espera la gente de su trabajo?” Pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus trabajos. Después tabuló y clasificó las respuestas.



**Figura 7:** Visiones contrastantes de la satisfacción y de la insatisfacción

Fuente: Robbins y Judge (2009)



### 2.2.1.2.3. Modelo de las Características de Trabajo

Davis (2003) Partiendo de los trabajos de *Herzberg*, *Hackman* y *Oldham* elaboran un *Modelo de las Características del trabajo (JCM)*, en el que se establecen cinco dimensiones laborales medulares de enriquecimiento del trabajo: variedad, identidad de tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación.

Según este modelo el individuo obtiene recompensas internas cuando sabe (conocimiento de resultados) que él personalmente (experiencia de responsabilidad) ha cumplido bien una actividad que le interesa (experiencia de algo que tiene sentido).

Cuanto mayor sea la presencia de estos tres aspectos tanto mayor será la motivación, el rendimiento y la satisfacción del empleado y tanto menos su ausentismo y la probabilidad que abandone la organización.

### Modelo de la caracterización de un Trabajo para la Motivación Laboral



*Figura 8:* Modelo de caracterización de un trabajo para la motivación laboral

Fuente: Davis (2003)

- a) **Variedad de la tarea:** Una dimensión central es la variedad de habilidades que se utilizan en el puesto, estas permiten que los empleados realicen operaciones diferentes, que suelen requerir habilidades también distintas. Los empleados sienten que los trabajos con gran variedad son más retadores debido a la gama de habilidades necesarias, además, alivian la monotonía que surge con cualquier acción repetitiva.

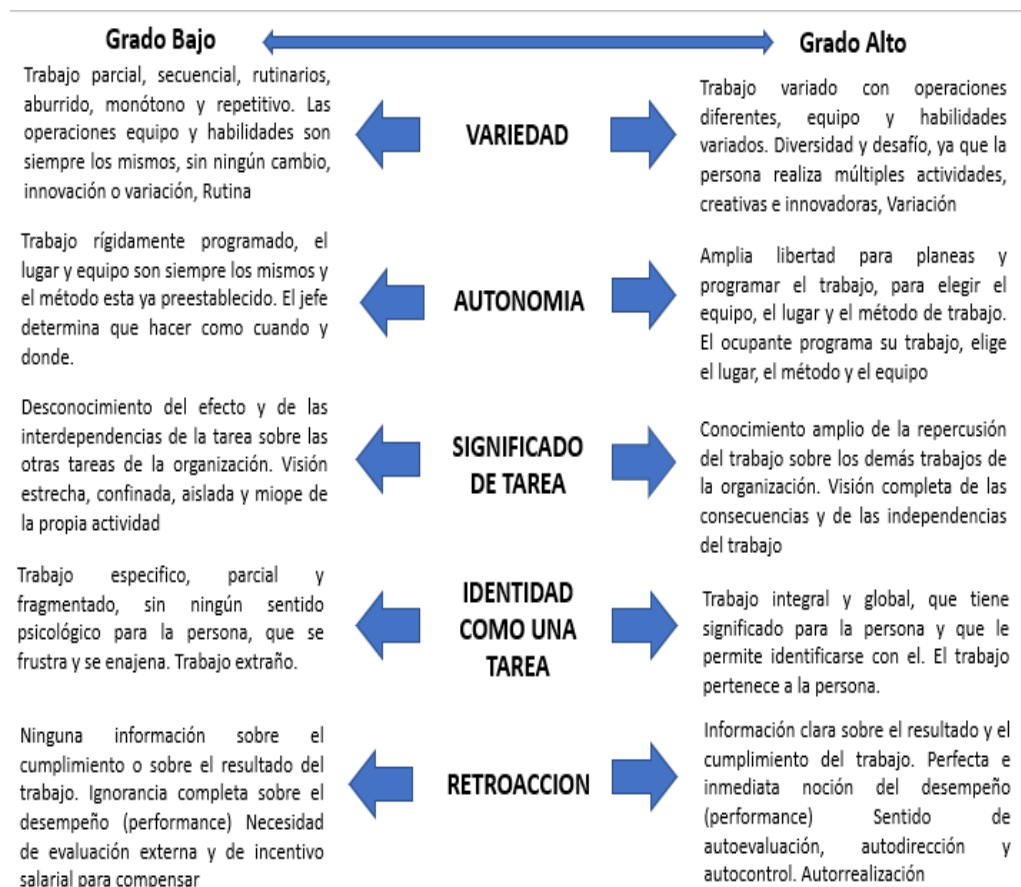


- b) Autonomía para la realización de la tarea:** Grado en que se siente independiente en el trabajo para tomar decisiones relacionadas con sus tareas. Lo cual está en estrecha relación con la responsabilidad en el proceso de trabajo y en sus consecuencias.
- c) Identidad de la tarea:** Denota la unidad de un puesto, esto es, hacer una tarea de principio a fin con un resultado visible. Existe falta de identidad en las tareas cuando el ocupante realiza actividades fragmentadas, seccionadas o incompletas, de las que ignora para qué sirven, y cuando el ambiente de trabajo está totalmente determinado por la gerencia.
- d) Importancia de la tarea:** Se refiere a la magnitud del efecto de su trabajo en otras personas. Este efecto puede influir a otros miembros de la institución. El punto clave es que los trabajadores deben creer que hacen algo importante para la organización, la sociedad o ambas.
- e) Retroalimentación sobre el desempeño:** Se refiere al grado en que la organización proporciona información clara y directa a los trabajadores sobre la eficacia de su rendimiento. O si prefiere el grado en que el trabajador conoce cuales son los resultados de su trabajo. Puede provenir directamente del trabajo mismo (retroalimentación de tarea) o ser proporcionado de manera verbal por jefes de servicio, ejecutivos y gerentes.

Chiavenato (2011) considera al modelo de las características del trabajo como el modelo situacional el cual supone la utilización de las habilidades de autodirección y de autocontrol de las personas y, sobre todo, la existencia de

objetivos planeados conjuntamente entre ocupante y gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional.

Algunos autores han investigado y encontrado cinco dimensiones esenciales para un puesto, también han comprobado que un puesto en cuanto más se acentúe la característica representada por cada una de estas dimensiones, tanto mayor será su potencial para crear los estados psicológicos antes citados.



**Figura 9:** Las cinco dimensiones esenciales en el diseño situacional de los puestos

Fuente: Chiavenato (2011)

- a) **Variedad:** es el número y las diversas habilidades que exige el puesto. Reside en la gama de operaciones en el trabajo o en el empleo de una diversidad de equipos y procedimientos para hacer el trabajo menos





repetitivo y monótono. La variedad implica que intervengan diversas habilidades y conocimientos del ocupante, que se utilicen diversos equipos y procedimientos, además de que se realicen diversas tareas. Los puestos con mucha variedad eliminan la rutina y la monotonía y resultan más desafiantes, debido a que las personas tienen que utilizar una gran cantidad de sus habilidades y capacidades para hacer el trabajo con éxito. No existe variedad cuando el puesto es secuencial y monótono, cuando la persona no puede charlar con los compañeros, cuando su trabajo está rígidamente programado por terceros, cuando la gerencia limita su área de trabajo, cuando los insumos para su trabajo dependen totalmente del gerente. Se introduce variedad en la medida en que el ocupante planea y programa su trabajo, suplente sus insumos, utiliza diferentes equipos, ambientes, métodos de trabajo y diferentes operaciones con creatividad y diversidad.

- b) *Autonomía:*** es el grado de independencia y de criterio personal que tiene el ocupante para planear y realizar el trabajo. Asimismo, se refiere a la mayor autonomía e independencia para programar su trabajo, seleccionar el equipo que empleará y decidir qué métodos o procedimientos seguir. La autonomía se relaciona con el lapso en que el ocupante está bajo la supervisión directa de su gerente. Cuanto mayor es la autonomía, mayor es el periodo en que el ocupante no está bajo la supervisión directa y es mayor la autoadministración del propio trabajo. Hay falta de autonomía cuando los métodos de trabajo están predeterminados, cuando los intervalos de trabajo están rígidamente controlados, cuando la movilidad física de la persona está



restringida, cuando los insumos para su trabajo dependen exclusivamente de la gerencia o de otros. La autonomía proporciona libertad en los métodos, en la programación del trabajo y en los intervalos de descanso, movilidad física ilimitada y la propia persona surte los insumos para su trabajo sin depender de la gerencia o de otras personas.

- c) ***Significado de la tarea:*** es el volumen del efecto reconocible que el puesto causa en otras personas. No es nada más que la interdependencia del puesto con los del resto de la organización y la participación de su trabajo en la actividad general del departamento o de toda la organización. Cuanto mayor es el significado de la tarea, tanto mayor es la responsabilidad que experimenta el ocupante. Se trata de incrementar la importancia de las tareas realizadas y, consecuentemente, de la función de las personas en la organización. Cuando el puesto atiende esa dimensión, el ocupante puede distinguir perfectamente lo más importante de lo que no tiene importancia, lo esencial de lo que es superficial, lo relevante de lo que es irrelevante en las cosas que hace. Además, el ocupante puede crear condiciones para adecuar el puesto a las necesidades del cliente externo o interno. Hay falta de significado en las tareas cuando la persona sólo recibe órdenes lacónicas que debe cumplir, pero no hay ninguna explicación sobre la finalidad u objeto de su trabajo. El significado de las tareas requiere una explicación completa del trabajo, de sus objetivos, de su utilidad importancia, de su interdependencia con los demás puestos de



la organización y, especialmente, quién es el cliente interno o externo para el que se hace el trabajo.

*d) Identificación con la tarea:* es el grado que el puesto requiere que la persona realice una unidad integral de trabajo. Se refiere a la posibilidad de que la persona realice una pieza de trabajo entera o global y de que pueda identificar claramente el resultado de sus esfuerzos. El ocupante del puesto se identifica con la tarea en la medida en que la realiza cabal e íntegramente como producto de su actividad. El ensamble completo de un producto, en lugar de la simple realización de una etapa de la operación introduce identidad. Existe falta de identidad en las tareas cuando el ocupante realiza actividades fragmentadas, seccionadas o incompletas, de las que ignora para qué sirven, y cuando el ambiente de trabajo está totalmente determinado por la gerencia.

*e) Retroalimentación:* es el grado en que el ocupante recibe información sobre su actuación con el objeto de evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados. Se refiere a aquella información que la persona recibe mientras trabaja y que le indica cómo está realizando su actividad, la cual es proporcionada por el propio resultado de su trabajo. Esta retroalimentación le permite una evaluación continua y directa de su desempeño sin necesidad del juicio periódico de su superior.

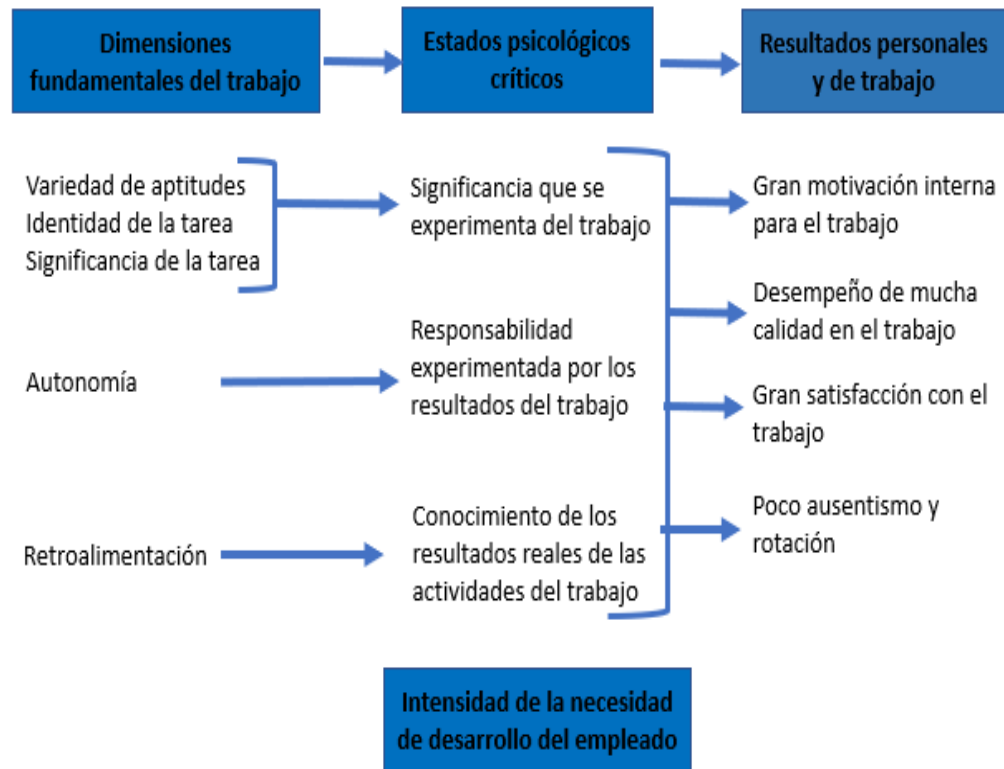
La retroalimentación constituye un problema de comunicación. Cuando la producción del ocupante se mezcla con la producción de otras personas o cuando la producción es retirada con frecuencia, no



hay posibilidad de conocer los resultados del trabajo personal. La retroalimentación sólo se da cuando el ocupante conoce los resultados de su propio trabajo o cuando su producción por hora o por día es perfectamente visible y palpable.

Robbins y Judge (2009) Las investigaciones sobre la motivación se centran cada vez más en enfoques que relacionan los conceptos sobre ésta con cambios en la manera en que está estructurado el trabajo. Los estudios sobre diseño del trabajo proporcionan evidencias bien sustentadas de que la forma en que se organizan los elementos de la tarea incrementa o disminuyen el esfuerzo que se le dedica. Estas investigaciones también ofrecen una visión detallada sobre cuáles son esos elementos. En primer lugar, se revisará el modelo de las características del trabajo para luego estudiar ciertos modos en que es posible rediseñarlo, por último, se explorarán algunos arreglos alternativos.

El modelo fue desarrollado por J. Richard Hackman y Greg Oldham, y propone que cualquier trabajo queda descrito en términos de las cinco dimensiones fundamentales siguientes:



**Figura 10:** El modelo de las características de trabajo

Fuente: Robbins y Judge (2009)

- a) **Variedad de aptitudes:** Grado en que el trabajo requiere que se realicen actividades diferentes de modo que el trabajador utilice cierto número de aptitudes y talentos. Un ejemplo de trabajo con gran variedad de aptitudes sería el de propietario-operador de un taller que hace reparaciones eléctricas, reconstruye motores, hace trabajos que requieren su fuerza física e interactúa con los clientes. Un trabajo con pocas dimensiones sería el de un trabajador manual que rocía pintura ocho horas al día.
- b) **Identidad de la tarea:** Grado en que el puesto requiere completar un elemento de trabajo total e identificable. Ejemplo de un trabajo con mucha identidad sería el de un ebanista que diseña un mueble, selecciona la madera, construye el objeto y lo termina hasta la



perfección. Un trabajo con poco de esta dimensión sería el del trabajador de una fábrica de muebles que opera un torno para hacer solamente las patas de las mesas.

- c) **Significancia de la tarea:** Grado en que el trabajo tiene un efecto sustancial en las vidas o trabajos de otras personas. Un ejemplo de actividad con mucha significancia sería el de una enfermera que atiende las diversas necesidades de los pacientes internados en la unidad de terapia intensiva de un hospital. El del empleado de limpieza que asea los pisos del hospital sería un trabajo bajo en esta dimensión.
- d) **Autonomía:** Grado en que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad al individuo para que programe sus labores y determine los procedimientos por usar para llevarlo a cabo. Ejemplo de un trabajo con gran autonomía es el del vendedor que, sin supervisión, programa su trabajo de cada día y decide el enfoque de ventas más eficaz para cada cliente. Un trabajo con poca autonomía sería el del vendedor a quien cada día se le entregan un conjunto de ejemplos y se le requiere que siga un guion de ventas estandarizado con cada cliente potencial.
- e) **Retroalimentación:** Grado en que la ejecución de las actividades de trabajo que requiere su puesto da como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

Werther y Davis (2014) Los puestos de trabajo no se pueden diseñar basándose de manera exclusiva en los factores de eficiencia.



Los diseñadores modernos se apoyan en gran medida en datos que contribuyen a fomentar un ambiente de trabajo que ayuda a satisfacer las necesidades individuales, incluyendo en lugar destacado las de carácter psicológico. Algunos investigadores han concluido que las personas con un intenso deseo de satisfacer sus necesidades individuales se desempeñan mejor en sus empleos cuando se les coloca en puestos que ofrecen considerable nivel de *empowerment* o *autonomía, diversidad, relevancia y realimentación*.

- a) **Empowerment o delegación de facultades de decisión** Un aspecto del empowerment consiste en ser responsable de las labores que la persona lleva a cabo. Dicho de otra manera, consiste en la libertad de controlar las respuestas propias al entorno de trabajo. Los puestos que confieren autoridad para formular decisiones proporcionan responsabilidades adicionales que tienden a incrementar el sentido de autoestima y autovaloración del empleado. La ausencia de empowerment, por el contrario, puede provocar que un empleado sufra apatía o que se desempeñe de manera insuficiente.
- b) **Diversidad** La ausencia de cambios produce monotonía y aburrimiento. El aburrimiento conduce a la fatiga y, a su vez, ésta provoca errores. Al dar variedad a los puestos, los diseñadores pueden reducir los errores provocados por el aburrimiento. La habilidad de controlar ciertos aspectos de la labor diaria —como la velocidad a que fluye una línea de producción en una compañía de bebidas embotelladas, por ejemplo— añade diversidad a la labor y contribuye a reducir el aburrimiento y la fatiga. Tanto el



empowerment como la diversidad en el puesto pueden conducir a mejores niveles de satisfacción laboral.

- c) **Identificación de la tarea** Un problema de algunos trabajos es que no proporcionan la posibilidad de identificarse con la tarea que se lleva a cabo. Esto ocurre porque los trabajadores de ciertas empresas no pueden contemplar sino un aspecto muy parcial de la labor y nunca ven un producto terminado.

Esta circunstancia puede conducir a que el trabajador sienta un mínimo nivel de responsabilidad y orgullo por su trabajo. Al completar su jornada de trabajo, al final del día, considera que no ha logrado nada. Cuando las tareas se agrupan de manera que los empleados consideren que están llevando a cabo una contribución importante a la sociedad, el nivel de satisfacción puede incrementarse mucho.

- d) **Relevancia de la tarea** Un elemento relacionado con la identificación con la labor que se realiza es el de *relevancia de la tarea*. Este aspecto saber que el trabajo que se realiza es importante para muchas personas, dentro y fuera de la organización hace que el puesto se haga más significativo para quienes lo desempeñan.

- e) **Realimentación.** Cuando en un puesto no se proporciona ninguna realimentación a los trabajadores sobre el grado relativo de éxito que están obteniendo mediante su labor, éstos tendrán escasas razones para mejorar su desempeño.





Si los informes que se proporcionan sobre los avances obtenidos son confiables y representativos de la labor, el resultado será un mejoramiento en la moral del equipo de trabajo.

Es necesario tener en cuenta que no siempre las noticias serán alentadoras o positivas; cuando sea éste el caso, la información se debe transmitir de manera clara y confiable, pero evitando que tome un sesgo que pudiera llevar a algún integrante del departamento a concluir que la intención es culparlo por el revés que se ha sufrido.

### **2.2.1.3. Dimensiones de la Motivación**

Partiendo de los trabajos de Herzberg, Hackman y Oldham elaboran un Modelo de las Características del trabajo (JCM), en el que se establecen cinco dimensiones laborales medulares de enriquecimiento del trabajo: variedad, identidad de tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación. Según este modelo el individuo obtiene recompensas internas cuando sabe (conocimiento de resultados) que él personalmente (experiencia de responsabilidad) ha cumplido bien una actividad que le interesa (experiencia de algo que tiene sentido). Cuanto mayor sea la presencia de estos tres aspectos tanto mayor será la motivación, el rendimiento y la satisfacción del empleado y tanto menos su ausentismo y la probabilidad que abandone la organización.

Para este trabajo de investigación según los resultados que se quiere obtener se optó por tomar 3 dimensiones las cuales son:



### **a) Dimensión 1. Identidad de la tarea:**

Davis (2003) Denota la unidad de un puesto, esto es, hacer una tarea de principio a fin con un resultado visible. Existe falta de identidad en las tareas cuando el ocupante realiza actividades fragmentadas, seccionadas o incompletas, de las que ignora para qué sirven, y cuando el ambiente de trabajo está totalmente determinado por la gerencia.

Chiavenato (2011) Es el grado que el puesto requiere que la persona realice una unidad integral de trabajo. Se refiere a la posibilidad de que la persona realice una pieza de trabajo entera o global y de que pueda identificar claramente el resultado de sus esfuerzos. El ocupante del puesto se identifica con la tarea en la medida en que la realiza cabal e íntegramente como producto de su actividad. El ensamble completo de un producto, en lugar de la simple realización de una etapa de la operación introduce identidad. La persona aprieta tornillos todo el día y no sabe para qué sirve su trabajo. La identificación con las tareas ocurre en la medida en que la persona desarrolla una labor completa y cuyo resultado final es un producto suyo, una realización suya, de manera que ella se sienta “dueña” del espacio laboral o del propio trabajo realizado, es decir, cuando la persona desarrolla un trabajo integral o un módulo integral de éste que le dé una sensación de totalidad, extensión y de objetivo alcanzado.



Robbins y Judge (2009). Grado en que el puesto requiere completar un elemento de trabajo total e identificable. Ejemplo de un trabajo con mucha identidad sería el de un ebanista que diseña un mueble, selecciona la madera, construye el objeto y lo termina hasta la perfección. Un trabajo con poco de esta dimensión sería el del trabajador de una fábrica de muebles que opera un torno para hacer solamente las patas de las mesas.

Werther y Davis (2014) Un problema de algunos trabajos es que no proporcionan la posibilidad de identificarse con la tarea que se lleva a cabo. Esto ocurre porque los trabajadores de ciertas empresas no pueden contemplar sino un aspecto muy parcial de la labor y nunca ven un producto terminado. Esta circunstancia puede conducir a que el trabajador sienta un mínimo nivel de responsabilidad y orgullo por su trabajo. Al completar su jornada de trabajo, al final del día, considera que no ha logrado nada. Cuando las tareas se agrupan de manera que los empleados consideren que están llevando a cabo una contribución importante a la sociedad, el nivel de satisfacción puede incrementarse mucho.

#### **b) Dimensión 2. Importancia de la tarea:**

Davis (2003) Se refiere a la magnitud del efecto de su trabajo en otras personas. Este efecto puede influir a otros miembros de la institución. El punto clave es que los trabajadores deben creer que hacen algo importante para la organización, la sociedad o ambas.



Chiavenato (2011) Es el volumen del efecto reconocible que el puesto causa en otras personas. No es nada más que la interdependencia del puesto con los del resto de la organización y la participación de su trabajo en la actividad general del departamento o de toda la organización. Cuanto mayor es el significado de la tarea, tanto mayor es la responsabilidad que experimenta el ocupante. Se trata de incrementar la importancia de las tareas realizadas y, consecuentemente, de la función de las personas en la organización. Cuando el puesto atiende esa dimensión, el ocupante puede distinguir perfectamente lo más importante de lo que no tiene importancia, lo esencial de lo que es superficial, lo relevante de lo que es irrelevante en las cosas que hace.

Además, el ocupante puede crear condiciones para adecuar el puesto a las necesidades del cliente externo o interno. Hay falta de significado en las tareas cuando la persona sólo recibe órdenes lacónicas que debe cumplir, pero no hay ninguna explicación sobre la finalidad u objeto de su trabajo. El significado de las tareas requiere una explicación completa del trabajo, de sus objetivos, de su utilidad importancia, de su interdependencia con los demás puestos de la organización y, especialmente, quién es el cliente interno o externo para el que se hace el trabajo.

Robbins y Judge (2009) Grado en que el trabajo tiene un efecto sustancial en las vidas o trabajos de otras personas. Un ejemplo de actividad con mucha significancia sería el de una enfermera que



atiende las diversas necesidades de los pacientes internados en la unidad de terapia intensiva de un hospital. El del empleado de limpieza que asea los pisos del hospital sería un trabajo bajo en esta dimensión.

Werther y Davis (2014) Un elemento relacionado con la identificación con la labor que se realiza es el de *relevancia de la tarea*. Este aspecto saber que el trabajo que se realiza es importante para muchas personas, dentro y fuera de la organización hace que el puesto se haga más significativo para quienes lo desempeñan

### **c) Dimensión 3. Retroalimentación sobre el desempeño:**

Davis (2003) Se refiere al grado en que la organización proporciona información clara y directa a los trabajadores sobre la eficacia de su rendimiento. O si prefiere el grado en que el trabajador conoce cuales son los resultados de su trabajo. Puede provenir directamente del trabajo mismo (retroalimentación de tarea) o ser proporcionado de manera verbal por jefes de servicio, ejecutivos y gerentes.

Chiavenato (2011) Es el grado en que el ocupante recibe información sobre su actuación con el objeto de evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados. Se refiere a aquella información que la persona recibe mientras trabaja y que le indica cómo está realizando su actividad, la cual es proporcionada por el propio resultado de su trabajo. Esta retroalimentación le permite una



evaluación continua y directa de su desempeño sin necesidad del juicio periódico de su superior. La retroalimentación constituye un problema de comunicación. Cuando la producción del ocupante se mezcla con la producción de otras personas o cuando la producción es retirada con frecuencia, no hay posibilidad de conocer los resultados del trabajo personal. La retroalimentación sólo se da cuando el ocupante conoce los resultados de su propio trabajo o cuando su producción por hora o por día es perfectamente visible y palpable.

Robbins y Judge (2009) Grado en que la ejecución de las actividades de trabajo que requiere su puesto da como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño. Ejemplo de trabajo con mucha retroalimentación es el trabajador fabril que ensambla iPods y después los prueba para ver si funcionan bien. Uno con baja retroalimentación sería el trabajador de la misma fábrica que al terminar de ensamblar el iPod lo pasa a un inspector de control de calidad que prueba si opera bien y realiza los ajustes necesarios.

Werther y Davis (2014) Cuando en un puesto no se proporciona ninguna realimentación a los trabajadores sobre el grado relativo de éxito que están obteniendo mediante su labor, éstos tendrán escasas razones para mejorar su desempeño. Si los informes que se proporcionan sobre los avances obtenidos son confiables y representativos de la labor, el resultado será un mejoramiento en la



moral del equipo de trabajo. Es necesario tener en cuenta que no siempre las noticias serán alentadoras o positivas; cuando sea éste el caso, la información se debe transmitir de manera clara y confiable, pero evitando que tome un sesgo que pudiera llevar a algún integrante del departamento a concluir que la intención es culparlo por el revés que se ha sufrido.

### **2.2.2. SATISFACCION LABORAL**

Locke (1976) plantea que la satisfacción laboral es producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que obtiene realmente, mediada por la importancia que para el tengan estas consecuencias. Lo anterior se traduciría en que a menor discrepancia entre lo que quiere y lo que obtiene, mayor sería la satisfacción. Locke define entonces la satisfacción laboral como “...una respuesta emocional positivo placentera resulta de la apreciación subjetiva de las experiencias laborales del individuo”. Para Locke la satisfacción en el trabajo propiamente tal o asociada está a ciertas condiciones produce una variedad de consecuencias para el individuo, pudiendo afectar su actitud general hacia la vida, la familia y hacia sí mismo. Puede también afectar la salud física y los años de vida, además de relacionarse con la salud mental y la adaptación.

Locke (1976) La satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto o como la respuesta afectiva de una persona a su propio trabajo.

Chiavenato (2011) Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa, sino que se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas



también forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo. Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno.

Para conseguir satisfacer al cliente externo, las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen. La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano; lo cual está condicionado de qué tan bien se sienten las personas trabajando dentro de la organización.

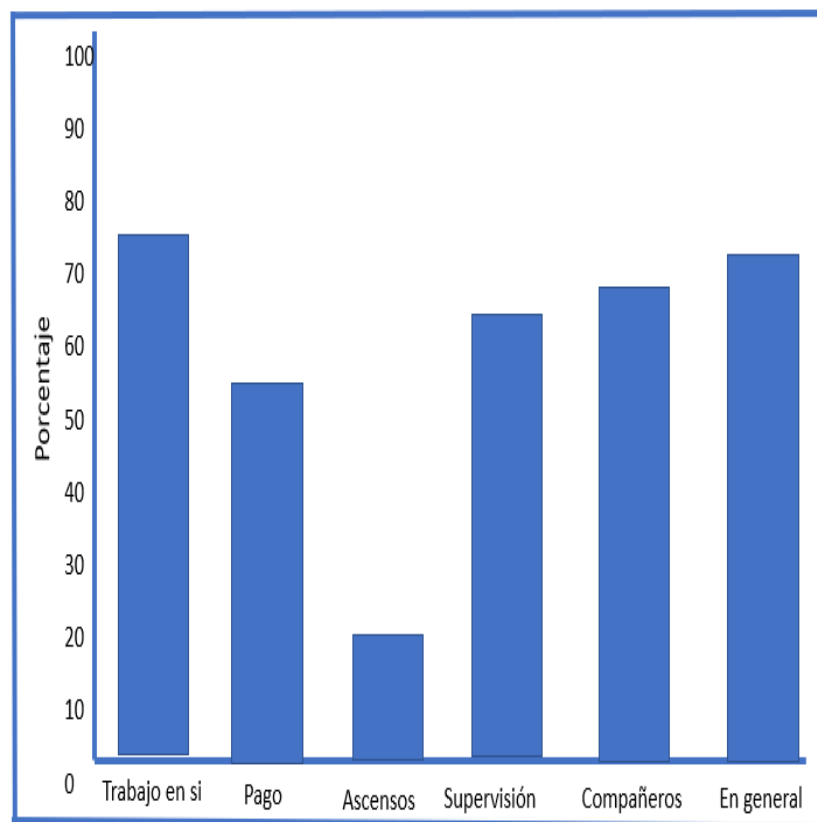
La organización es un sistema social que tiene que prestar atención a los beneficios otorgados a sus grupos de interés (funcionarios, clientes, proveedores y prestadores de servicios). La organización satisface las demandas del ambiente a través de la responsabilidad social, ética, voluntarismo, etc. Los indicadores de satisfacción incluyen las actitudes de los funcionarios, rotación, ausentismo, quejas y reclamaciones, satisfacción del cliente, etcétera.

Robbins y Judge (2009) El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación



de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo.

En realidad, los dos conceptos son intercambiables. Debido a la gran importancia que los investigadores del CO han dado a la satisfacción en el trabajo.



**Figura 11:** Niveles de satisfacción promedio en el trabajo

Fuente: Robbins y Judge (2009)

Werther y Davis (2014) Al añadir nuevas fuentes de satisfacción laboral en el trabajo, el trabajador incrementa su nivel de satisfacción.

Esta técnica incrementa el nivel de responsabilidad, autonomía y control. La inclusión de nuevas tareas, discutida arriba, consiste en *añadir* elementos a

la labor. El enriquecimiento del puesto consiste en incrementar los niveles de planeación y control.



**Figura 12:** Influencia del departamento de recursos humanos.

Fuente: Werther y Davis (2014)

Hellriegel y Slocum (2009) Una actitud que interesa mucho a los directivos y a los líderes de equipos es la de la satisfacción laboral.<sup>26</sup> La satisfacción laboral *refleja el grado al que las personas encuentran satisfacción en su trabajo*. La satisfacción laboral se ha vinculado con que los empleados permanezcan en el puesto y con una baja rotación en el trabajo. Como el costo de reemplazar empleados es de aproximadamente 30 o 40 por ciento de su salario, la rotación puede resultar muy cara. En forma similar, los empleados que están altamente satisfechos con sus puestos llegan a trabajar en forma regular y es menos probable que recurran a sus días de incapacidad por enfermedad.



La satisfacción laboral es un conjunto de numerosas actitudes que se adoptan ante diversos aspectos del trabajo y representa una actitud general. El desempeño de una tarea específica, como la preparación de un informe mensual determinado, no siempre se puede prever con base en la actitud general. Sin embargo, algunos estudios revelan que el grado general de satisfacción laboral de los empleados y el desempeño organizacional están vinculados. Es decir, las organizaciones que tienen empleados satisfechos suelen ser más efectivas que las que tienen empleados insatisfechos. Es más, la gerencia en muchas organizaciones reconoce que existe un vínculo muy importante entre la satisfacción de los clientes y la satisfacción de los empleados que interactúan con ellos. En la siguiente sección de Competencia para la comunicación se dan algunos ejemplos evidentes de este vínculo.

### **2.2.2.1. Teorías de la satisfacción Laboral**

#### **2.2.2.1.1. Modelo de dos factores de Herzberg**

Chiavenato (2011) En esencia, la *teoría de los factores* afirma que:

- a) **La *satisfacción en el puesto*** es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: éstos son los llamados *factores motivacionales*.
- b) **La *insatisfacción en el puesto*** es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto: son los llamados *factores higiénicos*.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores



responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, y no es la satisfacción. Para que haya mayor motivación en el trabajo, Herzberg propone el *enriquecimiento de las tareas* (*Job enrichment*), que consiste en exagerar deliberadamente los objetivos, responsabilidades y el desafío de las tareas del puesto. En la sección dedicada a los subsistemas de aplicación en recursos humanos, se analizarán algunos aspectos del *enriquecimiento de tareas* o *enriquecimiento del puesto*.

Robbins y Judge (2009) A partir de la clasificación de las respuestas, Herzberg concluyó que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su trabajo variaban de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían mal. Como se aprecia en las ciertas características tienden a relacionarse de manera consistente con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción. Factores intrínsecos como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción en el empleo. Quienes respondieron que se sentían bien en su trabajo mostraron tendencia a atribuir dichos factores a sí mismos.

Sin embargo, los que dijeron estar insatisfechos tendían a citar factores exteriores, como la supervisión, la política salarial de la compañía y las condiciones de trabajo. Los datos sugieren, afirmaba Herzberg, que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía pensar. Al eliminar las características insatisfactorias de un trabajo, éste no se vuelve necesariamente satisfactorio. lo opuesto de “satisfacción” es “falta de

satisfacción” y lo contrario de “insatisfacción” es “ausencia de insatisfacción”.

FACTORES MOTIVADORES QUE AFECTAN LA SATISFACCION LABORAL	FACTORES DE LA HIGIENE QUE AFECTAN LA INSATISFACCION LABORAL
<ul style="list-style-type: none"><li>• Logros</li><li>• Avance</li><li>• Autonomía</li><li>• Retos</li><li>• Retroalimentación</li><li>• Responsabilidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reglas y políticas de la organización</li><li>• Relaciones con los compañeros de trabajo</li><li>• Relaciones con los supervisores</li><li>• Sueldo</li><li>• Seguridad</li><li>• Condiciones de trabajo</li></ul>

**Figura 13:** Fuentes de satisfacción y de insatisfacciones el puesto

Fuente: Robbins y Judge (2009)

Hellriegel y Solum (2009) Con base en este estudio ellos desarrollaron la *teoría bifactorial o de los dos factores*, más conocida como modelo de factores higiénicos y motivadores, *el cual propone que dos conjuntos de factores (los motivadores y los higiénicos) son la causa básica de la satisfacción y la insatisfacción en el puesto.*

**a) Factores motivadores:** Algunos factores motivadores *son el trabajo mismo, el reconocimiento, el avance y la responsabilidad.* Estos factores se relacionan con los sentimientos positivos que la persona siente respecto al puesto y al contenido del puesto mismo. Estos sentimientos positivos, a su vez, se asocian con las experiencias de la persona respecto a los logros, el reconocimiento y la responsabilidad. Reflejan un logro permanente, más que temporal, en el marco del trabajo. En otras palabras, los motivadores son factores intrínsecos, *que se relacionan directamente con el trabajo y en gran parte pertenecen al fuero interno de la persona.* Las políticas de la

organización sólo tendrían un efecto indirecto en ellos. Sin embargo, al definir un desempeño excepcional.

**b) Factores higiénicos:** Los factores higiénicos incluyen la política y la administración de la empresa, la supervisión técnica, el sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Estos factores se asocian con los sentimientos negativos que el individuo siente respecto al trabajo y se relacionan con el contexto en el cual lo desempeña. Los factores higiénicos son factores extrínsecos, o factores externos al trabajo. Sirven como recompensas para un alto desempeño sólo si la organización reconoce el alto desempeño.

<b>FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)</b>	<b>FACTORES HIGIENICOS (De Insatisfacción)</b>
Factores que cuando son óptimos <i>Elevan la satisfacción</i>	Factores que cuando son óptimos <i>Evitan la insatisfacción</i>
Factores que cuando son precarios <i>Producen la no satisfacción</i>	Factores de cuando son precarios <i>Producen insatisfacción</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Realización exitosa del trabajo</li><li>• Reconocimiento del éxito obtenido</li><li>• Progreso profesional</li><li>• Utilización plena de las habilidades personales. etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Condiciones de trabajo y comodidad</li><li>• Incremento de salario</li><li>• Seguridad en el trabajo</li><li>• Relaciones con colegas. etc.</li></ul>

**Figura 14:** Factores motivacionales y factores higiénicos

Fuente: Hellriegel y Solum (2009)

Robbins (1994) Esta teoría es una de las que más ha influido en el área de la Satisfacción Laboral. Es conocida como teoría de dos factores o teoría bifactorial de Herzberg (1959). Herzberg (1959) postuló que existen dos grupos o factores que influyen en la motivación y que operan en la satisfacción de las personas en su trabajo. Un grupo de factores intrínsecos y otro de factores extrínsecos.

- a) **Grupo de factores intrínsecos o motivacionales:** Son aquellos propios de las circunstancias del trabajo. Tiene que ver con el contenido del cargo, es decir, las con las tareas y deberes relacionados con el cargo, produciendo en el trabajador un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad; logro, reconocimiento, responsabilidad. Este grupo de factores se asocian directamente a la satisfacción en el puesto de trabajo.
- b) **Grupo de factores extrínsecos o Higiénicos:** Son aquellos referidos a las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, pero en su sentido más amplio, en donde hay retribuciones externas como condiciones físicas y ambientales que se dan por separado de la naturaleza del trabajo; salario, entorno físico, políticas de empresa, seguridad en el trabajo, clima laboral. Este grupo de factores no brindan una satisfacción directa al momento de ejecutar el trabajo y se asocian con la insatisfacción.



**Figura 15:** Puntos de vista Satisfacción. - Insatisfacción

Fuente: Robbins (1994)



#### 2.2.2.2. Teoría de las Necesidades de Maslow

Chiavenato (2011) De manera general, la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

**a) Una *necesidad satisfecha* no es una motivación para la conducta.**

Sólo las *necesidades* no satisfechas influyen en ella, orientándola hacia objetivos individuales.

**b) El individuo nace con ciertas *necesidades fisiológicas*, que son**

**innatas o hereditarias.** Al principio, se encamina su conducta de manera exclusiva a la satisfacción cíclica de esas necesidades, que son hambre, sed, ciclo sueño-actividad, sexo, etcétera.

**c) A partir de una cierta edad, el individuo inicia una larga trayectoria**

**de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades.** Surgen las *necesidades de seguridad*, encaminadas hacia la protección contra el peligro, las amenazas y la privación. Las *necesidades fisiológicas* y las de *seguridad* constituyen las necesidades primarias del individuo, orientadas hacia su conservación personal.

**d) A medida que el individuo logra controlar sus *necesidades***

***fisiológicas* y de *seguridad* surgen lenta y paulatinamente las *necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización.***

Pero cuando el individuo alcanza la realización de las *necesidades sociales*, surgen las *necesidades de autorrealización*. Esto significa que las *necesidades de estima* son complementarias de las *sociales*; mientras que las *necesidades de autorrealización* son complementarias de las de *estima*. Los niveles de necesidad más elevados sólo surgen cuando los niveles más bajos se han controlado y satisfecho. No todos





los individuos logran llegar al nivel de las *necesidades de autorrealización* o al de *necesidades de estima*. Esto es una conquista individual.

- e) **Las necesidades más elevadas no sólo surgen a medida que se van satisfaciendo las más bajas, sino que predominan sobre las más bajas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades.** Un gran número de necesidades concomitantes influyen la conducta del individuo, pero las necesidades más elevadas predominan en relación con las necesidades más bajas.
- f) **Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional corto (comer, dormir, etc.) mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional largo.** Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de ser satisfecha durante mucho tiempo, entonces se vuelve imperativa, neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas.

Robbins y Judge (2009) Conforme se satisface lo bastante cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante. En términos de la figura 6-1, el individuo sube los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que, si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Así que, de acuerdo con Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores. Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió



como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales y el hecho de tener definitividad).

Hellriegel y Slocum (2009) Cuando una necesidad queda satisfecha, disminuye su potencial para motivar. Sin embargo, cuando una necesidad queda satisfecha, otra necesidad surge de manera gradual para ocupar el lugar de la anterior, por lo cual las personas siempre luchan por satisfacer alguna necesidad.

- La red de necesidades de casi todas las personas es muy compleja y distintas necesidades afectan su comportamiento en un momento determinado. Es evidente que cuando alguien enfrenta una urgencia (como una sed desesperada), esa necesidad será la dominante hasta que quede satisfecha.
- En general, se deben satisfacer las necesidades de niveles bajos antes de que las necesidades de niveles altos estén tan activas como para impulsar un comportamiento.
- Existen más formas de satisfacer las necesidades de niveles altos que las de niveles bajos. Este modelo dice que una persona tiene cinco clases de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización.

Robbins (1994) Esta teoría probablemente es una de las más conocidas sobre motivación y guarda estrecha relación con el concepto de satisfacción, ya



que postula que la personalidad de los individuos es guiada o motivada precisamente por la satisfacción de sus necesidades. Maslow formula la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades.

**a) Necesidades Fisiológicas**

Se traducen en necesidades de; alimento, líquidos, refugio, sexo y otras necesidades físicas.

**b) Necesidades de seguridad**

Incluye tanto la física, la psicológica como la económica; seguridad y protección del daño físico y emocional.

**c) Necesidades sociales**

Involucra tanto el dar afecto como encontrar una respuesta afectiva en otros individuos.

**d) Necesidad de estima**

Lograr una evaluación estable y alta de nosotros mismos, con base en el auto respeto y en la estimación de los demás; reconocimiento, estatus, logro etc.

**e) Autorrealización**

Definida como la tendencia a actualizar y desarrollar las potencialidades, para sentirnos realizados como seres humanos. El impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse; crecimiento, logro del potencial individual, en fin... “el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo”

**2.2.2.3. Teoría de la discrepancia**

Robbins (1994) Esta teoría fue elaborada por Locke (1976), quien parte del planteamiento de que la Satisfacción Laboral está en función de los valores



laborales más importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo desempeñando alguna función. En este sentido Locke argumenta que los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Locke presenta tres elementos primordiales que contribuyen a la clarificación de la discrepancia que son los siguientes:

Locke, intentó identificar y analizar las dimensiones de las que dependía la Satisfacción Laboral, considerando que ésta deriva de un conjunto de factores asociados al trabajo. Esto lo hizo agrupando cualidades en donde las características del trabajo mismo y las individuales de cada trabajador condicionaran la respuesta de ésta hacia distintos aspectos de trabajo.

Dichas características las clasificó como sigue:

**a) Satisfacción con el trabajo**

Aquí se integra la atracción intrínseca al trabajo, como las antes mencionadas en; posibilidades de éxito, reconocimiento del mismo, ascenso, aprendizaje, etc.

**b) Satisfacción con el salario**

Se debe considerar la forma en cómo el dinero es distribuido (equidad). La teoría en estudio (Discrepancia; Locke 1976) hace mención a que la satisfacción con las remuneraciones depende de la diferencia entre el valor asignado al trabajo y el pago recibido, mientras que la teoría de la equidad los individuos comparan sus aportaciones individuales y los beneficios que reciben con los de otros y responden eliminando cualquier desigualdad.

**c) Satisfacción con las promociones**



Incluye oportunidades de formación o bases de apoyo para una posterior promoción.

**d) Satisfacción con el reconocimiento**

Incluye las aprobaciones, elogios, y cuan loable resulta un trabajo ejecutado, así como también las críticas respecto al mismo. Según investigaciones de Locke (1976), este punto es uno de los elementos o factores más mencionados como causa de satisfacción e insatisfacción

**e) Satisfacción con los beneficios**

Incluye beneficios tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.

**f) Satisfacción con las condiciones de trabajo**

Aspectos de las condiciones laborales importantes y necesarias para el individuo; flexibilidad de horario, de descansos, ambientes laborales óptimos

**g) Satisfacción con la supervisión**

Incluye las capacidades técnicas y administrativas, así como cualidades a nivel interpersonal.

**h) Satisfacción con los colegas de trabajo**

Caracterizada por competencias entre compañeros, apoyo y amistades entre los mismos.

**i) Satisfacción con la compañía y la dirección**

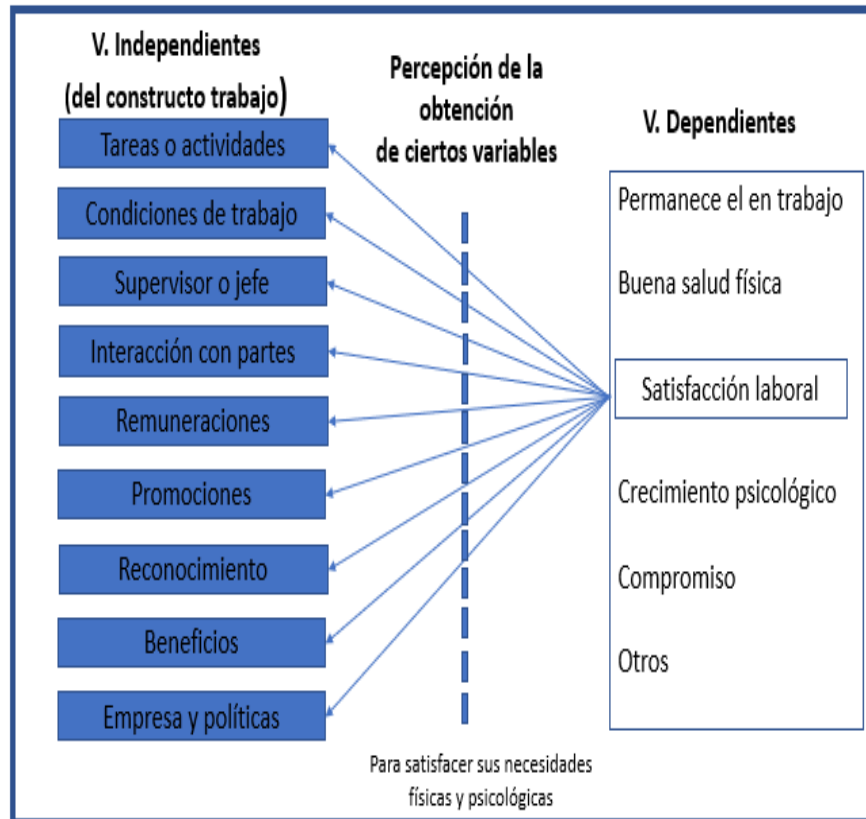
Se destaca en este ítem las políticas de beneficios y salarios. La empresa determina en el trabajo el grado de responsabilidad, la carga laboral, las oportunidades de promoción, la cantidad de aumento y las condiciones de trabajo. De hecho, la organización posee mayor control sobre estos



factores que el supervisor inmediato del empleado, por lo que dependerá de la empresa el modificar algunos aspectos en beneficio del trabajador.

Locke (1976) La satisfacción o insatisfacción con algún aspecto del puesto depende de la discrepancia entre lo que una persona percibe que está obteniendo y lo que desea. La cantidad deseada de una característica del puesto se define como la cantidad necesaria mínima para satisfacer las necesidades corrientes de la persona.

Este autor destaca la importancia de los valores del individuo, de sus necesidades, de sus expectativas, de sus percepciones y de sus juicios, especificando con su modelo causal como estas variables se combinan para determinar el grado de satisfacción laboral. Además, señala que para comprender las actitudes hacia el trabajo es necesario analizar los distintos factores del mismo, identificando ocho factores laborales y estrategias adecuadas: las actividades propiamente dichas, sueldo y prestaciones, las condiciones físicas del trabajo, las promociones y/o ascensos, las políticas de la empresa, las relaciones con el supervisor o jefe y las interacciones con los compañeros por último los sindicatos.



**Figura 16:** Representación del modelo causal de satisfacción laboral según Locke

Fuente: Locke (1976)

- a) Dimensión 1 Las condiciones físicas y/o materiales:** Los elementos materiales o de infraestructura son definidos como medios facilitadores para el desarrollo de las labores cotidianas y como un indicador de la eficiencia y el desempeño. Dentro de las condiciones físicas se considera el confort, está dado por las condiciones de comodidad que se ofrece en un establecimiento de salud como: la ventilación e iluminación, la limpieza y orden de los ambientes, etc.
- b) Dimensión 2 Beneficios laborales y remunerativos:** La compensación (sueldos, los salarios, prestaciones, etc.) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.(26) Los



sistemas de recompensas, el sueldo, así como la promoción, tienen gran importancia como factores de influencia y de determinación de la satisfacción laboral, ya que satisfacen una serie de necesidades fisiológicas del individuo; son símbolos del "status", significan reconocimiento y seguridad; proporcionan mayor libertad en la vida humana; y, por medio de ellos se pueden adquirir otros valores.

- c) **Dimensión 3 Políticas Administrativas:** Las políticas son el grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador y constituyen medios para alcanzar las metas u objetivos. Asimismo, explican el modo en que se conseguirán las metas, y sirven como guías que definen el curso y ámbito general de las actividades permisibles para la consecución de metas. Funcionan como base para las futuras decisiones y acciones, ayudan a coordinar los planes, a controlar la actuación y a incrementar la consistencia de la acción aumentando la probabilidad de que directivos diferentes tomen decisiones similares cuando se enfrente independientemente a situaciones parecidas.
- d) **Dimensión 4 Relación con la autoridad:** Es la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas siendo otro determinante importante de la satisfacción del empleado en el puesto.
- e) **Dimensión 5 Relaciones interpersonales:** Se refiere a la interacción del personal de salud al interior del establecimiento de salud, y del personal con los usuarios. Las buenas relaciones interpersonales dan confianza y credibilidad, a través de demostraciones de





confidencialidad, responsabilidad y empatía.

Es importante una comunicación efectiva en la que sea relevante el entendimiento, la comprensión, el respeto, y la ayuda mutua para superar debilidades, afianzar fortalezas que redunden en la convivencia, el crecimiento de las personas la calidad de su desempeño y el beneficio de quienes reciben sus servicios.

- f) **Dimensión 6 Realización Personal:** Los empleados suelen preferir los trabajos que les permitan emplear sus facultades y capacidades y que les ofrezcan una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento. Estas características hacen que el trabajo represente un mayor desafío para la mente.
- g) **Dimensión 7 Desempeño de Tareas:** Es la valoración con la que asocia el trabajador con sus tareas cotidianas en la entidad que labora. El desempeño en el ámbito laboral es la aplicación de habilidades y capacidades que el puesto requiere del ocupante para el manejo eficiente de sus funciones; por otro lado, el desempeño es, la aptitud o capacidad para desarrollar completamente los deberes u obligaciones inherentes a un cargo con responsabilidad durante la realización de una actividad o tarea en el ejercicio de su profesión. Por lo tanto, en el desempeño del trabajo, no solo se necesita de las habilidades, destrezas, conocimientos, etc.; requeridos para la correcta ejecución de una determinada tarea, también es fundamental y necesaria la intervención de otros conceptos como el interés, la voluntad y la intención de realizar el trabajo.



### 2.2.2.2. Dimensiones de la satisfacción Laboral

Locke (1976) Este autor destaca la importancia de los valores del individuo, de sus necesidades, de sus expectativas, de sus percepciones y de sus juicios, especificando con su modelo causal como estas variables se combinan para determinar el grado de satisfacción laboral. Además, señala que para comprender las actitudes hacia el trabajo es necesario analizar los distintos factores del mismo, identificando ocho factores laborales y estrategias adecuadas: las actividades propiamente dichas, sueldo y prestaciones, las condiciones físicas del trabajo, las promociones y/o ascensos, las políticas de la empresa, las relaciones con el supervisor o jefe y las interacciones con los compañeros por último los sindicatos.

#### a) Dimensión 1 Relación con la autoridad:

Locke (1976) Es la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas siendo otro determinante importante de la satisfacción del empleado en el puesto.

Chiavenato (2011) Define cómo se transmiten y reciben las comunicaciones dentro de la organización. Si el flujo de las decisiones es vertical y descendente, si es vertical en dos direcciones y también si es horizontal

Werther y Davis (2014) El apoyo de los directivos en especial de los que integran la cúpula del mando— es un prerrequisito imprescindible



para impulsar los programas de mejora del clima laboral. Muchos directivos tienden a considerar que “están demasiado ocupados” o que el fomento de un adecuado clima en la organización es una tarea desprovista de importancia. La realidad es muy diferente; en una organización en la que existe un compromiso claro, un aire de lealtad y un sentimiento de coherencia, los resultados son notablemente superiores a los que se obtienen en una organización dividida o con mínimo sentimiento de identificación con la corporación.

Robbins (1994) Incluye las capacidades técnicas y administrativas, así como cualidades a nivel interpersonal.

**b) Dimensión 2 Relaciones interpersonales:**

Locke (1976) Las buenas relaciones interpersonales dan confianza y credibilidad, a través de demostraciones de confidencialidad, responsabilidad y empatía. Es importante una comunicación efectiva en la que sea relevante el entendimiento, la comprensión, el respeto, y la ayuda mutua para superar debilidades, afianzar fortalezas que redunden en la convivencia, el crecimiento de las personas la calidad de su desempeño y el beneficio de quienes reciben sus servicios.

Chiavenato (2011) define cómo se relacionan entre sí las personas dentro de la organización y el grado de libertad en esas relaciones humanas. Si las personas trabajan aisladas o en equipos de trabajo mediante una intensa interacción humana.



Werther y Davis (2014) La calidad del clima laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su propia actividad en la organización. Aunque los seres humanos producen resultados variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones sobre el particular durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos. En primer lugar, para lograr mejorar a largo plazo la productividad es indispensable mejorar la calidad del clima laboral.

Robbins (1994) Caracterizada por competencias entre compañeros, apoyo y amistades entre los mismos.

**c) Dimensión 3 Desempeño de Tareas:**

Locke (1976) Es la valoración con la que asocia el trabajador con sus tareas cotidianas en la entidad que labora. El desempeño en el ámbito laboral es la aplicación de habilidades y capacidades que el puesto requiere del ocupante para el manejo eficiente de sus funciones; por otro lado, el desempeño es, la aptitud o capacidad para desarrollar completamente los deberes u obligaciones inherentes a un cargo con responsabilidad durante la realización de una actividad o tarea en el ejercicio de su profesión. Por lo tanto, en el desempeño del trabajo, no solo se necesita de las habilidades, destrezas, conocimientos, etc.; requeridos para la correcta ejecución de una determinada tarea, también es fundamental y necesaria la intervención de otros conceptos como el interés, la voluntad y la intención de realizar el trabajo.



Chiavenato (2011) se determina por los requisitos de las tareas que se realizan en la organización. Varía mucho de una empresa a otra, y se conforma por la especialización de conocimientos y habilidades que exigen máquinas, equipo y materias primas, y por la situación física de las instalaciones.

Werther y Davis (2014) Cuando se limita a los trabajadores a llevar a cabo un número reducido de tareas repetitivas, el rendimiento tiende a incrementarse. De manera fascinante, sin embargo, cuando el nivel de repetición sube al máximo se incrementa también el nivel de error.

Robbins (1994) Aquí se integra la atracción intrínseca al trabajo, posibilidades de éxito, reconocimiento del mismo, ascenso, aprendizaje, etc.

**Tabla 1:** *Resumen de teorías sobre las dimensiones de la motivación y satisfacción laboral*

<b><u>MOTIVACION</u></b>	
	Davis (2003) Denota la unidad de un puesto, esto es, hacer una tarea de principio a fin con un resultado visible. Existe falta de identidad en las tareas cuando el ocupante realiza actividades fragmentadas, seccionadas o incompletas, de las que ignora para qué sirven,



<b>DIMENSION 1:</b>  <b>IMPORTANCIA DE LA TAREA</b>	<p>y cuando el ambiente de trabajo está totalmente determinado por la gerencia.</p>
	<p>Chiavenato (2011) Es el grado que el puesto requiere que la persona realice una unidad integral de trabajo. Se refiere a la posibilidad de que la persona realice una pieza de trabajo entera o global y de que pueda identificar claramente el resultado de sus esfuerzos. El ocupante del puesto se identifica con la tarea en la medida en que la realiza cabal e íntegramente como producto de su actividad.</p>
	<p>Robbins y Judge (2009). Grado en que el puesto requiere completar un elemento de trabajo total e identificable.</p>
	<p>Werther y Davis (2014) Un problema de algunos trabajos es que no proporcionan la posibilidad de identificarse con la tarea que se lleva a cabo. Esto ocurre porque los trabajadores de ciertas empresas no pueden contemplar sino un aspecto muy parcial de la labor y nunca ven un producto terminado. Esta circunstancia puede conducir a que el trabajador sienta un mínimo nivel de responsabilidad y orgullo por su trabajo. Al completar su jornada de trabajo, al final del</p>



	<p>día, considera que no ha logrado nada. Cuando las tareas se agrupan de manera que los empleados consideren que están llevando a cabo una contribución importante a la sociedad, el nivel de satisfacción puede incrementarse mucho.</p>
<b>DIMENSION 2:</b>  <b>RETROALIMENTACION</b>	<p>Davis (2003) Se refiere a la magnitud del efecto de su trabajo en otras personas. Este efecto puede influir a otros miembros de la institución. El punto clave es que los trabajadores deben creer que hacen algo importante para la organización, la sociedad o ambas.</p>
	<p>Chiavenato (2011) Es el volumen del efecto reconocible que el puesto causa en otras personas. No es nada más que la interdependencia del puesto con los del resto de la organización y la participación de su trabajo en la actividad general del departamento o de toda la organización. Cuanto mayor es el significado de la tarea, tanto mayor es la responsabilidad que experimenta el ocupante. Se trata de incrementar la importancia de las tareas realizadas y, consecuentemente, de la función</p>



<b>SOBRE EL DESEMPEÑO</b>	<p>de las personas en la organización. Cuando el puesto atiende esa dimensión, el ocupante puede distinguir perfectamente lo más importante de lo que no tiene importancia, lo esencial de lo que es superficial, lo relevante de lo que es irrelevante en las cosas que hace.</p>
	<p>Robbins y Judge (2009) Grado en que el trabajo tiene un efecto sustancial en las vidas o trabajos de otras personas. Un ejemplo de actividad con mucha significancia sería el de una enfermera que atiende las diversas necesidades de los pacientes internados en la unidad de terapia intensiva de un hospital. El del empleado de limpieza que asea los pisos del hospital sería un trabajo bajo en esta dimensión.</p>
	<p>Werther y Davis (2014) Un elemento relacionado con la identificación con la labor que se realiza es el de <i>relevancia de la tarea</i>. Este aspecto saber que el trabajo que se realiza es importante para muchas personas, dentro y fuera de la organización hace que el puesto se haga más significativo para quienes lo desempeñan</p>
	<p>Davis (2003) Se refiere al grado en que la</p>





	<p>organización proporciona información clara y directa a los trabajadores sobre la eficacia de su rendimiento. O si prefiere el grado en que el trabajador conoce cuales son los resultados de su trabajo. Puede provenir directamente del trabajo mismo (retroalimentación de tarea) o ser proporcionado de manera verbal por jefes de servicio, ejecutivos y gerentes.</p>
<p><b>DIMENSION 3:</b></p>	<p>Chiavenato (2011) Es el grado en que el ocupante recibe información sobre su actuación con el objeto de evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados. Se refiere a aquella información que la persona recibe mientras trabaja y que le indica cómo está realizando su actividad, la cual es proporcionada por el propio resultado de su trabajo. Esta retroalimentación le permite una evaluación continua y directa de su desempeño sin necesidad del juicio periódico de su superior.</p>
<p><b>IDENTIDAD CON LA TAREA</b></p>	<p>Robbins y Judge (2009) Grado en que la ejecución de las actividades de trabajo que requiere su puesto da como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.</p>



	<p>Werther y Davis (2014) Cuando en un puesto no se proporciona ninguna realimentación a los trabajadores sobre el grado relativo de éxito que están obteniendo mediante su labor, éstos tendrán escasas razones para mejorar su desempeño. Si los informes que se proporcionan sobre los avances obtenidos son confiables y representativos de la labor, el resultado será un mejoramiento en la moral del equipo de trabajo.</p>
--	--

<b><u>SATISFACCION LABORAL</u></b>	
<b>DIMENSION 1:</b>	<p>Locke (1976) Es la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas siendo otro determinante importante de la satisfacción del empleado en el puesto.</p>
	<p>Chiavenato (2011) Define cómo se transmiten y reciben las comunicaciones dentro de la organización. Si el flujo de las decisiones es vertical y descendente, si es vertical en dos direcciones y también si es horizontal</p>
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<p>Werther y Davis (2014) El apoyo de los directivos en especial de los que integran la cúpula del mando— es un prerequisite imprescindible para impulsar los programas de mejora del clima laboral. Muchos directivos tienden a</p>



	<p>considerar que “están demasiado ocupados” o que el fomento de un adecuado clima en la organización es una tarea desprovista de importancia. La realidad es muy diferente; en una organización en la que existe un compromiso claro, un aire de lealtad y un sentimiento de coherencia, los resultados son notablemente superiores a los que se obtienen en una organización dividida o con mínimo sentimiento de identificación con la corporación.</p>
	<p>Robbins (1994) Incluye las capacidades técnicas y administrativas, así como cualidades a nivel interpersonal.</p>
<b>DIMENSION 2:</b>	<p>Locke (1976) Las buenas relaciones interpersonales dan confianza y credibilidad, a través de demostraciones de confidencialidad, responsabilidad y empatía. Es importante una comunicación efectiva en la que sea relevante el entendimiento, la comprensión, el respeto, y la ayuda mutua para superar debilidades, afianzar fortalezas que redunden en la convivencia, el crecimiento de las personas la calidad de su desempeño y el beneficio de quienes reciben sus servicios.</p>
<b>DESEMPEÑO DE TAREAS</b>	<p>Chiavenato (2011) define cómo se relacionan entre sí las personas dentro de la organización y el grado de libertad en esas relaciones humanas. Si las personas trabajan aisladas o en equipos de trabajo mediante una intensa interacción humana.</p>



	<p>Werther y Davis (2014) La calidad del clima laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su propia actividad en la organización. Aunque los seres humanos producen resultados variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones sobre el particular durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos. En primer lugar, para lograr mejorar a largo plazo la productividad es indispensable mejorar la calidad del clima laboral.</p>
	<p>Robbins (1994) Caracterizada por competencias entre compañeros, apoyo y amistades entre los mismos.</p>
<p><b>DIMENSION 3:</b></p>	<p>Locke (1976) Es la valoración con la que asocia el trabajador con sus tareas cotidianas en la entidad que labora. El desempeño en el ámbito laboral es la aplicación de habilidades y capacidades que el puesto requiere del ocupante para el manejo eficiente de sus funciones; por otro lado, el desempeño es, la aptitud o capacidad para desarrollar completamente los deberes u obligaciones inherentes a un cargo con responsabilidad durante la realización de una actividad o tarea en el ejercicio de su profesión. Por lo tanto, en el desempeño del trabajo, no solo se necesita de las habilidades, destrezas, conocimientos, etc.; requeridos para la correcta ejecución de una determinada tarea, también es fundamental y necesaria la intervención de otros conceptos como el interés, la voluntad</p>



<b>RELACION CON LA AUTORIDAD</b>	y la intención de realizar el trabajo.
	Chiavenato (2011) se determina por los requisitos de las tareas que se realizan en la organización. Varía mucho de una empresa a otra, y se conforma por la especialización de conocimientos y habilidades que exigen máquinas, equipo y materias primas, y por la situación física de las instalaciones.
	Werther y Davis (2014) Cuando se limita a los trabajadores a llevar a cabo un número reducido de tareas repetitivas, el rendimiento tiende a incrementarse. De manera fascinante, sin embargo, cuando el nivel de repetición sube al máximo se incrementa también el nivel de error.
	Robbins (1994) Aquí se integra la atracción intrínseca al trabajo, posibilidades de éxito, reconocimiento del mismo, ascenso, aprendizaje, etc.

### 2.3. MARCO CONCEPTUAL

- **MOTIVACION:** Rosenberg (1993) Influencia sobre los trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar un determinado objetivo
- **SATISFACCION EN EL TRABAJO:** Rosenberg (1993) Criterio de efectividad que se refiere a la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades de sus empleados
- **PRODUCTIVIDAD:** Rosenberg (1993) Medida de eficiencia de producción en los trabajadores
- **TAREA:** Rosenberg (1993) Trabajo asignado a un empleado o grupo de trabajadores.



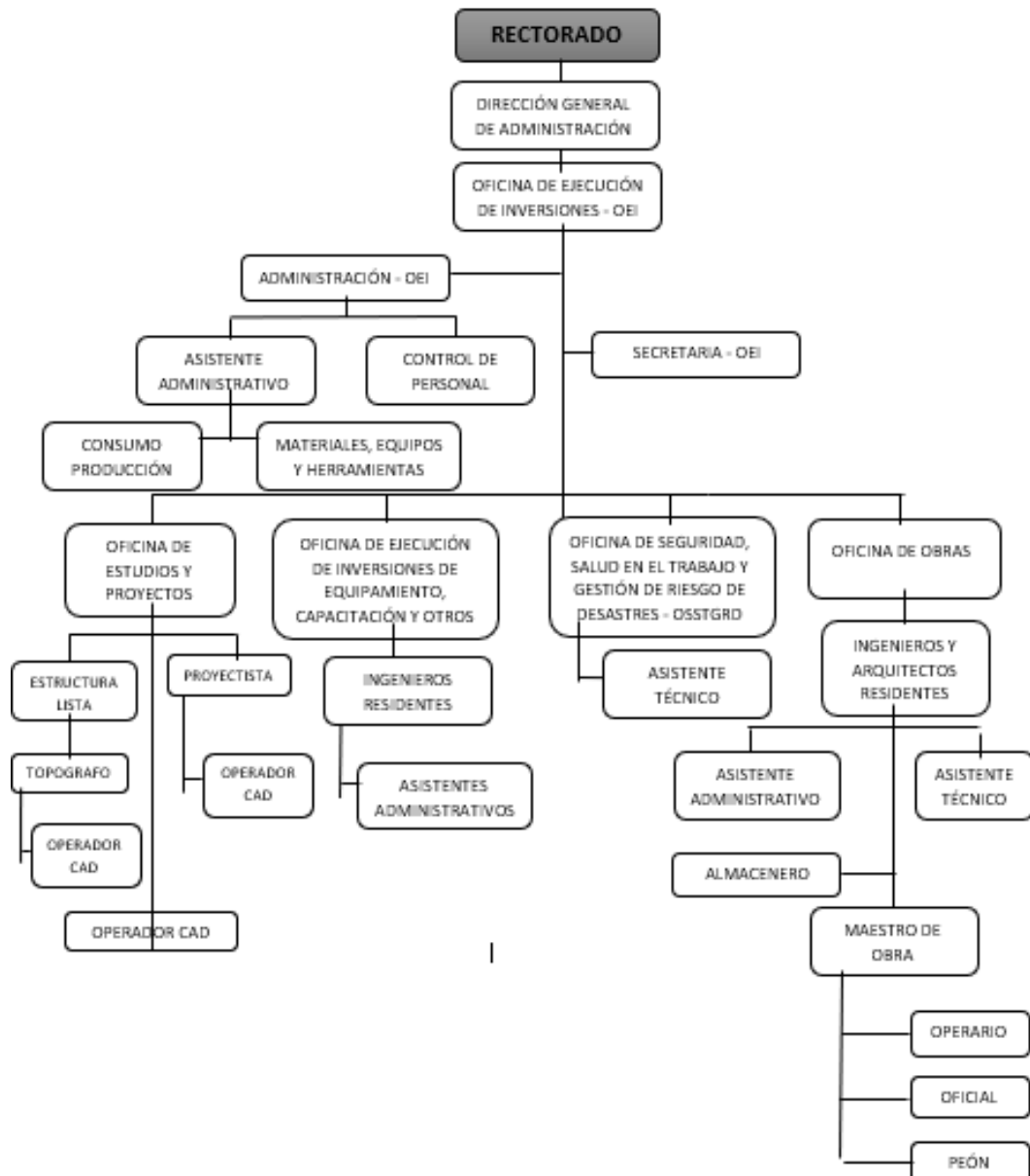
- **RETROALIMENTACION:** Rosenberg (1993) Medida para cuantificar de qué manera una organización aprende mediante la retroalimentación de su sistema de información derivada de su propia actividad, capacitando a la organización y a los trabajadores para mejorar.
- **HABILIDAD:** Rosenberg (1993) Capacidad heredada o aprendida de aplicar conocimientos y/o experiencia al trabajo o profesión que se desempeña.
- **CAPACIDAD:** Rosenberg (1993) Habilidad, aptitud y otros factores esenciales en el rendimiento de trabajo, medidos a través de registros de trabajo, tablas de rendimiento y otras clasificaciones.
- **REMUNERACION:** Rosenberg (1993) Bajo un sistema de incentivos, cantidad garantizada por hora o cualquier otro periodo de tiempo.
- **RECURSOS HUMANOS:** Rosenberg (1993) La que mantiene que los individuos no solo quieren ser tratados bien, sino que pretenden además ser capaces de contribuir creativamente a las soluciones de la organización para los problemas existentes.

## CAPITULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

La oficina de Ejecución de Inversiones se encuentra dentro de la Universidad Nacional de Altiplano en le departamento, provincia y distrito de Puno.



**Figura 17:** Organigrama Oficina Ejecución de Inversiones



### **3.1.1. OFICINA DE EJECUCIÓN DE INVERSIONES**

Antes llamada la Oficina de Infraestructura Universitaria, y es la encargada de planificar, ejecutar, monitorear y evaluar todo lo referente al desarrollo físico de infraestructura de la Universidad, Depende directamente de la Dirección General de Administración. Está a cargo del jefe de la Oficina General de Infraestructura Universitaria; es a dedicación exclusiva y de confianza, es docente ordinario, personal administrativo o profesional del área, designado por el Consejo Universitario a propuesta del Rector, previa evaluación de méritos.

#### **a) OFICINAS**

Las Unidades que están dentro la oficina de Ejecución de inversiones son:

- Oficina de Obras
- Oficina de Estudios y proyectos
- Oficina de Liquidaciones
- Oficina de Administración
- Oficina de Supervisión

#### **b) FUNCIONES DE LA OFICINA DE EJECUCION DE INVERSIONES**

- Elevar la programación del plan anual de obras y el presupuesto analítico de las obras, al Director General de Administración y a Rectorado, previa coordinación con la Oficina de Presupuesto de la OGPD.
- Elaborar los expedientes técnicos de las obras a ejecutarse.





- Priorizar la presentación oportuna de los requerimientos específicos de la obra, en base al expediente aprobado, a la Dirección General de Administración para asegurar la ejecución de obras.
- Programar, coordinar y ejecutar las obras, que cuentan con asignación presupuestal institucional.
- Realizar permanentemente el control de calidad, que garantice la correcta ejecución de obra.
- Implementar los mecanismos de seguimiento y control de la ejecución de obras en el aspecto técnico, presupuestal y financiero.
- Participar en procesos de selección conforme a la Ley de Contrataciones del Estado.
- Monitorear la ejecución de las obras, conforme a la normatividad vigente.
- Asumir responsabilidad de la calidad física de las obras conforme a ley.
- Las demás que asigne el Director General de Administración y/o la Alta Dirección, en el marco de su competencia.

### **3.2. PERIODO DE DURACION DE ESTUDIO**

El proceso de investigación duro medio año según el cronograma inicio en el mes de agosto del 2020 y concluyendo en diciembre del 2020.

### **3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO**

#### **TÉCNICAS**

- **Observación Directa**

Consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo, percibimos mediante los sentidos y sistematizar algunos aspectos importantes de la Oficina de Ejecución de Inversiones, sobre todo aquellos relacionados con los



elementos de la motivación y la satisfacción laboral; Además esta técnica se utilizará con la finalidad de ver su ambiente de trabajo que es de vital importancia para ver su desempeño, de esta manera permitirá deducir el comportamiento en su centro de trabajo.

Esta técnica fue aplicada de la siguiente manera:

Primero se fue a las 5 obras, las que se me brindaron para evaluar, ahí se observó el comportamiento del personal dentro de las obras desde la hora de llegada, después se fue a las oficinas de Ejecución de Inversiones, donde se observó la labor del personal de las diversas unidades administrativas, desde la hora de llegada. (ANEXO G.1. pág. 145)

- **Entrevista**

La entrevista es para confirmar las respuestas dadas en el cuestionario, para ellos después de realizar la encuesta, estas se tabularon y a la siguiente semana con algunos resultados se fue a entrevistar a dos o tres colaboradores de cada obra y de cada oficina los cuales fueron seleccionados aleatoriamente dentro de las oficinas y en las obras fueron seleccionados por antigüedad, estas entrevistas me ayudo a mejorar mis resultados dados y por ende las propuestas a realizar. (ANEXO F.1. pág. 143)

- **Encuesta**

Es uno de los instrumentos más usados para recolectar datos, este cuestionario consistirá en una serie de pregunta clasificado en 2 porque será referido a las dos variables primero las cuales se medirá y serán preguntas tipo cerradas; la primera variable a evaluar será La Motivación donde consistirá en un cuestionario de 10 preguntas las cuales están elaboradas



según 3 dimensiones según Davis (2003) dentro del cual fueron tomadas del modelo de las características de trabajo realizado por Herzberg, Hackman y Oldham, después se evaluara La Satisfacción Laboral en un cuestionario de 10 preguntas elaboradas según las 3 dimensiones seleccionadas para esta investigación, estas dimensiones según Locke (1976) en la teoría de la discrepancia. (ANEXO E.1 pág. 140-141)

Todo esto para enfocar la información a las necesidades de la investigación, de tal forma que permitió tener un punto de vista de la situación real de los colaboradores de la organización de estudio.

## **INSTRUMENTOS**

- **Guía de Observación**

En esta guía de observación como instrumento de medición se utilizó técnica de observación pura.

Este instrumento se utilizó como uno de los complementos en los cuales se trató de profundizar más la importancia que se tiene en la motivación de los colaboradores y como esto puede relacionarse con la satisfacción laboral, se hizo un esquema en el cual se fue a observar 5 días puesto que se propuso observar un día por obra, además de las oficinas que se observó en 1 día para tener mayores resultados, dichas oficinas se observaron durante un días a la hora de entrada de trabajo, esto fue muy importante para cumplir y analizar satisfactoriamente el objetivo específico 4 de la respectiva investigación. (ANEXO G pág. 144)



- **Guía de entrevista**

En esta guía de entrevista se utilizó una entrevista semi estructurada puesto que se realizó preguntas estructuradas con unas esporádicamente que salían según lo que respondían.

Esta clase de instrumento se utilizó como un complemento el cual se profundizo las encuestas ya brindadas, puesto que muchas veces en las encuestas todo es muy estructurado, más con una entrevista se sacaron mejor resultados acerca de la situación real que se tiene en la Oficina de ejecución de inversiones: para lo cual se hizo entrevista a 4 colaboradores según la antigüedad por cada obra y a 2 colaboradores de cada oficina administrativa con los mismos requisitos, gracias a esto se lograron sacar resultados más óptimos que ayudaron a realizar un plan de mejora más adecuado. (ANEXO F pág. 142)

- **Cuestionario**

El cuestionario es un instrumento que se utiliza mayormente en las ciencias sociales y está estructurado a base de un conjunto de preguntas para obtener información sobre el problema que se va investigar. En este cuestionario se consideró preguntas de tipo cerradas. La presentación del respectivo cuestionario está según la escala de Likert el cual es el más adecuado para este tipo de investigación; donde, “es un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir las reacciones o respuestas del sujeto en tres, cinco o siete categorías”. Hernández, Fernández y Baptista (2011).



Para esta investigación, el primer cuestionario se elaboró con 10 preguntas para la variable motivación. Para la segunda variable se elaboró 10 preguntas para la variable satisfacción laboral, se hizo un total de 20 preguntas a 160 colaboradores. (ANEXO E pág. 138-139)

### **3.4. POBLACION Y MUESTRA DE ESTUDIO**

#### **3.4.1. POBLACION**

Considerando que la población hace referencia al conjunto de elementos que conforman la situación problemática y estos presentan características de interés al tema que se está investigando. Hernández, Fernández y Baptista (2011). Por sus características particulares la población está conformada por el personal que trabaja en la parte administrativa que son 22 y el personal que trabaja en las diversas obras que son 138, en total la población sería de 160 colaboradores.

#### **3.4.2. MUESTRA**

El tipo de muestra que utilizare será la muestra no probabilística puesto que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación Hernández, Fernández y Baptista (2011). Las unidades muestrales que posean las características de la población tomada en cuenta al 100% puesto que es una población menor a 500



y por lo cual se tomara toda la población como muestra que son 160 colaboradores. Por lo que es Censal.

### **3.5. DISEÑO ESTADISTICO**

Para poder procesar la información obtenida en este proceso de investigación tanto los datos como la correlación entre las variables se utilizó SPSS V25.

### **3.6. PROCEDIMIENTO**

#### **3.6.1. ENFOQUE DE INVESTIGACION**

El enfoque que se va utilizar en esta investigación es cuantitativa puesto que se recolectara datos para probar la hipótesis con base en la medición numérica, conformado por un marco teórico y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar una teoría. Hernández, Fernández y Baptista (2011). Primeramente, se partió de una idea referida al área de recursos humanos, segundo se recolecto información de varios libros y artículos para las bases teóricas, luego se plantearon problemas, objetivos e hipótesis, posterior a ello se presentaron los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a la oficina de ejecución de inversiones en la Universidad Nacional del Altiplano los cuales fueron analizados con un programa de estadística llamado SPSS; de dicho resultado se extrajeron las conclusiones y recomendaciones.

#### **3.6.2. ALCANCE DE INVESTIGACION**

El alcance de investigación que se aplicó en el trabajo de investigación es de tipo correlacional, ya que al finalizar la investigación se obtiene un conjunto



de datos de cada una de las variables y relacionarlas entre sí. Hernández, Fernández y Baptista (2011).

Con los estudios correlacionales hace que describan relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto(causales). Hernández, Fernández y Baptista (2011)

### **3.6.3. DISEÑO DE INVESTIGACION**

El diseño que tomare en cuenta será el no experimental transeccional correlacional que según Hernández, Fernández y Baptista (2011). Son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Además, que en este diseño de investigación se describen las relaciones que se tienen entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Hernández, Fernández y Baptista (2011).

### **3.6.4. METODO CORRELACIONAL**

Los diseños correlacionales-causales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en planteamientos e hipótesis correlacionales; del mismo modo, cuando buscan evaluar vinculaciones causales, se basan en planteamientos e hipótesis causales. Hernández, Fernández y Baptista (2011).

## **3.7. VARIABLES**



### **VARIABLE 01:**

#### **MOTIVACION**

- Importancia de la tarea
- Retroalimentación sobre el desempeño
- Identidad con la tarea

### **VARIABLE 02:**

#### **SATISFACCION LABORAL**

- Relaciones interpersonales
- Desempeño de tareas
- Relación con la autoridad

## **3.8. ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

### **3.8.1. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

El cuestionario al ser realizado por elaboración propia se tuvo que realizar una validación de expertos para lo cual se realizó la validación con el cuestionario como se ve en el (ANEXO B pág. 123-124) el cual en el cual se halla la tabla de validación de expertos hecha a 5 docentes de diversas profesiones en la universidad nacional del altiplano; en el (ANEXO B.1. pág. 125-134) se puede observar las validaciones hechas las cuales según su resultado se hizo la validación de la misma.

La validación tenía un rango del 1-3 puesto que se evaluó la pertinencia, la relevancia y la claridad dándoles un punto de 1 a cada una de ellas, además que, si el puntaje salía menor a 1,5, significaba que la pregunta no era; más como se puede ver en el (ANEXO C pág. 135-136) la puntuación fue mayor a 2.8 lo que significa que todas las preguntas son validas.





Se tuvo 3 observaciones las cuales se tomaron en cuenta, estas observaciones se pueden observar en el (ANEXO C.1. pág. 137), después de las observaciones en el (ANEXO C.2 pág. 137) se puede ver las recomendaciones que algunos de los expertos hicieron para mejorar la investigación las cuales fueron tomadas en cuenta incluyendo una pregunta más a mi cuestionario y realizando un cuestionario estratificado donde se tiene el mismo cuestionario más clasificado por obras y oficinas.

### 3.8.2. PROCESAMIENTO DE DATOS

El procesamiento de datos se realizó a través del Software SPSS, en este programa se tabulo todos los datos de las encuestas para los respectivos resultados, además de Excel para los datos sacados los cuales fueron: **Fiabilidad: 0.757**

La prueba de fiabilidad ayuda a saber cuan confiable fueron las respuestas de los encuestados, además tiene que salir  $\geq 7$  para que sea considerada confiable el cuestionario; la fiabilidad es de 0.757 lo cual se puede decir que al ser  $\geq 7$  se considera un cuestionario confiable; mas no salió tan alto y puede que sea por las interpretaciones que tuvieron los encuestados, es decir respondieron según lo que sentían ellos en cada oficina y obra. (ANEXO J pág. 154)

- **Comunalidades: Mayores a 0.5**

Las comunalidades son aquellos constructos que aportan para que la investigación sea más robusta, en estas comunalidades cada pregunta tiene que salir  $\geq 5$ , para lo cual en esta investigación todas las comunalidades de las preguntas salen  $> 0.5$  para lo cual si aporta a la investigación. (ANEXO K pág. 155).

- **Chi- Cuadrado: 0.000**

El chi- cuadrado es una prueba estadística en la cual se utilizó para contrastar la relación entre mis variables y dimensiones respectivamente, en este resultado el chi cuadrado salió 0.000 lo que se define como un rechazo a la hipótesis nula. (ANEXO L pág. 156-160)

- **Escala de Likert: 1.5**

La escala de medición que se utilizó para la clasificación y consolidación sistemática de la información, se hizo mediante la escala de Likert. Para el cuestionario de motivación y de satisfacción laboral. (ANEXO D pág. 137) . Para la investigación se tomó una escala de 1-5 como se puede observar a continuación:

**Tabla 2:** *Escala de Likert*

MOTIVACION		SATISFACCION LABORAL	
5	SIEMPRE	5	TOTALMENTE DE ACUERDO
4	CASI SIEMPRE	4	DE ACUERDO
3	A VECES	3	INDECISO
2	POCAS VECES	2	EN DESACUERDO
1	NUNCA	1	TOTALMENTE EN DESACUERDO

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2011).

- **Campana de Gauss: 3-4**

La campana de Gauss es una representación gráfica de un grupo de datos que se reparten en bajos, medios y altos, para la investigación se realizó para conocer el nivel de motivación y satisfacción laboral que se tiene en el personal de la oficina de ejecución de inversiones para lo cual salió en un promedio de 3-4 lo que significa que se tiene un nivel de relación promedio. (ANEXO H pág. 146-152)

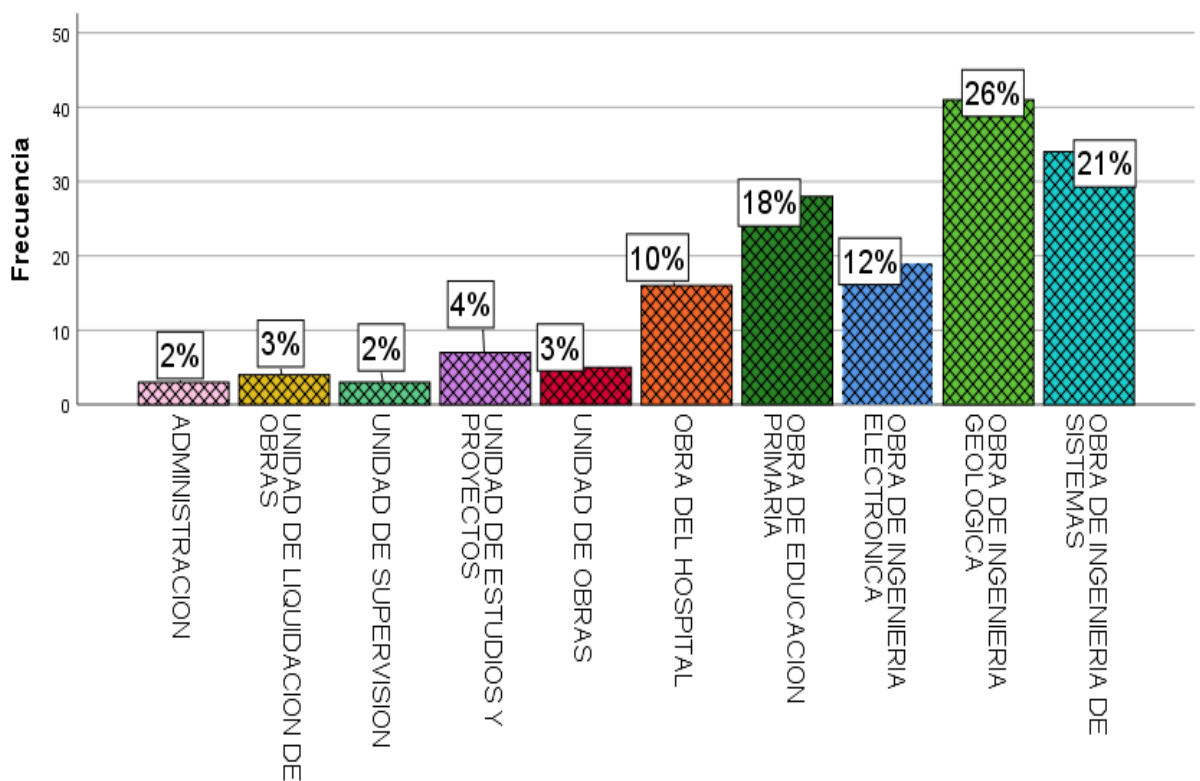
## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. RESULTADOS

El análisis de datos fue procesado en SPSS donde se ven los resultados pregunta por pregunta, son en total de 20 preguntas.

#### PUESTO DE TRABAJO



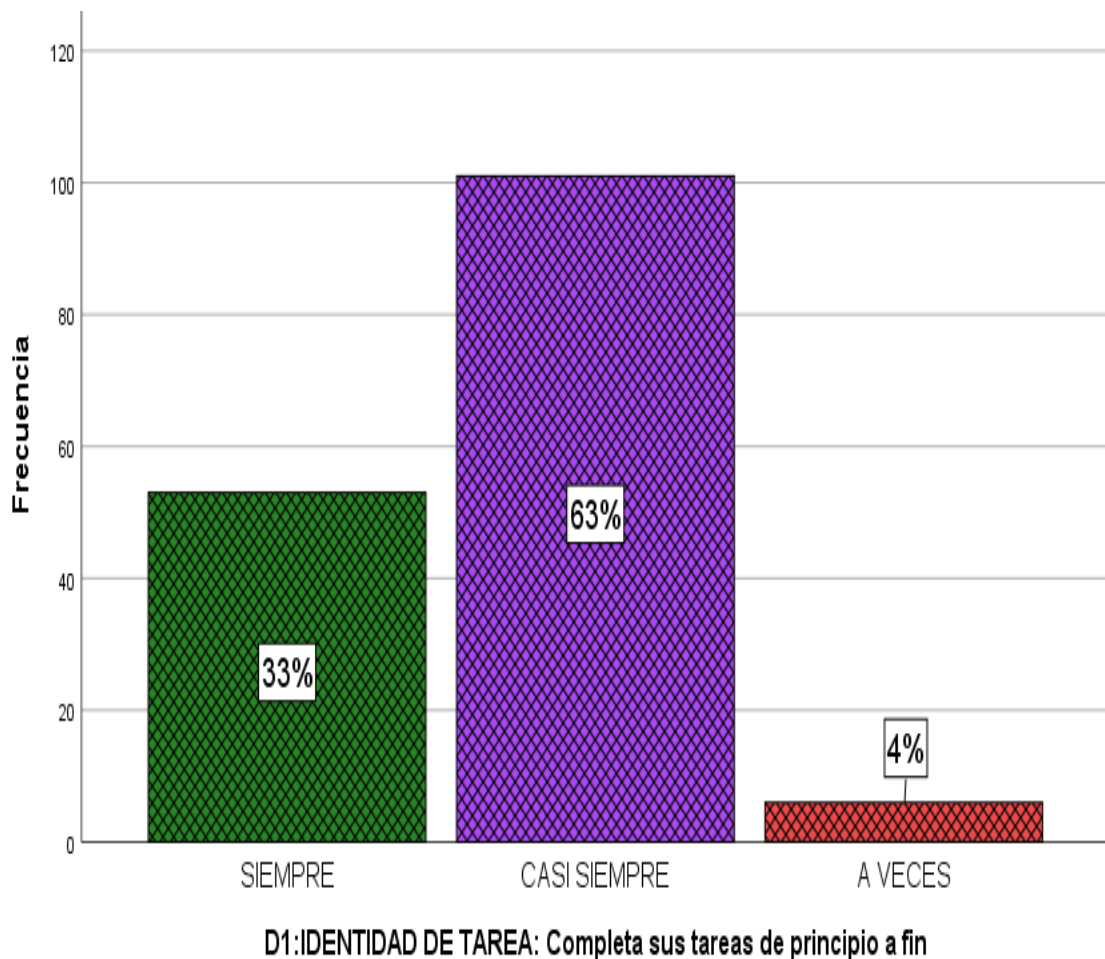
**Figura 18:** Puesto de Trabajo

#### INTERPRETACION:

En la validación del cuestionario hicieron recomendaciones y una de ellas fue la de estratificar por el puesto de trabajo (ANEXO C.2 pág. 137), por lo que se realizó la estratificación clasificándolo por obras y oficinas administrativas, en la *figura 17* se puede observar que la obra con más colaboradores es la de

Ingeniería Geológica la cual lleva un porcentaje de 26% por lo que se puede decir que esa obra necesita más colaboradores que las otras obras por la magnitud a la que esta conlleva, respecto a las unidades se puede observar que la unidad con mayor personal es la unidad de estudios y proyectos con un 4% por lo que se puede decir que se debe a que la universidad por ser amplia se necesitan realizar varios proyectos en todo el año, por lo que se necesita más personal en esa unidad de trabajo.

### PREGUNTA 1: COMPLETA SUS TAREAS DE PRINCIPIO A FIN

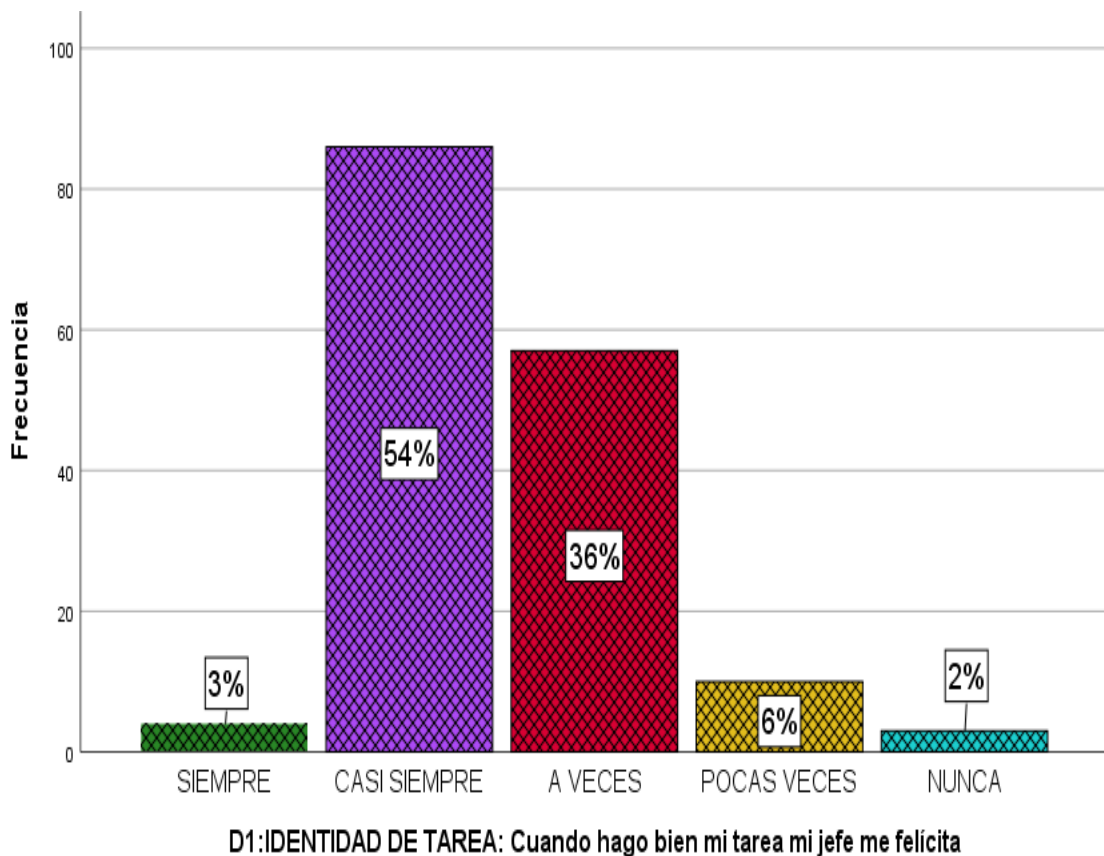


**Figura 19:** Completa sus tareas de principio a fin

### INTERPRETACION:

Como se puede observar en la *figura 18* que el 63% de colaboradores respondieron que CASI SIEMPRE completan sus tareas de principio a fin, con este resultado se puede decir que las tareas que realizan no las completan en su totalidad y se debería a que primero en las obras es muy difícil a veces acabar en un día el trabajo, también en las oficinas al tener que realizar proyectos y sacar presupuestos grandes; también se puede observar que otro 33% de los colaboradores opinaron que si completan sus tareas.

### PREGUNTA 2: CUANDO HAGO BIEN MI TAREA MI JEFE ME FELICITA

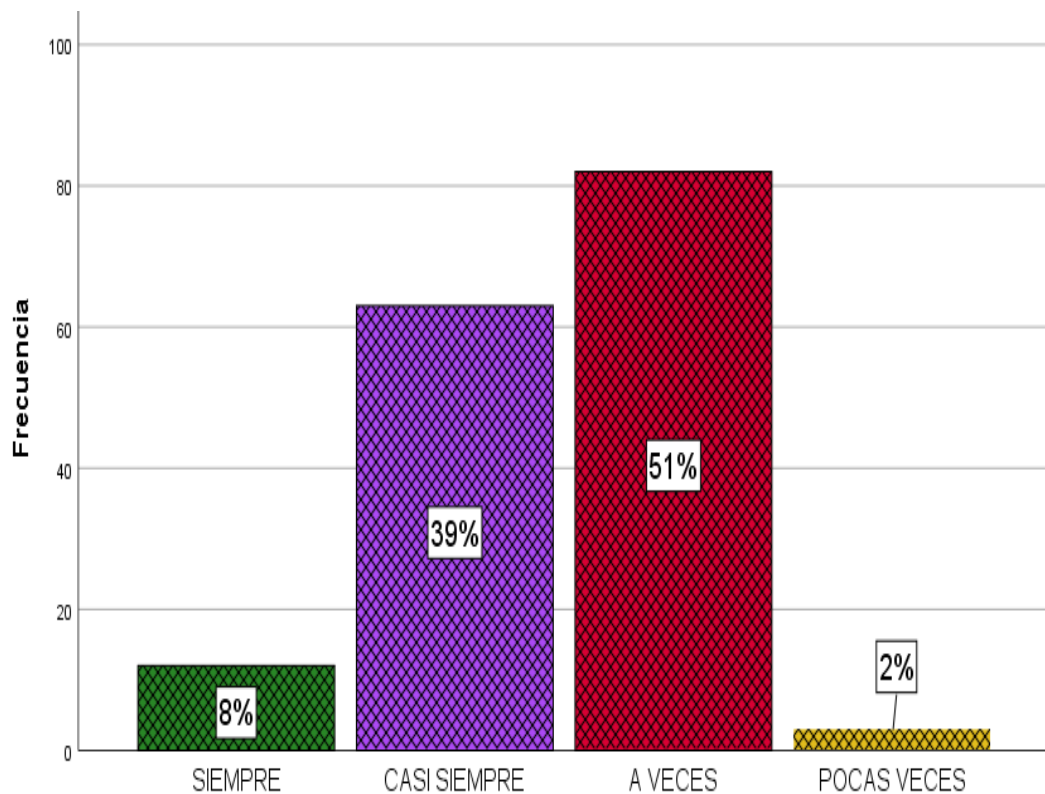


**Figura 20:** Cuando hago bien mi tarea mi jefe me felicita

### INTERPRETACION:

En esta segunda pregunta se puede observar en la *Figura 19* que el 54% de los colaboradores respondieron que CASI SIEMPRE su jefe los felicita cuando realizan bien su trabajo, este es un dato muy interesante puesto que al felicitarlo al colaborador este se siente más motivado, después de este dato se tiene que el 36% de colaboradores respondieron que A VECES los felicita su jefe, esto se puede tomar que existen colaboradores a los cuales no siempre los felicitan por lo cual no están tan motivados como los demás en la organización de estudio.

### PREGUNTA 3: COMPRENDO CUANDO MI JEFE ME EXPLICA LO QUE TENGO QUE HACER



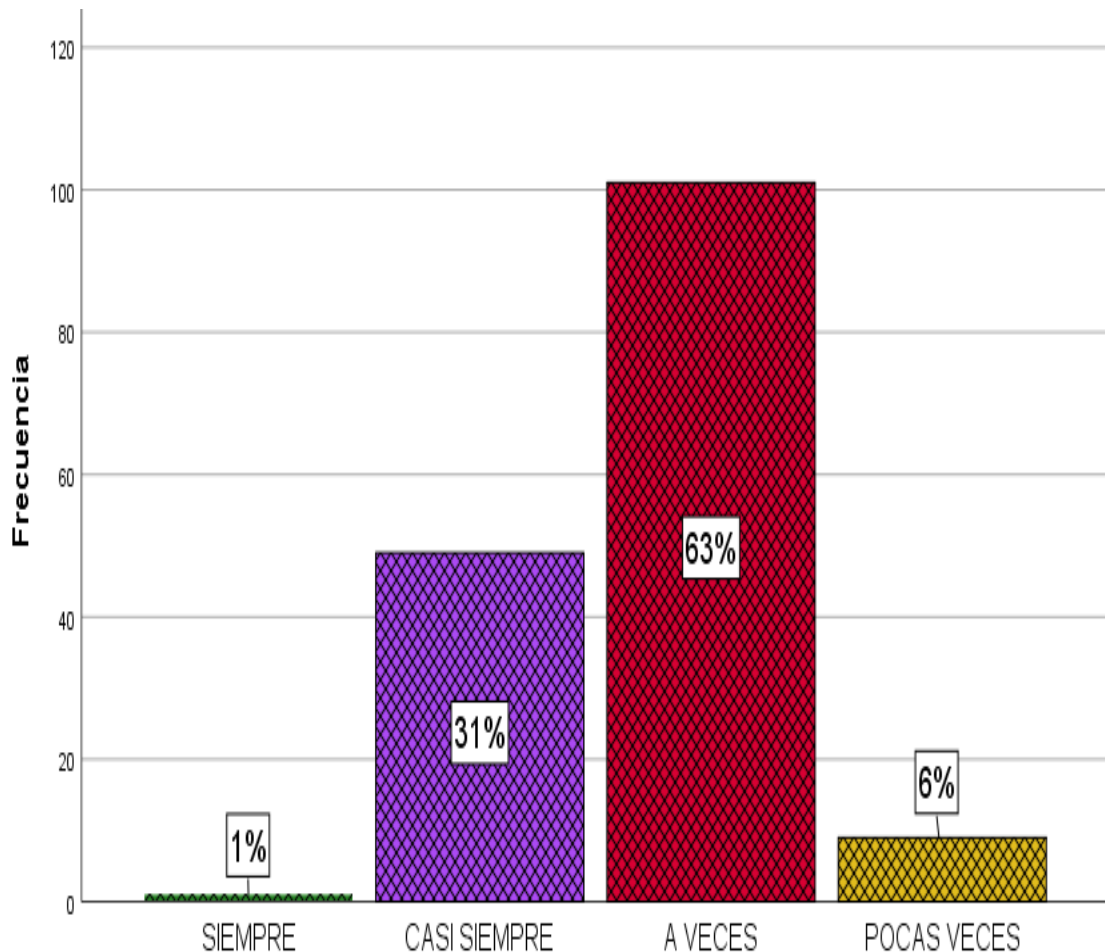
D1:IDENTIDAD DE TAREA: Comprendo cuando mi jefe me explica lo que tengo que hacer

*Figura 21:* Comprendo cuando mi jefe me explica lo que tengo que hacer

### INTERPRETACION:

Según el *Figura 20* se observa que un 51% de colaboradores respondieron que A VECES comprenden cuando su jefe les explica lo que tienen que hacer, esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores les falta mayor comunicación con sus jefes y explicaciones sobre cómo realizar su trabajo, por otro lado, el 39% de los colaboradores opinan que CASI SIEMPRE comprenden cuando su jefe les explica lo que tienen que hacer.

### PREGUNTA 4: LOS RESULTADOS DE MI ESFUERZO SON VISIBLES



D1:IDENTIDAD DE TAREA: Los resultados de mi esfuerzo son visibles

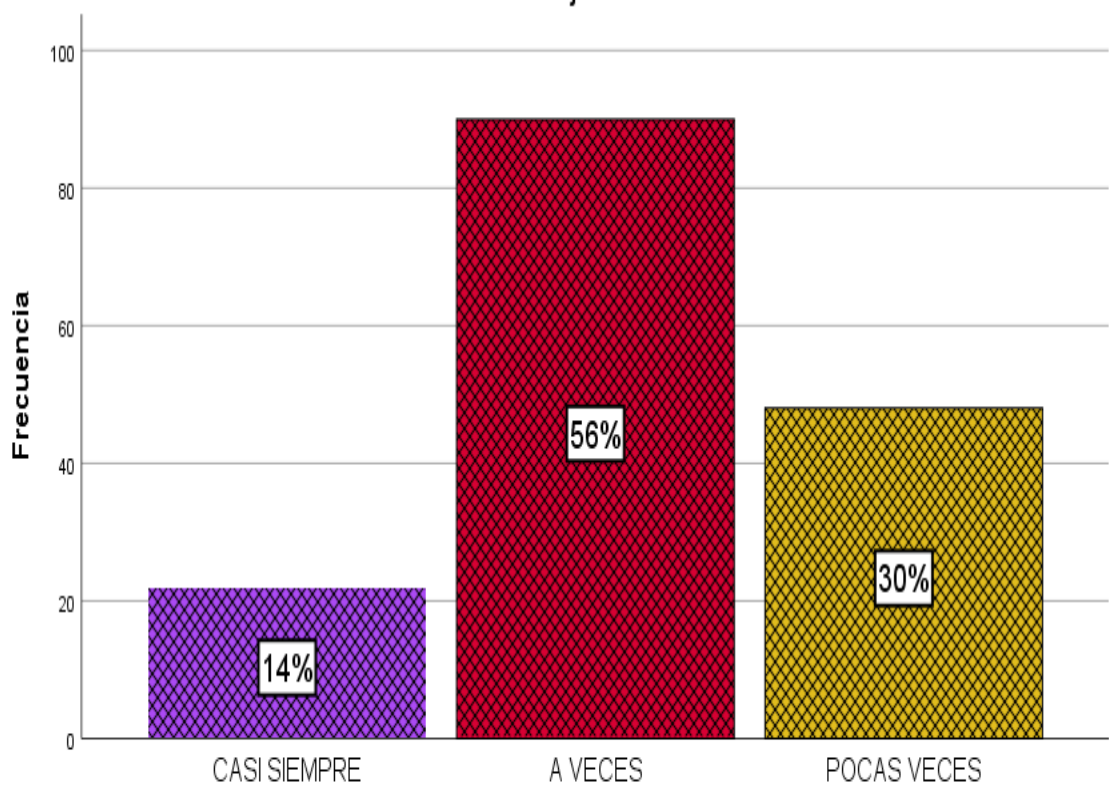
**Figura 22:** Los resultados de mi esfuerzo son visibles



### INTERPRETACION:

El esfuerzo que realizan día a día sea visible es muy importante para cada uno de los colaboradores y como se puede observar en el *Figura 21* que 63% de colaboradores opinan que A VECES los resultados de su esfuerzo son visibles, lo que nos demuestra que no siempre es visible el esfuerzo que ponen al trabajar, después se observa que el 31% de colaboradores respondieron que CASI SIEMPRE son visibles los resultados de su esfuerzo.

### PREGUNTA 5: SI REALIZO MIS TAREAS A MEDIAS AFECTAN NEGATIVAMENTE A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO



D2:IMPORTANCIA DE LA TAREA: Si realizo mis tareas a medias afectan negativamente a mis compañeros de trabajo

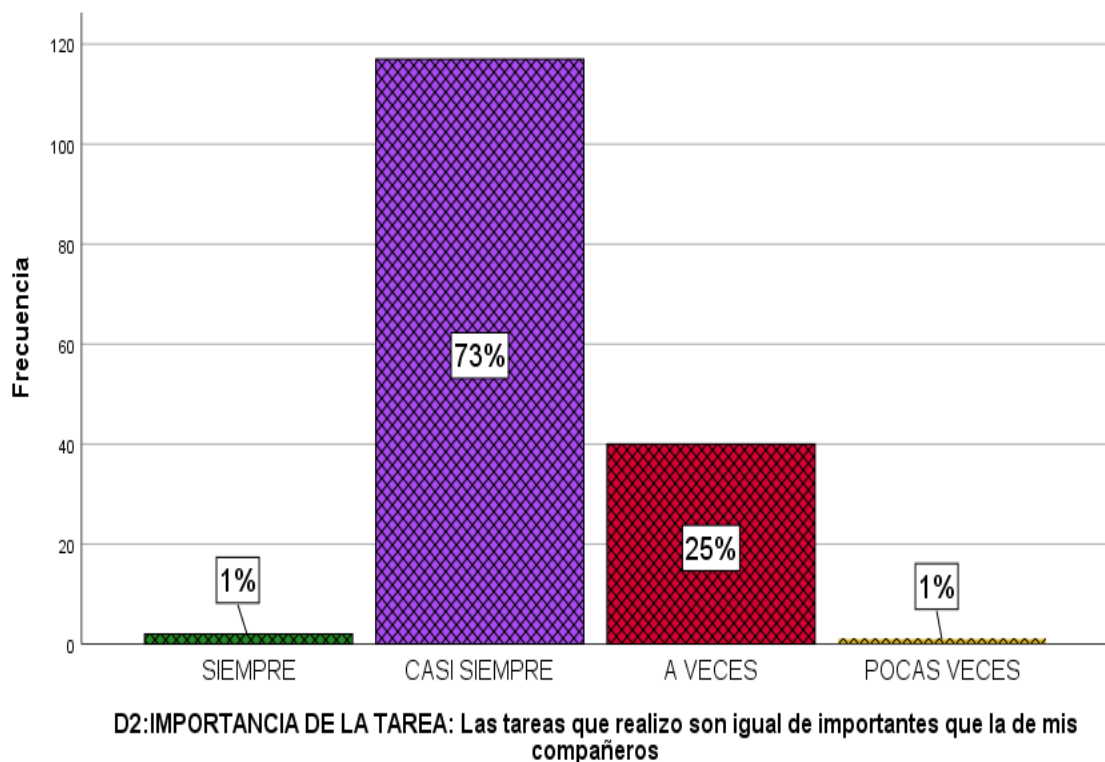
*Figura 23:* Si realizo mis tareas afectan negativamente a mis compañeros de trabajo.



### INTERPRETACION:

Según el *Figura 22* se observa que el 56% colaboradores respondieron que A VECES las tareas que realizan afectan negativamente a sus compañeros de trabajo, lo que se podría deber a que existen algunas tareas que si no las cumplen o no las terminan pues la persona que tiene que continuar esta tarea no puede continuar porque el anterior colaborador realizo la tarea a medias, después se observa que un 30% colaboradores respondieron que POCAS VECES afectan negativamente a sus compañeros de trabajo el que realicen las tareas a medias por lo que puede decir que existen tareas que no son continuas de otros por lo cual pocas veces afectarían a sus compañeros de trabajo al realizar las tareas a medias.

### PREGUNTA 6: LAS TAREAS QUE REALIZO SON IGUAL DE IMPORTANTES QUE LA DE MIS COMPAÑEROS

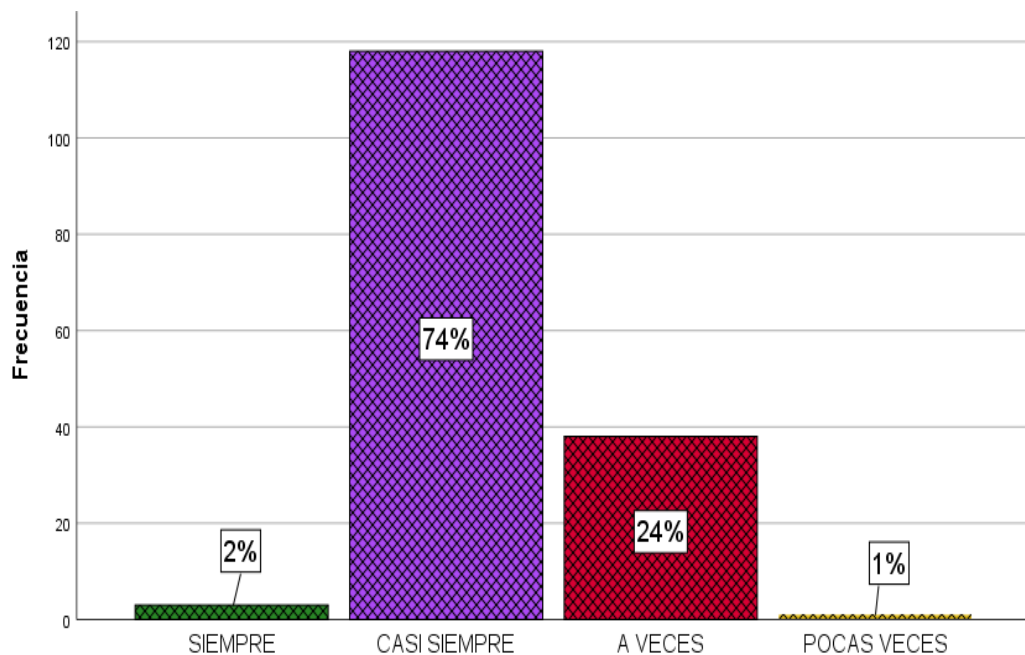


**Figura 24:** Las tareas que realizo con igual de importantes que la de mis compañeros.

### INTERPRETACION:

Según el *Figura 23* se puede observar que un 73% de los colaboradores respondieron que CASI SIEMPRE las tareas que realizan son igual de importantes como las de sus compañeros lo que quiere decir que la mayoría piensa que sus tareas son muchas veces importantes como las de sus compañeros, más otro dato es que un 25% de los colaboradores opinan que a veces son importantes las tareas que realizan como las de sus compañeros, lo que indica que no consideran que lo que el colaborador este haciendo sea tan importante como lo que hace su compañero, esto es un resultado que no se debería dar puesto que cada tarea así sea mínima es muy importante para aportar a la organización de estudio por lo que no se tiene la debida importancia de las tareas que realizan.

### PREGUNTA 7: EL AMBIENTE DE TRABAJO ME AYUDA A DESARROLLAR MIS TARE



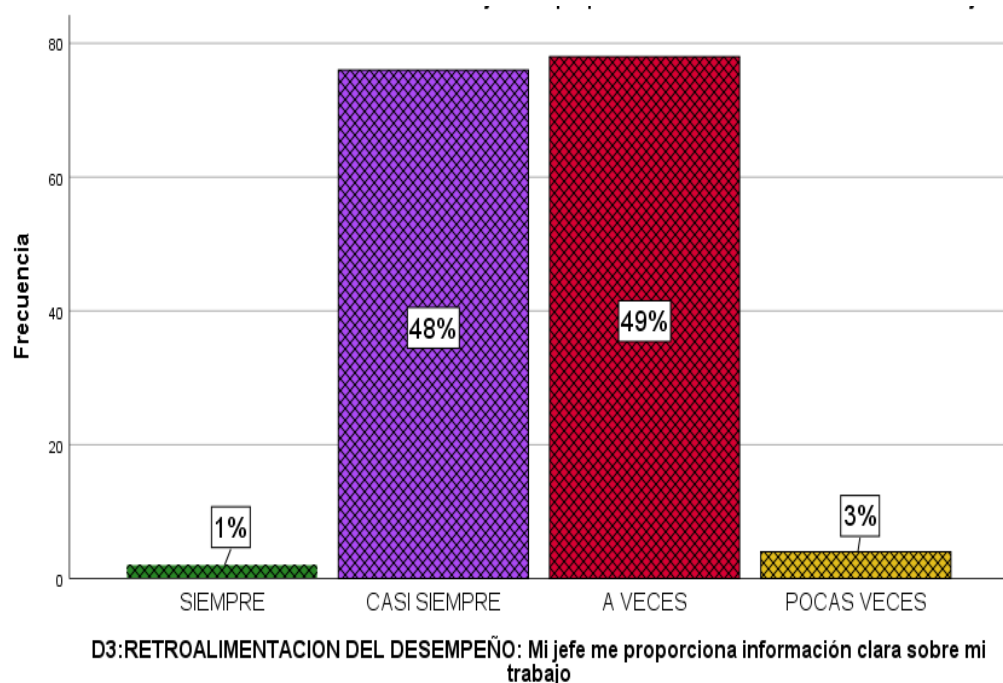
D2:IMPORTANCIA DE LA TAREA: El ambiente de trabajo me ayuda a desarrollar mis tareas

*Figura 25:* El ambiente de trabajo me ayuda a desarrollar mis tareas

## INTERPRETACION:

La pregunta 7 según lo observado en el *Figura 24* se observa que el 74% de los colaboradores respondieron que CASI SIEMPRE el ambiente en el que están les ayuda a desarrollar sus tareas lo que indicaría que la mayoría opina que el ambiente donde están actualmente y donde se están desarrollando influye mucho para desarrollar de buena o mala manera sus tareas puesto que según como se lleven con sus compañeros de trabajos es como ellos se van a desarrollar dentro de la organización; los siguientes datos fueron del 24% de los colaboradores que opinaron que a veces el ambiente les ayuda a desarrollar sus tareas por lo que se puede decir que pasen cosas buenas o malas en el ambiente ellos no dependen de eso para desarrollar sus tareas.

## PREGUNTA 8: MI JEFE ME PROPORCIONA INFORMACION CLARA SOBRE MI TRABAJO

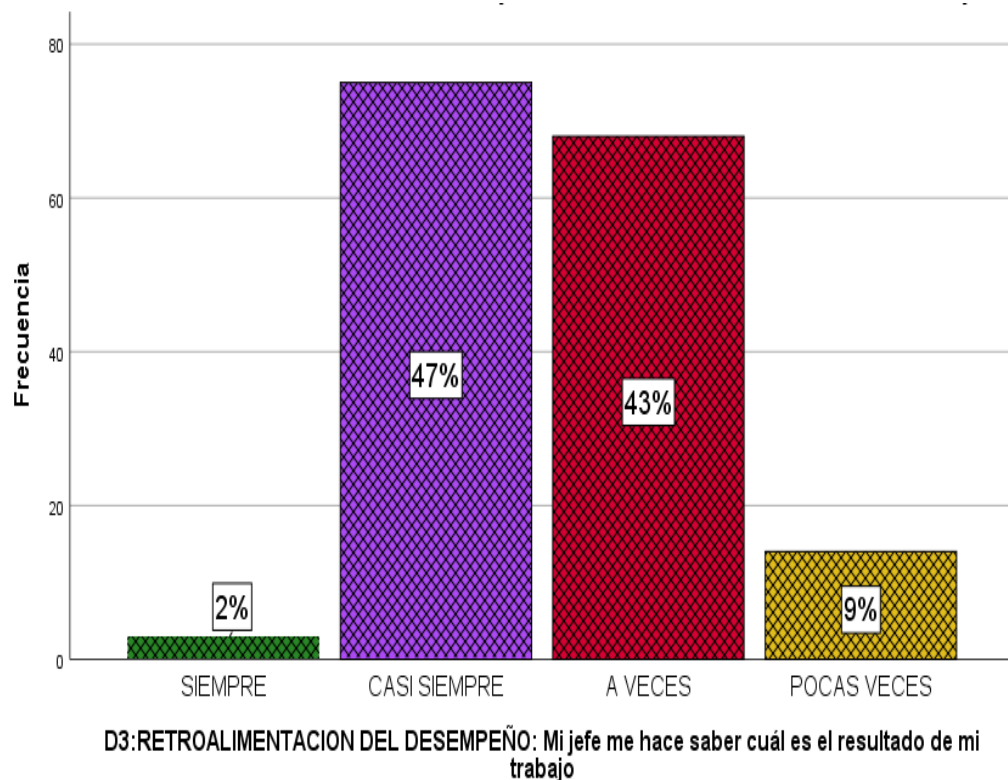


**Figura 26:** Mi jefe me proporciona información clara sobre mi trabajo

## INTERPRETACION:

Según los datos observados en el *Figura 25* se tiene dos respuestas casi iguales, la primera es de un 48% de los colaboradores y la segunda de 49% de los colaboradores con una diferencia del 1% por lo que optaron por decir que A VECES su jefe les proporciona información clara sobre su trabajo por lo que se opta por decir que la comunicación para que les proporcionen información clara no es muy buena puesto que es difícil muchas veces entender lo que su jefe quiere decir porque no es tan claro como debería.

## PREGUNTA 9: MI JEFE ME HACE SABER CUAL ES EL RESULTADO DE MI TRABAJO

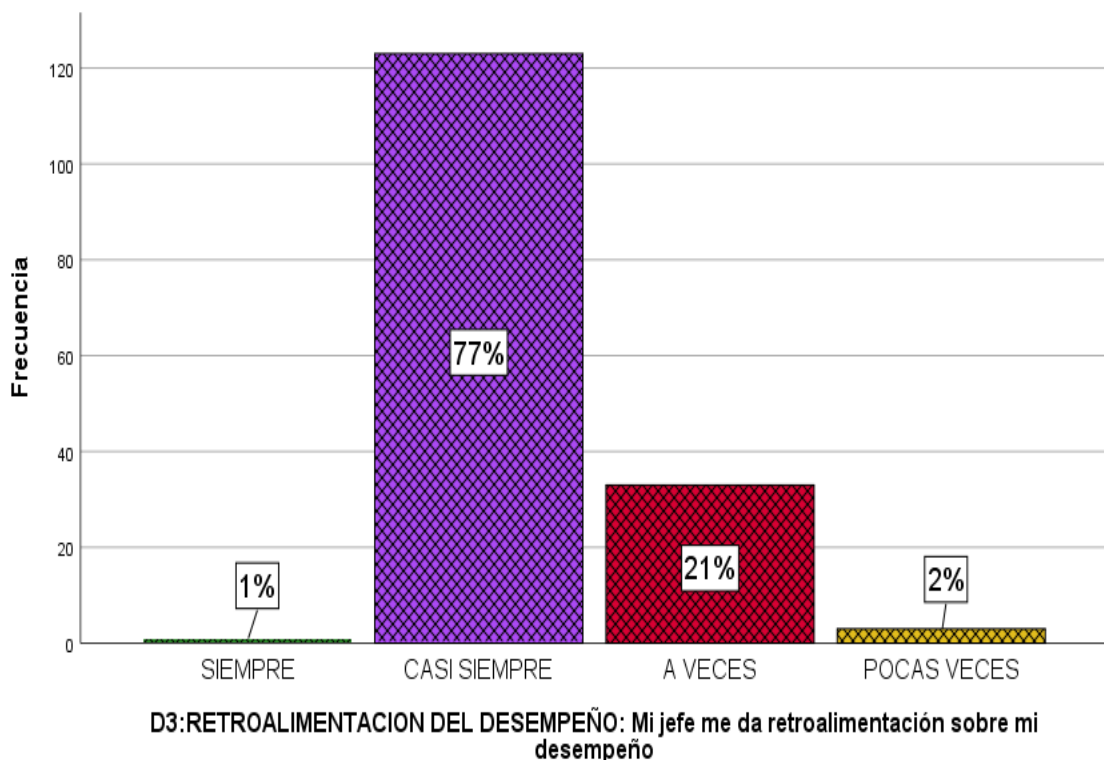


**Figura 27:** Mi jefe me hace saber cuál es el resultado de mi trabajo

## INTERPRETACION:

Según el *Figura 26* se observa que un 47% de los colaboradores respondieron que CASI SIEMPRE su jefe les hace saber el resultado de su trabajo lo que demuestra que a la mayoría de los colaboradores su jefe les dice si el trabajo que están realizando está bien, está mal o como lo están realizando es decir que resultado tuvo al final el trabajo que realizaron, también se tiene otro dato con 43% de los colaboradores que opinan que a veces su jefe les dice el resultado de su trabajo por lo que falta mejorar la parte de que el jefe tiene que decirles siempre que resultado tuvo su trabajo puesto que sea malo les ayuda a mejoras y si es bueno los motiva a seguir adelante.

## PREGUNTA 10: MI JEFE ME DA RETROALIMENTACION SOBRE MI DESEMPEÑO

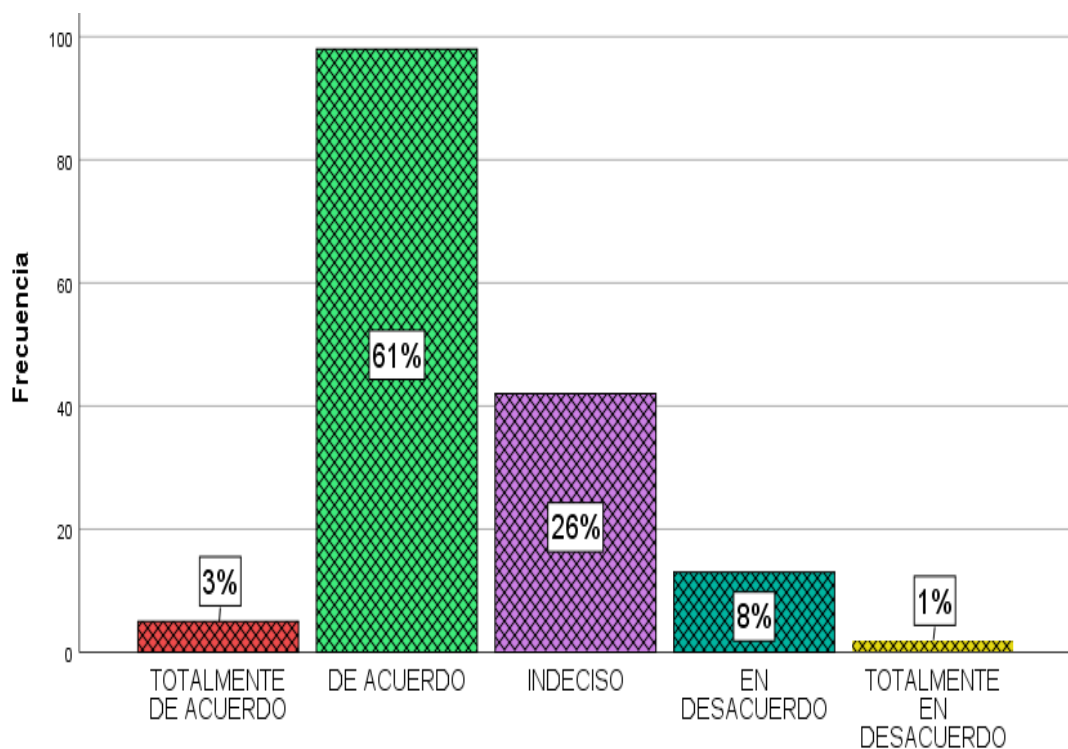


*Figura 28:* Mi jefe me da retroalimentación sobre mi desempeño

## INTERPRETACIÓN:

Como se puede observar en el *Figura 27* pues el 77% de los colaboradores respondieron que su jefe CASI SIEMPRE les da retroalimentación sobre su desempeño, lo que quiere decir que es muy bueno porque la retroalimentación ayuda a saber cómo es que un colaborador está realizando su trabajo, fue el mayor resultado que se tuvo, más el segundo dato fue del 21% de colaboradores que opinan que solo A VECES les da su jefe retroalimentación por lo que se tiene que promover más el que se realice la retroalimentación y de esta manera todos puedan mejorar su desempeño.

## PREGUNTA 11: MI JEFE VALORA EL ESFUERZO QUE HAGO



D1:RELACION CON LA AUTORIDAD: Mi jefe valora el esfuerzo que hago

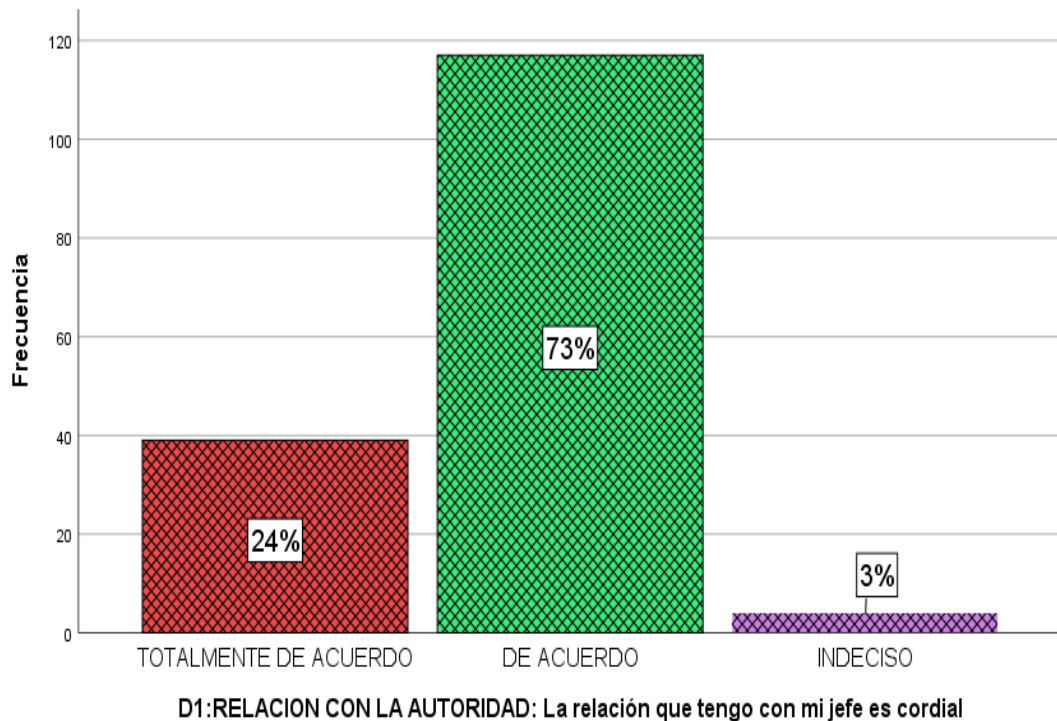
*Figura 29:* Mi jefe valora el esfuerzo que hago



## INTERPRETACION:

Según el *Figura 28* se observa que un 61% de colaboradores están DE ACUERDO con que su jefe valora el esfuerzo que hacen, es decir que la mayoría de colaboradores sienten que su jefe si valoran el esfuerzo que hacen lo que es un dato muy bueno ya que la importancia de saber que su jefe valore el esfuerzo que realizan hace entender que la mayoría de los jefes está siendo comprensibles con sus trabajadores, más el 26% de los colaboradores están INDECISOS en saber si su jefe valora o no en esfuerzo en su trabajo lo que hace entender que muchas veces el esfuerzo que hacen no es tan valorado o no saben cómo puede ser valorado para lo que están indecisos.

## PREGUNTA 12: LA RELACION QUE TENGO CON MI JEFE ES CORDIAL

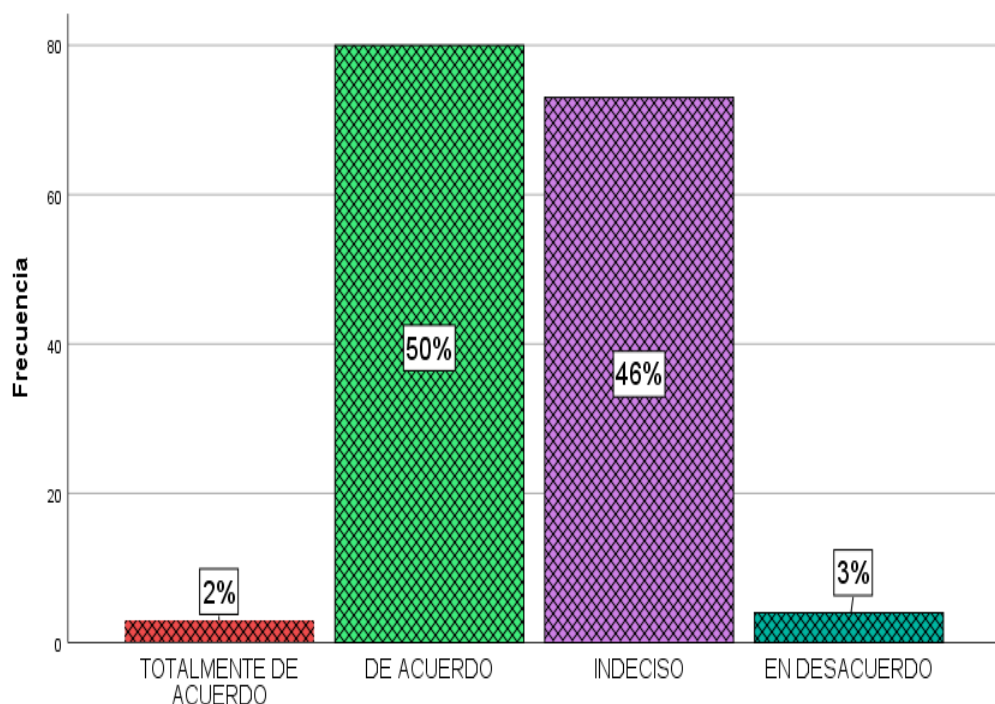


*Figura 30:* La relación que tengo con mi jefe es cordial

### INTERPRETACION:

En la pregunta 12 que trata sobre si la relación que tienen con su jefe es cordial, el 73% de los colaboradores respondieron que están DE ACUERDO con eso, 24% de los colaboradores opinan que están TOTALMENTE DE ACUERDO con que la relación con su jefe es cordial, eso hace ver el ambiente laboral que manejan lo cual es muy buena la relación con su jefe y es uno de los puntos más importantes porque el que se lleven bien con su jefe hace que de alguna manera se sientan motivados.

### PREGUNTA 13: LA MI JEFE ME FELICITA CUANDO CUMPLO LO QUE ME DESIGNA



D1:RELACION CON LA AUTORIDAD: Mi jefe me felicita cuando cumplo lo que me designa

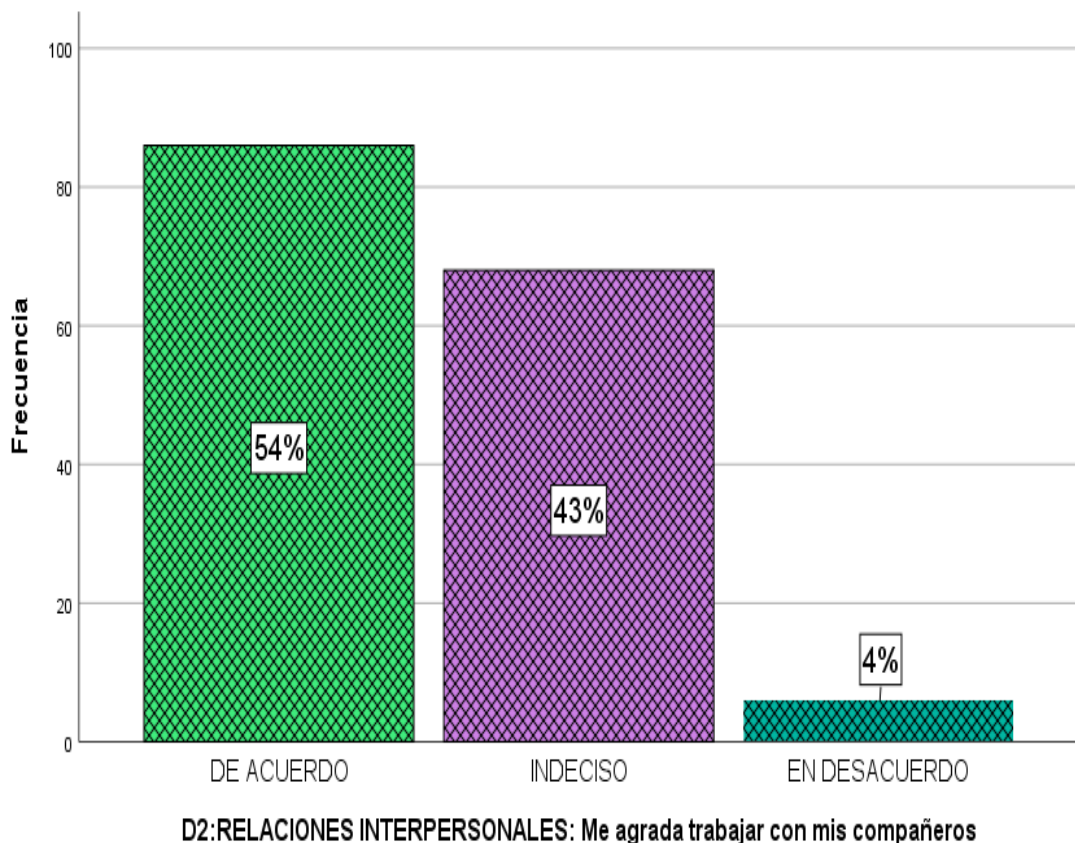
**Figura 31:** Mi jefe me felicita cuando cumplo lo que me designa



### INTERPETACION:

El felicitar es una de las maneras de motivar al personal por su trabajo, en el *Figura 30* se observa que el 50% de colaboradores dijeron que están de acuerdo con que su jefe les felicita cuando cumplen lo que se les designa, más el 46% de colaboradores dijeron que están indecisos si se les felicita o no, entre estos datos existe una diferencia mínima del 4% , por lo cual se diría que es tan dividida casi las opiniones dándose a entender que a algunos si los felicitan cuando cumplen lo que se les designa pero otros están indecisos al pensar que a veces se les felicita y a veces eso para desapercibido haciendo sentir mal a los colaboradores.

### PREGUNTA 14: ME AGRADA TRABAJAR CON MIS COMPAÑEROS

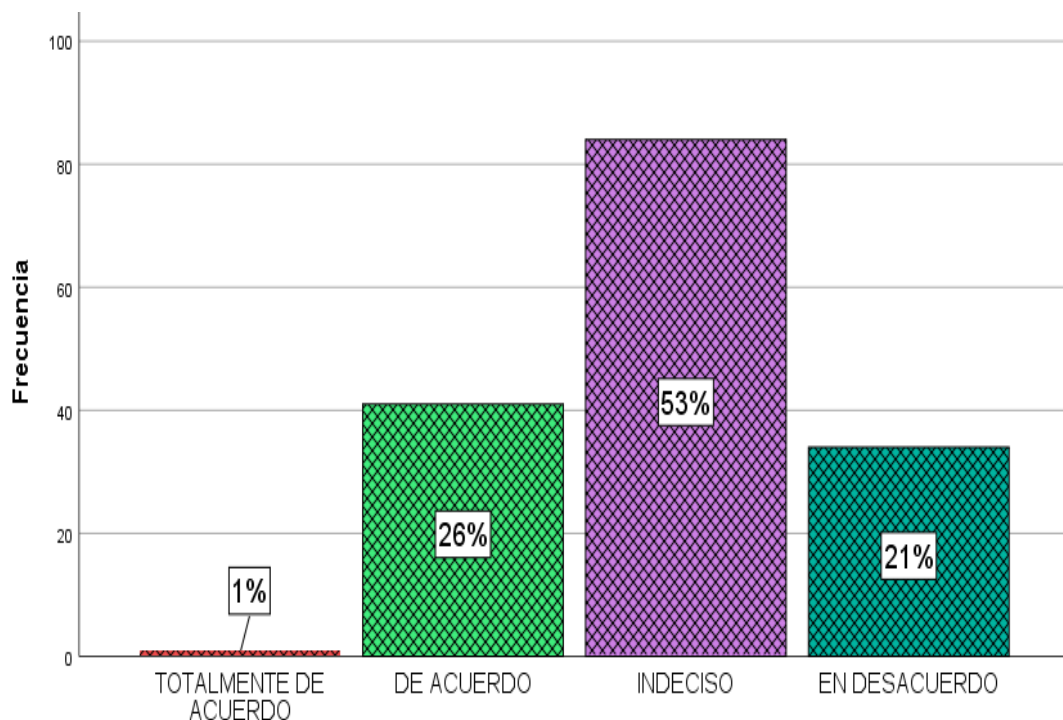


*Figura 32:* Me agrada trabajar con mis compañeros

### INTERPRETACION:

En el *Figura 31* se puede observar que el 54% de los colaboradores están DE ACUERDO en que les agrada trabajar con sus compañeros de trabajo donde es un número importante de colaboradores que si les agrada trabajar y esto se refleja en la buena relación que pueden tener entre ellos, por otro lado existe un 43% que están INDECISOS es decir que les agrada trabajar pero a medias, el ambiente es bueno en gran parte de los colaboradores pero en otra parte significativa de los colaboradores no es tan buena a lo que se tiene que mejorar las relaciones interpersonales.

### PREGUNTA 15: MIS COMPAÑEROS ME FELICITAN POR EL TRABAJO REALIZADO



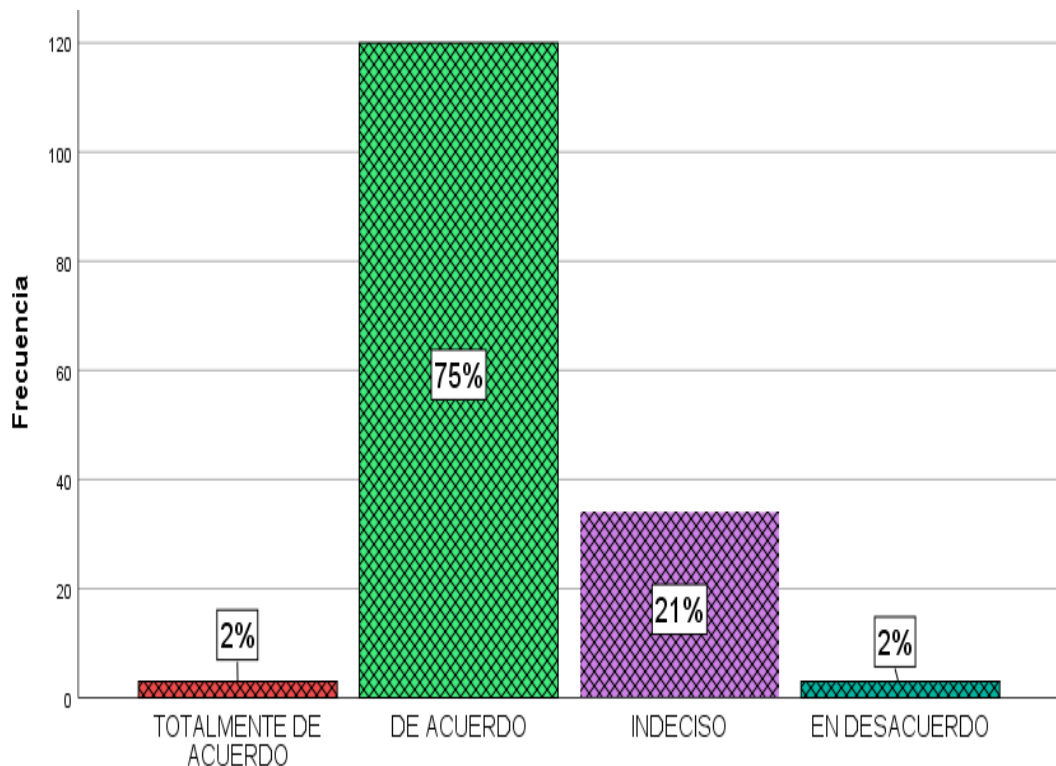
D2:RELACIONES INTERPERSONALES: Mis compañeros me felicitan por el trabajo realizado

**Figura 33:** Mis compañeros me felicitan por el trabajo realizado.

### INTERPRETACION:

El 53% de los colaboradores está INDECISO donde muestra que no siempre sus compañeros los felicitan por el trabajo realizado por cada uno de ellos lo que demuestra que se tiene que afianzar esos lazos entre los compañeros puesto que una felicitación de parte de ellos ayuda a motivarlos, otro dato es que un 26% de los colaboradores opinan que están DE ACUERDO, es decir que si de alguna manera reciben las felicitaciones de parte de sus compañeros de trabajo. *Figura 32.*

### PREGUNTA 16: EL AMBIENTE DONDE REALIZO MI TRABAJO ES AGRADABLE



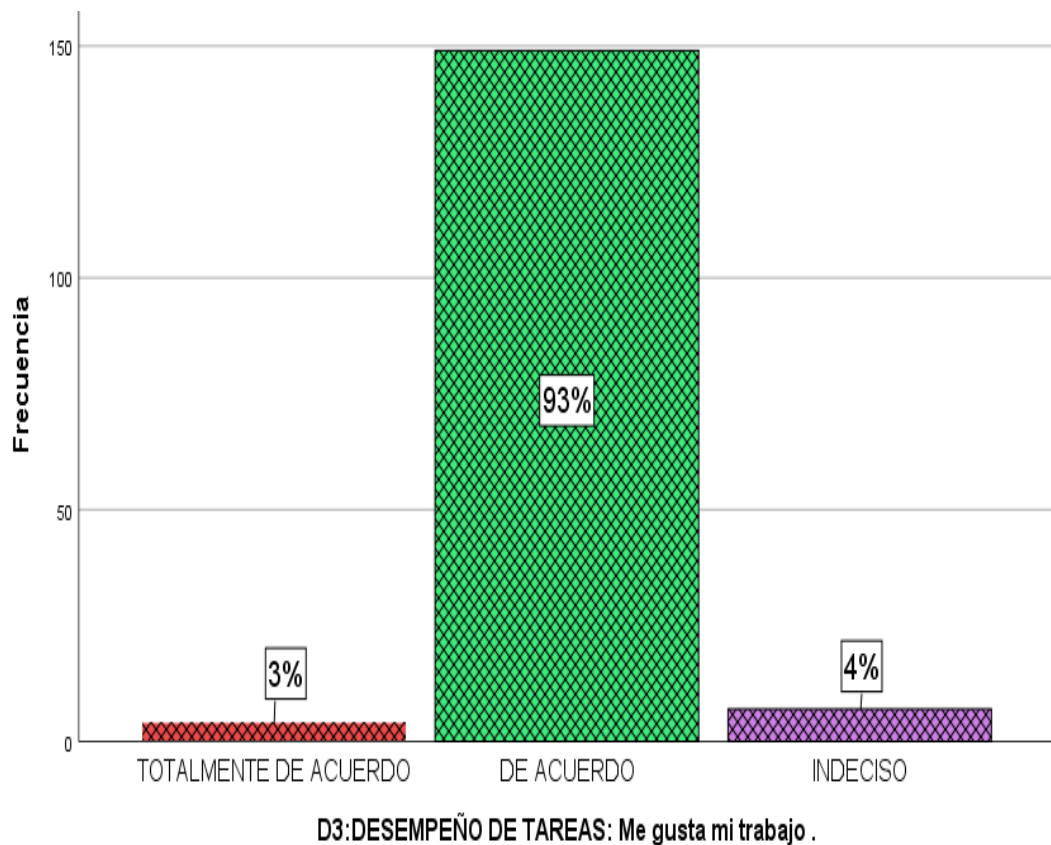
D2:RELACIONES INTERPERSONALES: El ambiente donde realizo mi trabajo es agradable

*Figura 34:* El ambiente donde realizo mi trabajo es agradable.

### INTERPRETACION:

Según la *Figura 33* se puede observar que un 75% de colaboradores están DE ACUERDO con que el ambiente de trabajo es agradable, lo que significa que a pesar de que muchos no reciban felicitaciones ni valoren lo que realizan, pues el ambiente que crearon entre todos es agradable, el 21% de colaboradores están INDECISOS con el ambiente lo que se debería a que existen problemas entre ellos más el ambiente es un tenso a veces y por eso no les resulta tan agradable.

### PREGUNTA 17: ME GUSTA MI TRABAJO

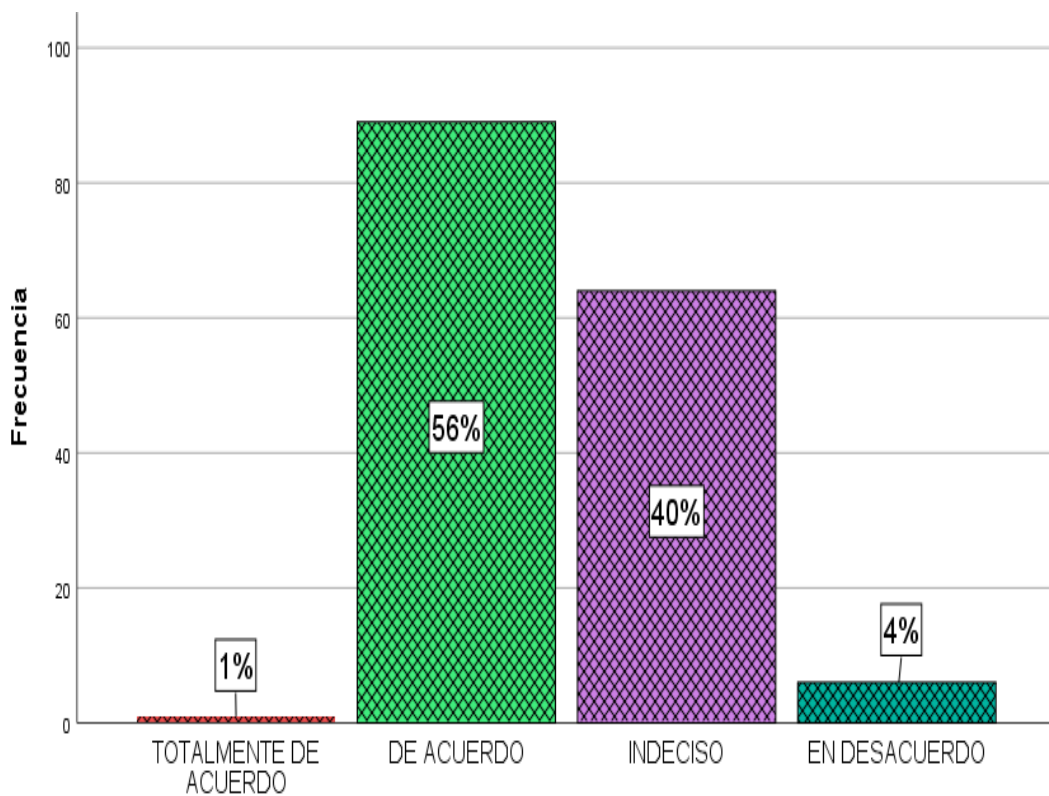


*Figura 35:* Me gusta mi trabajo

### INTERPRETACION:

En la pregunta 17 según el *Figura 34* muestra que el 93% de colaboradores está DE ACUERDO al realizarles la pregunta de si les gusta su trabajo, lo que se hace entrever que el trabajo en la organización de estudio es muy bueno, más otro 4% de los colaboradores dijeron que están INDECISOS al responder si les gusta o no su trabajo, puede deberse al ambiente y algunas dificultades que tengan más al poner que a la mayoría les gusta es un resultado muy favorable para la organización de estudio.

### PREGUNTA 18: MI JEFE ME AYUDA A MEJORAR EL DESEMPEÑO DE MIS TAREAS



D3: DESEMPEÑO DE TAREAS: Mi jefe me ayuda a mejorar el desempeño de mis tareas

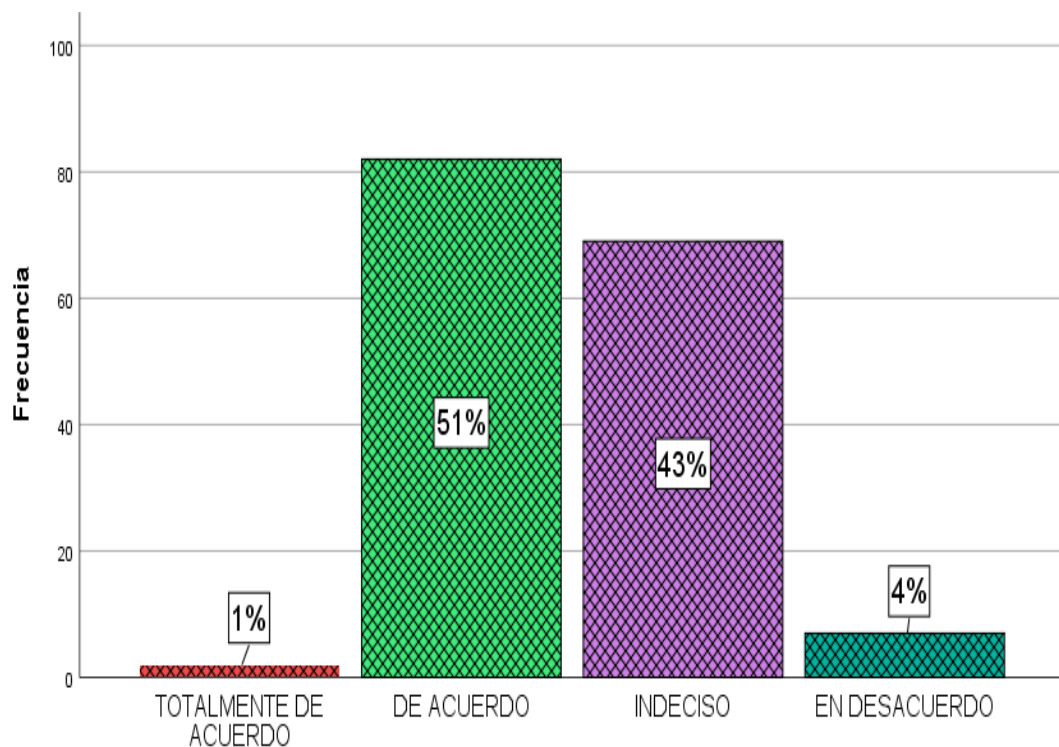
**Figura 36:** Mi jefe me ayuda a mejorar el desempeño de mis tareas



### INTERPRETACION:

Según el *Figura 35* se observa que el 56% están DE ACUERDO en responder que su jefe les ayuda a mejorar el desempeño de sus tareas, es decir que sus jefes les ayuda a la mayoría de cierta manera para que ellos puedan mejorar el desempeño día a día en todas las tareas que realicen, más otro 40% colaboradores esta INDECISOS lo cual es una cantidad considerable la que esta indecisa sobre si su jefe ayuda a mejorar su desempeño, por lo que se debe de mejorar la ayuda que les dan a los colaboradores para que puedan desempeñar de manera efectiva sus tareas.

### PREGUNTA 19: LA INFORMACION QUE ME PROPORCIONAN SOBRE MI TRABAJO MEJORA MI DESEMPEÑO



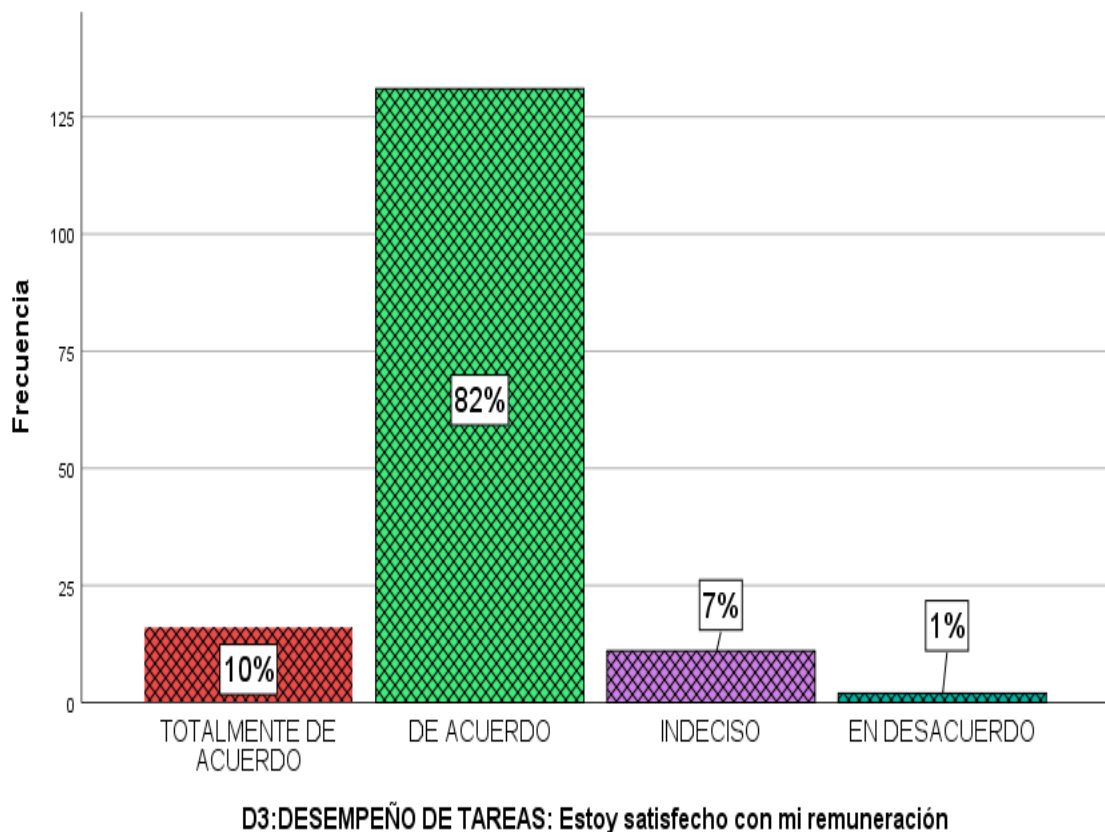
D3:DESEMPEÑO DE TAREAS: La información que me proporcionan sobre mi trabajo mejora mi desempeño.

*Figura 37:* La información que me proporcionan sobre mi trabajo mejora mi desempeño.

### INTERPRETACION:

La penúltima pregunta se trató sobre si en su trabajo le proporcionan información para mejorar el desempeño de los colaboradores para lo cual según *Figura 36* se puede observar que ante esta pregunta el 51% respondieron que están DE ACUERDO, más por otra parte el 43% respondieron que es INDECISO por lo que a algunos de los colaboradores si les proporciona información y esto ayuda a su desempeño más por otra parte siente que la información que es proporcionan no mejora su desempeño, para lo cual se tendría que trabajar más en explicar de manera más clara la información para que puedan con eso mejorar su desempeño.

### PREGUNTA 20 ESTOY SATISFECHO CON MI REMUNERACION



**Figura 38:** Estoy satisfecho con mi remuneración



## **INTERPRETACION:**

La pregunta 20 según el *Figura 37* muestra que el 82% de colaboradores están DE ACUERDO con la remuneración que reciben en la Oficina de ejecución de inversiones por lo que se diría que la remuneración es muy buena y no tiene problemas con esto. Después un mínimo del 10% respondieron que están TOTALMENTE DE ACUERDO con la remuneración lo cual nos dan resultados muy óptimos al decir que la remuneración en la organización de estudio es muy considerable.

## **4.2. DISCUSION**

En el presente capítulo se desarrolla el análisis e interpretación de los datos recopilados a través de la encuesta, lo que nos permite responder:

### **4.2.1. DE LA HIPOTESIS GENERAL**

**HIPOTESIS ALTERNA:** El nivel de motivación es promedio y su relación con la satisfacción laboral es positiva en la Oficina de Ejecución de Inversiones de la Universidad Nacional del Altiplano Puno periodo 2019

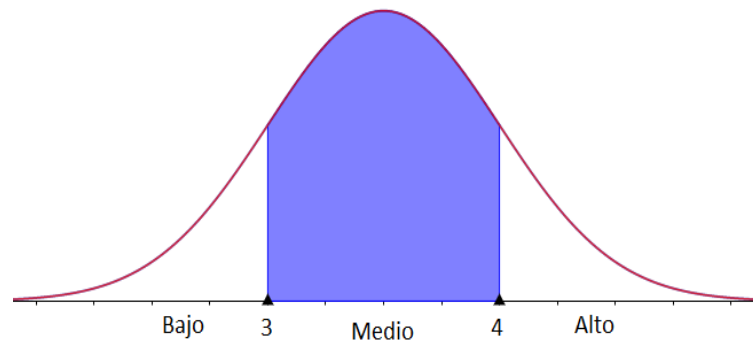
**HIPOTESIS NULA:** El nivel de motivación es bajo y su relación con la satisfacción laboral es negativa en la Oficina de Ejecución de Inversiones de la Universidad Nacional del Altiplano Puno periodo 2019.



## MOTIVACIÓN

**Tabla 3:** Resultados de la campana de Gauss para la motivación

RESULTADOS DE LA CAMPANA DE GAUSS			
<b>Alto</b>	5	80	5%
<b>Medio</b>	3-4	1422	89%
<b>Bajo</b>	1-2	98	6%
<b>TOTAL</b>		1600	100%

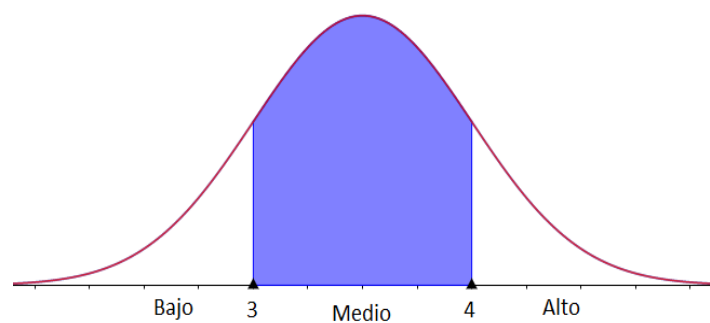


**Figura 39:** Campana de Gauss para la motivación

## SATISFACCION LABORAL

**Tabla 4:** Resultados de la campana de gauss para la satisfacción laboral

RESULTADOS DE LA CAMPANA DE GAUSS			
<b>Alto</b>	5	76	5%
<b>Medio</b>	3-4	1445	90%
<b>Bajo</b>	1-2	79	5%
<b>TOTAL</b>		1600	100%



**Figura 40:** Campana de Gauss para la Satisfacción Laboral

**Tabla 5:** Prueba de Chi- cuadrado para la motivación y la satisfacción laboral

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>					
	<b>Valor</b>	<b>df</b>	<b>Significación asintótica (bilateral)</b>	<b>Significación exacta (bilateral)</b>	<b>Significación exacta (unilateral)</b>
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	38,447 <sup>a</sup>	1	,000		
<b>Corrección de continuidad</b>	35,482	1	,000		
<b>Razón de verosimilitud</b>	37,994	1	,000		
<b>Prueba exacta de Fisher</b>				,000	,000
<b>Asociación lineal por lineal</b>	38,207	1	,000		
<b>N de casos válidos</b>	160				
a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 7,29.					
b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2					

**INTERPETACION:**

Del resultado sobre el nivel de motivación se consideró realizar la campana de Gauss la cual se sacó según datos obtenidos en la encuesta como se puede apreciar en el (ANEXO H.1 pág. 146) , al realizar el cuestionario se consideró una escala de medición Likert donde el rango era del 1-5 como se puede ver en el (ANEXO D pág. 137), al realizar esta escala de medición y elaborar la campana de gauss se consideró que un 89% de las respuestas están en el nivel medio como se puede observar en la Tabla 3 por lo que permite definir que el nivel de motivación es promedio en la oficina de ejecución de inversiones de la universidad nacional del altiplano; para contrarrestar las respuestas de las diversas preguntas sobre la motivación donde se ve que la mayoría contesto en una escala del 3-4 se puede verificar entre el (Figura 17- Figura 27) respectivamente; de igual manera el resultado sobre el nivel de satisfacción laboral se realizó el mismo procedimiento como se puede ver en el (ANEXO H.2 pág. 149) por lo tanto según la Tabla 4 se observó que un 90% de nivel medio por lo que permite definir que



el nivel de satisfacción laboral es promedio para lo cual se contrarresta con las preguntas ya interpretadas desde la (Figura 28 – Figura 37).

Por otro lado para comprobar que tipo de relación se tiene entre las dos variables primeramente según fundamentos teóricos Davis en el libro Comportamiento Humano en el trabajo realizado en el 2003 Dice que “la Motivación comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, así también son los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección”, Werther y Davis dicen que “Los empleados necesitan motivación, y el departamento de capital humano es en gran medida responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo, después para Locke la satisfacción en el trabajo propiamente tal o asociada está a ciertas condiciones produce una variedad de consecuencias para el individuo, pudiendo afectar su actitud general hacia la vida, la familia y hacia sí mismo. Puede también afectar la salud física y los años de vida, además de relacionarse con la salud mental y la adaptación.” para lo cual según los fundamentos teóricos brindados anteriormente se diría que la motivación y la satisfacción laboral están relacionadas teóricamente; Además se realizó el Chi cuadrado como se puede observar en el (ANEXO L.1 pág. 156) donde se realizaron diversos procedimientos para saber la relación de estos dos variables, el Chi cuadrado tiene que ser  $\leq 0.05$  para aceptar la hipótesis alterna, caso sea  $> 0.05$  se acepta la hipótesis nula; lo que me lleva a la Tabla 3 la cual se observa que el Chi – cuadrado es 0.000 lo que me permite aceptar la hipótesis alterna la cual nos da como resultado final que El nivel de motivación es promedio y la relación que tiene con la satisfacción laboral es positiva en la organización de estudio.

#### 4.2.2. DE LA HIPOTESIS ESPECIFICA N° 1:

**HIPOTESIS ALTERNA:** La relación entre la importancia con las tareas y las relaciones interpersonales es positiva en el personal en la Oficina de Ejecución de Inversiones.

**HIPOTESIS NULA:** La relación entre la importancia con las tareas y las relaciones interpersonales es negativa en el personal en la Oficina de Ejecución de Inversiones.

**Tabla 6:** Prueba de Chi- cuadrado para las dimensiones: la importancia con las tareas y las relaciones interpersonales

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	195,662 <sup>a</sup>	4	,000
<b>Razón de verosimilitud</b>	49,046	4	,000
<b>Asociación lineal por lineal</b>	39,644	1	,000
<b>N de casos válidos</b>	160		

a. 5 casillas (55,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

#### INTERPRETACION

Davis (2003) dice que Partiendo de los trabajos de Herzberg, Hackman y Oldham elaboran un *Modelo de las Características del trabajo (JCM)*, este modelo tiene 5 dimensiones de las cuales para realizar la investigación opte por tomar 3 de las cuales en esta primera hipótesis específica se está relacionando la importancia con las tareas y las relaciones interpersonales para lo cual según los autores primeramente Davis dice que la importancia de las tareas “se refiere a la magnitud del efecto de su trabajo en otras personas. Este efecto puede influir a otros miembros de la institución. El punto clave es que los trabajadores deben creer que hacen algo importante para la organización, la sociedad o ambas.



“Además según Locke dice que Las buenas relaciones interpersonales dan confianza y credibilidad, a través de demostraciones de confidencialidad, responsabilidad y empatía. Es importante una comunicación efectiva en la que sea relevante el entendimiento, la comprensión, el respeto, y la ayuda mutua para superar debilidades, afianzar fortalezas que redunden en la convivencia, el crecimiento de las personas la calidad de su desempeño y el beneficio de quienes reciben sus servicios; por lo cual según estas teorías sobre las dimensiones se define que se relacionaría la importancia de las tareas con las relaciones interpersonales puesto que la importancia que un colaborador le dé a su trabajo afectara la relación que podría tener con su entorno laboral; Además en el (ANEXO L.1.1 pág. 156-157) nos muestra la prueba del Chi – cuadrado para la hipótesis específica 1 donde se halla la relación entre dos dimensiones que son la importancia de las tareas Y las relaciones interpersonales, Según la Tabla 6 el chi – cuadrado sale 0.000 lo que nos indica que la relación entre las dos dimensiones es positiva puesto que la prueba sale  $\leq 5$ , para lo cual es acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

#### 4.2.3. DE LA HIPOTESIS ESPECIFICA N° 2:

**HIPOTESIS ALTERNA:** La relación entre retroalimentación sobre su desempeño y el desempeño de tareas es positiva en el personal en la Oficina de Ejecución de Inversiones.

**HIPOTESIS NULA:** La relación entre retroalimentación sobre su desempeño y el desempeño de tareas es negativa en el personal en la Oficina de Ejecución de Inversiones.

**Tabla 7:** Prueba de Chi- cuadrado las dimensiones: retroalimentación sobre su desempeño y desempeño de tareas

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	<b>Valor</b>	<b>df</b>	<b>Significación asintótica (bilateral)</b>
Chi-cuadrado de Pearson	115,639 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitud	41,749	9	,000
Asociación lineal por lineal	35,172	1	,000
N de casos válidos	160		

a. 12 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5.  
El recuento mínimo esperado es ,01.

## INTEPRETACION

En esta segunda hipótesis específica según la teoría dada por Davis dice que “la retroalimentación sobre su desempeño es el grado en que la organización proporciona información clara y directa a los trabajadores sobre la eficacia de su rendimiento. O si prefiere el grado en que el trabajador conoce cuales son los resultados de su trabajo. Puede provenir directamente del trabajo mismo (retroalimentación de tarea) o ser proporcionado de manera verbal por jefes de servicio, ejecutivos y gerentes. Lo cual le da mucha importancia al brindar información a los colaboradores sobre su trabajo; esta dimensión de la motivación se relaciona con la dimensión de la satisfacción laboral denominada desempeño de tareas puesto que según Locke “es la valoración con la que asocia el trabajador con sus tareas cotidianas en la entidad que labora. El desempeño en el ámbito laboral es la aplicación de habilidades y capacidades que el puesto requiere del ocupante para el manejo eficiente de sus funciones; por otro lado, el desempeño es, la aptitud o capacidad para desarrollar completamente los deberes u obligaciones inherentes a un cargo con responsabilidad durante la realización de una actividad o tarea en el ejercicio de su profesión. Por lo tanto, en el desempeño

del trabajo, no solo se necesita de las habilidades, destrezas, conocimientos, etc.; requeridos para la correcta ejecución de una determinada tarea, también es fundamental y necesaria la intervención de otros conceptos como el interés, la voluntad y la intención de realizar el trabajo”. Además, a través de las pruebas estadísticas se demostró su relación respectivamente donde para analizar la prueba de Chi cuadrado se tuvo que analizar varias tablas que se encuentran en el (ANEXO L.1.2. pág. 158-159), más en la Tabla 7 podemos observar que la significancia es de 0.00 para lo cual al ser  $< 0.05$  se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna la cual demuestra que la retroalimentación sobre el desempeño y el desempeño de tareas se relacionan positivamente en la oficina de ejecución de inversiones de la Universidad Nacional del Altiplano Puno.

#### 4.2.4. DE LA HIPOTESIS ESPECIFICA N° 3:

**HIPOTESIS ALTERNA:** La relación entre la identidad con la tarea y la relación con la autoridad es positiva en el personal en la Oficina de Ejecución de Inversiones.

**HIPOTESIS NULA:** La relación entre la identidad con la tarea y la relación con la autoridad es negativa en el personal en la Oficina de Ejecución de Inversiones.

**Tabla 8:** Prueba de Chi- cuadrado para las dimensiones: identidad con las tareas y la relación con la autoridad

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	139,444 <sup>a</sup>	6	,000
<b>Razón de verosimilitud</b>	69,292	6	,000
<b>Asociación lineal por lineal</b>	58,516	1	,000
<b>N de casos válidos</b>	160		
<b>a. 8 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,05.</b>			



## INTERPRETACION

Para este tercer objetivo se quiso relacionar la identidad con las tareas y la relación con la autoridad para lo cual en el marco teórico se muestra el concreto sobre la identidad con las tareas según Davis dice que “Denota la unidad de un puesto, esto es, hacer una tarea de principio a fin con un resultado visible. Existe falta de identidad en las tareas cuando el ocupante realiza actividades fragmentadas, seccionadas o incompletas, de las que ignora para qué sirven, y cuando el ambiente de trabajo está totalmente determinado por la gerencia”, para lo cual tendría una relación significativa con la relación con la autoridad que según Locke “Es la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas siendo otro determinante importante de la satisfacción del empleado en el puesto”.

Esta relación se debería a que al llevarse bien con la autoridad y si la autoridad en las actividades cotidianas realiza un buen trabajo con los colaboradores entonces ellos se sentirán identificado con su trabajo; Además como se puede observar en las preguntas del (Figura 18 – Figura 21) y del (Figura 28 – Figura 30) que entre las preguntas guardan una relación, para lo cual al analizar con el Chi cuadrado con todos sus elementos como se podría ver en el (ANEXO L.1.3 pág. 159-160) se llega a definir que el grado de significancia es  $< 5$  como se puede observar en la Tabla 8 donde hallamos un dato de 0.000 para lo cual rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna diciendo que la identidad con las tareas tiene relación positiva con la relación con la autoridad.





## V. CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Las dimensiones la importancia de la tarea y las relaciones interpersonales se relacionan positivamente en la oficina de ejecución de inversiones puesto que su grado de significancia fue de 0.000 para lo cual se aceptó la hipótesis alterna y se rechazó la hipótesis nula; al tener esta relación significativa se muestra que al mejorar el ambiente de trabajo se puede desarrollar de manera más efectiva las tareas, por lo que en la oficina de ejecución de inversiones un 75% está de acuerdo que el ambiente de trabajo es agradable para desempeñar sus tareas; lo que demuestra que el ambiente al ser agradablemente promedio faltaría afianzar más las relaciones para que se obtenga un mejor resultados de los colaboradores y de esta manera tener una mayor satisfacción laboral.

**SEGUNDA:** La importancia de dar retroalimentación a un colaborador ayuda a que pueda desempeñar de maneras más efectiva su trabajo, para lo cual en la prueba del Chi cuadrado se obtuvo un grado de significancia de 0.000 lo cual al ser menor que 0.005 se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis la hipótesis alterna dando a conocer que existe una relación positiva entre la retroalimentación sobre su desempeño y el desempeño de tareas, para lo cual se observó que un 77% de los colaboradores reciben casi siempre la retroalimentación de su trabajo para lo cual al estar relacionadas muestra la importancia de una retroalimentación en cada colaborador para que de esta manera desempeñe sus funciones de una manera efectiva.

**TERCERA:** Las dimensiones identidad con la tarea y la relación con la autoridad se relacionan positivamente al comprobarlo en el análisis de Chi, el cual salió 0.00 para lo cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis altera; además



que en los resultado se muestra que un 51% comprende cuando su jefe les explica lo que tiene que realizar por lo que concluimos que aún falta tener una buena relación con sus jefes, lo cual es muy importante para que al sentirse identificados con sus tareas las puedan realizar de manera adecuada.

**CUARTA:** Por ultimo consideran que el 89% de los colaboradores respondieron que se tiene una motivación promedio y el 90% de los mismos que el nivel de satisfacción laboral es promedio se llega la conclusión que no se tiene una motivación entre los colaboradores a lo que resulta desfavorable para la oficina de ejecución de inversiones puesto que el rendimiento de los mismos no es de manera efectiva y de esta manera no están siendo satisfechos en su lugar de trabajo; según la prueba de hipótesis de Chi – cuadrado la motivación y la satisfacción laboral se relacionan positivamente al haber obtenido un 0.000.



## VI. RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Se recomienda afianzar las relaciones entre los colaboradores y enseñarles la importancia que tiene su trabajo para la organización, el punto clave es que los colaboradores creen que hacen algo importante para que de esta manera el ambiente de trabajo sea más agradable para todos; puesto que las buenas relaciones interpersonales dan confianza y credibilidad, a través de demostraciones de confidencialidad, responsabilidad y empatía. Esto es muy importante trabajarlo en los colaboradores para obtener una comunicación efectiva en la que sea relevante el entendimiento, la comprensión, el respeto, y la ayuda mutua para superar debilidades, afianzar fortalezas que redunden en la convivencia, el crecimiento de las personas y la calidad de su desempeño.

**SEGUNDA:** Para mejorar el desempeño de las tareas de los colaboradores se recomienda realizar más retroalimentación de su trabajo diario, es decir dar a conocer a los colaboradores cuales son los resultados de su trabajo proporcionándoles de manera verbal por los mismos jefes y de esa manera ayudarlos a desempeñar su labor de manera más efectiva creando un vínculo que ayude a mejorar el nivel promedio de satisfacción laboral en la Oficina de Ejecución de Inversiones.

**TERCERA:** Para las dimensiones de identidad con la tarea y relación con la autoridad se recomienda sensibilizar más a los jefes a que puedan relacionarse más con los colaboradores puesto que esto es una determinante importante de la satisfacción del colaborador en el puesto, y de esta manera incrementar el porcentaje brindado con anterioridad del 33% de los colaboradores que realizan



su tarea de principio a fin dándoles un incremento del 15% para terminar sus tareas, después de esto sus jefes los puedan felicitar cuando hagan bien su trabajo a fin de ayudar a que estén más motivados, también es muy importante escuchar a los colaboradores para saber que necesidades tienen como por ejemplo la renovación de EPPs los cuales les brindan mayor seguridad.

**CUARTA:** Por ultimo para mejorar el nivel de motivación y satisfacción laboral se recomienda realizar un plan de mejora (ANEXO N pág. 165-169) en el cual se tenga charlas sobre motivación para mejorar el trabajo en equipo, su autoestima, la empatía, entre otras cosas, además de realizar charlas con demostraciones acerca del uso adecuado de los EPPs y como acudir a primeros auxilios en un caso de accidente; este plan de mejora seria aplicado a toda la oficina de Ejecución de Inversiones como motivación no económica y que responda al compromiso psicológico del colaborador.



## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Charaja, Y. M. & Mamani, J. (2014). *Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Chavez, J. (2017). *Relacion entre el nivel de motivacion con la satisfaccion laboral del profesional de terapia fisica y rehabilitacion en la clinica san juan de dios de la ciudad de cusco 2017* (Tesis de licenciatura). Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Davis, K. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.
- Garcia, A. (2018). *Motivacion y satisfaccion laboral de los trabajadores del ministerio publico, lima norte 2018*. (Tesis de maestria). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Hellriegel, D. & Solum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional* (12a. ed.). Mexico D.F., Mexico: Cengage Learning
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodologia de la investigacion* (5a. ed.). Ciudad de Mexico, México: McGraw-Hill Interamericana
- Idalberto, C. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (8a. ed.). Ciudad de Mexico, México: McGraw-Hill Interamericana



- Julca, E. (2015). *Motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de la dirección regional de transportes y comunicaciones de piura 2015* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Piura, Piura, Perú.
- Larico, R. (2015). *Motivación laboral asociado a la satisfacción laboral del personal de salud asistencial de la redes yunguyo 2012* (Tesis de maestría). Universidad Andina Nestor Caceres Velazques, Juliaca, Peru.
- Locke, E. A. (1976). La naturaleza y causas de la satisfacción laboral. en Dunnette, MD Manual de psicología industrial y organizacional (1a. ed.), Chicago, Estados Unidos: Rand McNally
- Marin, H. S. & Placencia, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 17(4), 42-52.
- Masella, A. R. (2018). *Correlación entre motivación y satisfacción laborales en un grupo de colaboradores que trabajan por contratos indefinidos y temporales en una empresa de Guatemala* (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landivar, Guatemala de la Asuncion, Guatemala.
- Rios, R. (2017). *Nivel de motivacion y su relacion con la satisfaccion laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de lamas en el año 2015* (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto, Peru.
- Robbins, S. P. (1994). *Adminsitracion, teoria y practica* (4a. ed.). Ciudad de México, México: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a. ed.). Estado de Mexico, Mexico: Person Educacion.



- Rosas, A. (2017). *Motivacion y satisfaccion laboral del personal del fondo de cooperacion par el desarrollo social, Lima 2016* (Tesis de maestria). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Peru.
- Rosenberg, J. M. (1993). *Diccionario de administracion y finanzas (1a. ed.)*. Barcelona, España: OCEANO.
- Saca, G. (2018). *Motivación y satisfacción laboral del personal docente de las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Ayaviri* (Tesis de maestria). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Vasquez, M. T. (2016). *Motivacion laboral y satisfaccion laboral en el personal medico del policlinico chincha-rar-essalud Lima-2016* (Tesis de maestria). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Peru.
- Werther, W., & Davis, K. (2013). *Administración de Recursos Humanos - Gestion del Capital Humano* (7a. ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana
- Zavala, O. A. (2014). *Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas* (Tesis de maestria). Instituto politecnico Nacional, Mexico D.F, Mexico.



## ANEXOS

### ANEXO A:

#### MATRIZ DE CONSISTENCIA

#### NIVEL DE MOTIVACION Y SU RELACION FRENTE A LA SATISFACCION

#### LABORAL EN LA OFICINA DE EJECUCION DE INVERSIONES DE LA

#### UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO PERIODO 2019

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de motivación y su relación frente a la satisfacción laboral en la Oficina de Ejecución de Inversiones de la Universidad Nacional del Altiplano Puno periodo 2019?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Analizar el nivel de motivación y su relación frente a la satisfacción laboral en la Oficina de Ejecución de Inversiones de la Universidad Nacional del Altiplano Puno periodo 2019</p>	<p><b>HIPOTESIS GENERAL</b></p> <p>H1: El nivel de motivación es promedio y su relación con la satisfacción laboral es positiva en la Oficina de Ejecución de Inversiones de la Universidad Nacional del Altiplano Puno periodo 2019</p> <p>H0: El nivel de motivación es bajo y su relación con la satisfacción laboral es negativa en la Oficina de Ejecución de Inversiones de la Universidad Nacional del Altiplano Puno periodo 2019</p>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>-Satisfacción Laboral</p> <p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>-Nivel de Motivación</p>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Nivel de Satisfacción laboral</p> <p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>Nivel de Motivación</p>
<p><b>PROBLEMA ESPECIFICO N 01</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre la importancia</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECIFICO N 01</b></p> <p>- Describir la relación entre la importancia con</p>	<p><b>HIPOTESIS ESPECIFICAS N 01</b></p> <p>H1: La relación entre la importancia con las tareas y las relaciones</p>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>-Satisfacción Laboral</p>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>-Ambiente de Trabajo -Revisión de Tareas</p>





<p>con las tareas y las relaciones interpersonales en el personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones puno periodo 2019?</p>	<p>las tareas y las relaciones interpersonales en el personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones puno periodo 2019</p>	<p>interpersonales es positiva en el personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones puno periodo 2019 H0: La relación entre la importancia con las tareas y las relaciones interpersonales es negativa en el personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones puno periodo 2019</p>	<p>Relaciones Interpersonales Desempeño de tareas Relación con la autoridad</p> <p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> -Nivel de Motivación Importancia con las tareas Retroalimentación sobre su desempeño Identidad con la tarea</p>	<p>-Valor de las tareas -Responsabilidad con el jefe -Relación con el jefe <b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> -Relación de sus tareas con sus compañeros -Rutinas de trabajo -Decisiones y/o opiniones en el trabajo -Tareas Completadas -Supervisión de Tareas</p>
<p><b>PROBLEMA ESPECIFICO N 02</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre la retroalimentación sobre su desempeño y el desempeño de tareas en el personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones puno periodo 2019?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECIFICO N 02</b></p> <p>- ¿Cuál es la relación entre la retroalimentación sobre su desempeño y el desempeño de tareas en el personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones puno periodo 2019?</p>	<p><b>HIPOTESIS ESPECIFICAS N 02</b></p> <p>H1: La relación entre retroalimentación sobre su desempeño y el desempeño de tareas es positiva en el personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones puno periodo 2019 H0: La relación entre retroalimentación sobre su desempeño y el desempeño de tareas es negativa en el personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones puno periodo 2019</p>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> -Satisfacción Laboral Relaciones Interpersonales Desempeño de tareas Relación con la autoridad</p> <p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> -Nivel de Motivación Importancia con las tareas Retroalimentación sobre su desempeño Identidad con la tarea</p>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> -Ambiente de Trabajo -Revisión de Tareas -Valor de las tareas -Responsabilidad con el jefe -Relación con el jefe</p> <p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> -Relación de sus tareas con sus compañeros -Rutinas de trabajo -Decisiones y/o opiniones en el trabajo -Tareas Completadas -Supervisión de Tareas</p>
<p><b>PROBLEMA ESPECIFICO N 03</b></p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECIFICO N 03</b></p>	<p><b>HIPOTESIS ESPECIFICAS N 03</b></p>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> -Ambiente de Trabajo</p>



<p>- ¿Cuál es la relación entre la identidad con la tarea y la relación con la autoridad en el personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones puno periodo 2019?</p> <p><b>PROBLEMA ESPECIFICO N 04</b> ¿Cómo mejoraría el nivel de motivación frente a la satisfacción laboral en el personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones puno periodo 2019?</p>	<p>-Identificar la relación entre la identidad con la tarea y la relación con la autoridad en el personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones puno periodo 2019</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICO N 04</b> Proponer un plan de mejora para el nivel de motivación sobre la satisfacción laboral en el personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones puno periodo 2019</p>	<p>H1: La relación entre la identidad con la tarea y la relación con la autoridad es positiva en el personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones puno periodo 2019. H0: La relación entre la identidad con la tarea y la relación con la autoridad es negativa en el personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones puno periodo 201</p>	<p>-Satisfacción Laboral Relaciones Interpersonales Desempeño de tareas Relación con la autoridad</p> <p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> -Nivel de Motivación Importancia con las tareas Retroalimentación sobre su desempeño Identidad con la tarea</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> -Satisfacción Laboral Relaciones Interpersonales Desempeño de tareas Relación con la autoridad</p> <p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> -Nivel de Motivación Importancia con las tareas Retroalimentación sobre su desempeño Identidad con la tarea</p>	<p>-Revisión de Tareas -Valor de las tareas -Responsabilidad con el jefe -Relación con el jefe</p> <p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> -Relación de sus tareas con sus compañeros -Rutinas de trabajo -Decisiones y/o opiniones en el trabajo -Tareas Completadas -Supervisión de Tareas</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> -Ambiente de Trabajo -Revisión de Tareas -Valor de las tareas -Responsabilidad con el jefe -Relación con el jefe</p> <p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> -Relación de sus tareas con sus compañeros -Rutinas de trabajo -Decisiones y/o opiniones en el trabajo -Tareas Completadas -Supervisión de Tareas</p>
---	---	--	---	--



## ANEXO B: TABLA DE VALIDACION DE EXTERTOS

### TABLA DE EVALUACION DE EXPERTOS

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO:**

.....

**TITULO Y/O GRADO:** PhD: ( )    Doctor: ( )    Magister: ( )    Doctor: ( )

**UNIVERSIDAD QUE VALORA:**

.....

**TITULO DE LA INVESTIGACION**

.....

.....

Mediante la tabla para la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “X” en las columnas de Si o NO, en base a los criterios mencionados. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems indicando sus observaciones con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas de investigación según las dimensiones y sus indicadores con sus respectivos índices.

#### CUESTIONARIO DE MOTIVACION

PREGUNTAS	APRECIACION						OBSERVACIONES	
	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	Completo una tarea de principio a fin.							
2	Cuando hago bien mi tarea mi jefe me felicita							
3	Comprendo cuando mi jefe me explica lo que tengo que hacer							



4	Los resultados de mi esfuerzo son visibles							
5	Las tareas que realizo afectan a mis compañeros de trabajo							
6	Las tareas que realizo son igual de importantes que la de mis compañeros							
7	El ambiente de trabajo me ayuda a desarrollar mis tareas							
8	Mi jefe me proporciona información clara sobre mi trabajo							
9	Mi jefe me hace saber cuál es el resultado de mi trabajo							
10	Mi jefe me da retroalimentación sobre mi desempeño							

**CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL**

PREGUNTAS	APRECIACION						OBSERVACIONES	
	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
11	La relación que tengo con mi jefe es cordial							
12	Mi jefe valora el esfuerzo que hago							
13	Mi jefe me felicita cuando cumplo lo que me designa							



14	Me agrada trabajar con mis compañeros							
15	Mis compañeros me felicitan por el trabajo realizado							
16	El ambiente de trabajo es agradable							
17	Me gusta mi trabajo							
18	Mi jefe me ayuda a mejorar el desempeño de mis tareas							
19	La información que me proporcionan sobre mi trabajo mejora mi desempeño							



## ANEXO B.1: TABLA DE EVALUACION DE EXPERTOS REALIZADO

**TABLA DE EVALUACION DE EXPERTOS**

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: CHAIÑA CHURA FERMIN FRANCISCO

TITULO Y/O GRADO: PhD: ( ) Doctor: (X) Magister: ( ) Doctor: ( )

UNIVERSIDAD QUE VALORA: UNA PUNO

**TITULO DE LA INVESTIGACION**

Nivel de Motivación y su relación frente a la satisfacción laboral en la oficina de ejecución de inversiones de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno periodo 2019

Mediante la tabla para la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de Si o NO, en base a los criterios mencionados. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems indicando sus observaciones con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas de investigación según las dimensiones y sus indicadores con sus respectivos índices.

**CUESTIONARIO DE MOTIVACION**

PREGUNTAS	APRECIACION						OBSERVACIONES
	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1 Completo una tarea de principio a fin.	X		X		X		
2 Cuando hago bien mi tarea mi jefe me felicita	X		X		X		
3 Comprendo cuando mi jefe me explica lo que tengo que hacer	X		X		X		
4 Los resultados de mi esfuerzo son visibles	X		X		X		
5 Las tareas que realizó afectan a mis compañeros de trabajo	X		X			X	PRECISAR SI AFECTA POSITIVA O NEGATIVAMENTE
6 Las tareas que realizo son igual de importantes que la de mis compañeros	X		X		X		
7 El ambiente de trabajo me ayuda a desarrollar mis tareas	X		X		X		
8 Mi jefe me proporciona información clara sobre mi trabajo	X		X		X		
9 Mi jefe me hace saber cual es el resultado de mi trabajo	X		X		X		
10 Mi jefe me da retroalimentación sobre mi desempeño	X		X		X		





### CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL

PREGUNTAS	APRECIACION						OBSERVACIONES
	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
11 La relación que tengo con mi jefe es cordial	X		X		X		
12 Mi jefe valora el esfuerzo que hago	X		X		X		
13 Mi jefe me felicita cuando cumplo lo que me designa	X		X		X		
14 Me agrada trabajar con mis compañeros	X		X		X		
15 Mis compañeros me felicitan por el trabajo realizado	X		X		X		
16 El ambiente de trabajo es agradable	X		X		X		
17 Me gusta mi trabajo	X		X		X		
18 Mi jefe me ayuda a mejorar el desempeño de mis tareas	X		X		X		
19 La información que me proporcionan sobre mi trabajo mejora mi desempeño	X		X		X		

- Aumentar sobre la Remuneración
- Categorizar según puesto de trabajo

  
Dr. FERMÍN FRANCISCO CHAMBA CHURA  
Reg. CSP N° 0346



### TABLA DE EVALUACION DE EXPERTOS

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: QUISEP YAPO EDGARDO

TITULO Y/O GRADO: PhD: ( ) Doctor: ( ) Magister: (X) Doctor: ( )

UNIVERSIDAD QUE VALORA: UNA - P UNO

### TITULO DE LA INVESTIGACION

Nivel de motivación y su relación frente a la satisfacción laboral en la oficina de Ejecución de Inversiones de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno, periodo 2019

Mediante la tabla para la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de SI o NO, en base a los criterios mencionados. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems indicando sus observaciones con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas de investigación según las dimensiones y sus indicadores con sus respectivos índices.


### CUESTIONARIO DE MOTIVACION

PREGUNTAS	APRECIACION						OBSERVACIONES
	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1 Completo una tarea de principio a fin.	X		X		X		<i>¿Completa sus tareas de principio a fin?</i>
2 Cuando hago bien mi tarea mi jefe me felicita	X		X		X		
3 Comprendo cuando mi jefe me explica lo que tengo que hacer	X		X		X		
4 Los resultados de mi esfuerzo son visibles	X		X		X		
5 Las tareas que realizó afectan a mis compañeros de trabajo	X		X		X		
6 Las tareas que realizo son igual de importantes que la de mis compañeros	X		X		X		
7 El ambiente de trabajo me ayuda a desarrollar mis tareas	X		X		X		
8 Mi jefe me proporciona información clara sobre mi trabajo	X		X		X		
9 Mi jefe me hace saber cual es el resultado de mi trabajo	X		X		X		
10 Mi jefe me da retroalimentación sobre mi desempeño	X		X		X		





CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL								
PREGUNTAS	APRECIACION						OBSERVACIONES	
	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
11	La relación que tengo con mi jefe es cordial	X		X		X		
12	Mi jefe valora el esfuerzo que hago	X		X		X		
13	Mi jefe me felicita cuando cumplo lo que me designa	X		X		X		
14	Me agrada trabajar con mis compañeros	X		X		X		
15	Mis compañeros me felicitan por el trabajo realizado	X		X		X		Lo relevante no es total
16	El ambiente de trabajo es agradable	X		X		X		
17	Me gusta mi trabajo	X		X		X		
18	Mi jefe me ayuda a mejorar el desempeño de mis tareas	X		X		X		
19	La información que me proporcionan sobre mi trabajo mejora mi desempeño	X		X		X		

  
Edgardo Quispe Yapo  
M.Sc. EN INFORMÁTICA



### TABLA DE EVALUACION DE EXPERTOS

APellidos y nombres del experto: Digmar A. Loza Alcalde

Título y/o grado: PhD: ( ) Doctor: ( ) Magister: (+) Doctor: ( )

Universidad que valora: UNA - Puno

### TÍTULO DE LA INVESTIGACION

Nivel de motivación y su relación frente a la satisfacción laboral en la oficina de ejecución de inversiones de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno periodo 2019.

Mediante la tabla para la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de Si o NO, en base a los criterios mencionados. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems indicando sus observaciones con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas de investigación según las dimensiones y sus indicadores con sus respectivos índices.

### CUESTIONARIO DE MOTIVACION

PREGUNTAS	APRECIACION						OBSERVACIONES
	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1 Completo una tarea de principio a fin.	X		X		X		
2 Cuando hago bien mi tarea mi jefe me felicita	X		X		X		
3 Comprendo cuando mi jefe me explica lo que tengo que hacer	X		X		X		
4 Los resultados de mi esfuerzo son visibles	X		X		X		
5 Las tareas que realizó afectan a mis compañeros de trabajo	X		X			X	
6 Las tareas que realizo son igual de importantes que la de mis compañeros	X		X		X		
7 El ambiente de trabajo me ayuda a desarrollar mis tareas	X		X		X		
8 Mi jefe me proporciona información clara sobre mi trabajo	X		X		X		
9 Mi jefe me hace saber cual es el resultado de mi trabajo	X		X		X		
10 Mi jefe me da retroalimentación sobre mi desempeño	X		X		X		



PREGUNTAS		CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL						
		APRECIACION						OBSERVACIONES
		PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		
SI	NO	SI	NO	SI	NO			
11	La relación que tengo con mi jefe es cordial	X		X		X		
12	Mi jefe valora el esfuerzo que hago	X		X		X		
13	Mi jefe me felicita cuando cumplo lo que me designa	X		X		X		
14	Me agrada trabajar con mis compañeros	X		X		X		
15	Mis compañeros me felicitan por el trabajo realizado	X		X		X		
16	El ambiente de trabajo es agradable	X		X			X	
17	Me gusta mi trabajo	X		X		X		
18	Mi jefe me ayuda a mejorar el desempeño de mis tareas	X		X		X		
19	La información que me proporcionan sobre mi trabajo mejora mi desempeño	X		X		X		

*[Firma]*  
Ing. Dignor Voto A.  
E





### TABLA DE EVALUACION DE EXPERTOS

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: Pani Condon Elqui Yeye  
 TITULO Y/O GRADO: PhD: ( ) Doctor: ( ) Magister:  Doctor: ( )  
 UNIVERSIDAD QUE VALORA: UNA - PUNO

### TITULO DE LA INVESTIGACION

NIVEL DE MOTIVACION Y SU RELACION FRENTE A LA SATISFACCION LABORAL EN LA OFICINA DE EJECUCION DE INVERSIONES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO DUNO PERIODO 2019

Mediante la tabla para la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de SI o NO, en base a los criterios mencionados. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems indicando sus observaciones con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas de investigación según las dimensiones y sus indicadores con sus respectivos índices.

### CUESTIONARIO DE MOTIVACION

PREGUNTAS	APRECIACION						OBSERVACIONES
	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1 Completo una tarea de principio a fin.	X		X		X		
2 Cuando hago bien mi tarea mi jefe me felicita	X		X		X		
3 Comprendo cuando mi jefe me explica lo que tengo que hacer	X		X		X		
4 Los resultados de mi esfuerzo son visibles	X		X		X		
5 Las tareas que realizó afectan a mis compañeros de trabajo	X		X		X		
6 Las tareas que realizo son igual de importantes que la de mis compañeros	X		X		X		
7 El ambiente de trabajo me ayuda a desarrollar mis tareas	X		X		X		
8 Mi jefe me proporciona información clara sobre mi trabajo	X		X		X		
9 Mi jefe me hace saber cual es el resultado de mi trabajo	X		X		X		
10 Mi jefe me da retroalimentación sobre mi desempeño	X		X		X		



CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL								
PREGUNTAS	APRECIACION						OBSERVACIONES	
	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
11	La relación que tengo con mi jefe es cordial	X		X		X		
12	Mi jefe valora el esfuerzo que hago	X		X		X		
13	Mi jefe me felicita cuando cumplo lo que me designa	X		X		X		
14	Me agrada trabajar con mis compañeros	X		X		X		
15	Mis compañeros me felicitan por el trabajo realizado	X		X		X		
16	El ambiente de trabajo es agradable	X		X		X		
17	Me gusta mi trabajo	X		X		X		
18	Mi jefe me ayuda a mejorar el desempeño de mis tareas	X		X		X		
19	La información que me proporcionan sobre mi trabajo mejora mi desempeño	X		X		X		

  
M.Sc. Elqui Yeye Tani C.  
CIP. N° 116626





### TABLA DE EVALUACION DE EXPERTOS

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: CALSIA VELASQUEZ CEJUDO WILFREDO

TITULO Y/O GRADO: PhD: ( ) Doctor: ( ) Magister: (X) Doctor: ( )

UNIVERSIDAD QUE VALORA: UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

### TITULO DE LA INVESTIGACION

NIVEL DE MOTIVACION Y SU RELACION FRENTE A LA SATISFACCION LABORAL EN LA OFICINA DE EJECUCION DE INVESTIGACIONES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO JUNIO PERIODO 2019

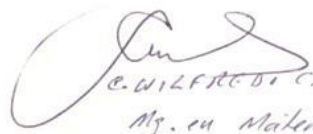
Mediante la tabla para la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de Si o NO, en base a los criterios mencionados. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems indicando sus observaciones con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas de investigación según las dimensiones y sus indicadores con sus respectivos índices.

### CUESTIONARIO DE MOTIVACION

PREGUNTAS	APRECIACION						OBSERVACIONES
	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1 Completo una tarea de principio a fin.	X		X		X		
2 Cuando hago bien mi tarea mi jefe me felicita	X		X		X		
3 Comprendo cuando mi jefe me explica lo que tengo que hacer	X		X		X		
4 Los resultados de mi esfuerzo son visibles	X		X		X		
5 Las tareas que realizó afectan a mis compañeros de trabajo	X		X		X		
6 Las tareas que realizo son igual de importantes que la de mis compañeros	X		X		X		
7 El ambiente de trabajo me ayuda a desarrollar mis tareas	X		X		X		
8 Mi jefe me proporciona información clara sobre mi trabajo	X		X		X		
9 Mi jefe me hace saber cual es el resultado de mi trabajo	X		X		X		
10 Mi jefe me da retroalimentación sobre mi desempeño	X		X		X		



CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL							
PREGUNTAS	APRECIACION						OBSERVACIONES
	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
11	La relación que tengo con mi jefe es cordial	X		X		X	
12	Mi jefe valora el esfuerzo que hago	X		X		X	
13	Mi jefe me felicita cuando cumplo lo que me designa	X		X		X	
14	Me agrada trabajar con mis compañeros	X		X		X	
15	Mis compañeros me felicitan por el trabajo realizado	X		X		X	
16	El ambiente de trabajo es agradable	X		X		X	
17	Me gusta mi trabajo	X		X		X	
18	Mi jefe me ayuda a mejorar el desempeño de mis tareas	X		X		X	
19	La información que me proporcionan sobre mi trabajo mejora mi desempeño	X		X		X	

  
E. WILFREDO CASIN  
Mg. en Matemática



## ANEXO C: RESULTADOS DE VALIDACION POR EXPERTOS DEL CUESTIONARIO

Tabla C.9: Resultados de validación de expertos del cuestionario

### RESULTADOS DE VALIDACION POR EXPERTOS DEL CUESTIONARIO

PREGUNTA		PUNTUACION EXPERTOS							Validación
Nro.	Evaluación	1er	2do	3ro	4to	5to	Suma (Puntuaciones)	Promedio (Puntuaciones)	Pregunta (SI/NO)
1	Pertenencia	1	1	1	1	1	5	1	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1	
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1	
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	
2	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1	
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1	
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	
3	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1	
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1	
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	
4	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1	
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1	
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	
5	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1	





	Claridad	1	0	0	1	1	3	0.6	
	TOTAL	3	2	2	3	3	13	2.6	
6	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1	
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1	
	TOTAL	3	3	3	3	3	15	3	
7	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1	
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1	
	TOTAL	3	3	3	3	3	15	3	
8	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1	
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1	
	TOTAL	3	3	3	3	3	15	3	
9	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1	
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1	
	TOTAL	3	3	3	3	3	15	3	
10	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1	
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1	
	TOTAL	3	3	3	3	3	15	3	
11	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1	
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1	
	TOTAL	3	3	3	3	3	15	3	
12	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1	



	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1	SI
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1	
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	
13	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1	
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1	
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	
14	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1	
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1	
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	
15	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1	
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1	
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	
16	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1	
	Claridad	1	0	1	1	1	4	0.8	
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>2.8</b>	
17	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1	
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1	
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	
18	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1	
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1	
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	



<b>19</b>	<b>Pertinencia</b>	1	1	1	1	1	5	1	<b>SI</b>
	<b>Relevancia</b>	1	1	1	1	1	5	1	
	<b>Claridad</b>	1	1	1	1	1	5	1	
	<b>TOTAL</b>	3	3	3	3	3	15	3	

### ANEXO C.1: OBSERVACIONES PARA VALIDACION DE CUESTIONARIO

Tabla C.10: Observaciones del cuestionario

PREGUNTA	OBSERVACION DEL CUESTIONARIO
1	Mejorar la pregunta a "Completa una tarea de principio a fin"
5	Precisar si afecta positiva o negativamente
15	La relevancia de esta pregunta no es total

### ANEXO C.2: RECOMENDACIONES PARA LA VALIDACION DE CUESTIONARIO

Tabla C. 11: Recomendaciones generales sobre el cuestionario validado

RECOMENDACIONES GENERALES
Aumentar una pregunta sobre la remuneración
Categorizar según su puesto de trabajo



## ANEXO D: ESCALAS DE LIKERT UTILIZADAS EN EL CUESTIONARIO

Tabla D. 12: Escalas de Likert

MOTIVACION		SATISFACCION LABORAL	
5	SIEMPRE	5	TOTALMENTE DE ACUERDO
4	CASI SIEMPRE	4	DE ACUERDO
3	A VECES	3	INDECISO
2	POCAS VECES	2	EN DESACUERDO
1	NUNCA	1	TOTALMENTE EN DESACUERDO

FUENTE: Hernández, Fernández y Baptista (2011).

## ANEXO E: CUESTIONARIO DE MOTIVACION Y SATISFACCION LABORAL

### UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO



### FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

### ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



### CUESTIONARIO PARA LA UNIDAD DE OBRAS

El presente instrumento es de carácter anónimo; tiene como objetivo conocer el nivel de motivación y la satisfacción laboral que le brinda su puesto de trabajo a fin de elaborar un sistema de estrategias para mejorar los niveles de motivación y satisfacción laboral. Por ello se le solicita responda los siguientes enunciados con veracidad.

Agradeciéndole atentamente su colaboración.

Julimar Ximena Aguilar Quenta

**Bachiller en Administración**



## INSTRUCCIONES

A continuación, se presenta una serie de enunciados a los cuales Usted deberá responder marcando con una (X) de acuerdo a lo que usted considere.

CUESTIONARIO DE MOTIVACION						
PREGUNTAS		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	POCAS VECES	NUNCA
1	Completa sus tareas de principio a fin.					
2	Cuando hago bien mi tarea mi jefe me felicita					
3	Comprendo cuando mi jefe me explica lo que tengo que hacer					
4	Los resultados de mi esfuerzo son visibles					
5	Si realizo mis tareas a medias afectan negativamente a mis compañeros de trabajo					
6	Las tareas que realizo son igual de importantes que la de mis compañeros					
7	El ambiente de trabajo me ayuda a desarrollar mis tareas					
8	Mi jefe me proporciona información clara sobre mi trabajo					
9	Mi jefe me hace saber cuál es el resultado de mi trabajo					
10	Mi jefe me da retroalimentación sobre mi desempeño					



<b>CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL</b>						
	<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>INDECISO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>
11	La relación que tengo con mi jefe es cordial					
12	Mi jefe valora el esfuerzo que hago					
13	Mi jefe me felicita cuando cumplo lo que me designa					
14	Me agrada trabajar con mis compañeros					
15	Mis compañeros me felicitan por el trabajo realizado					
16	El ambiente donde realizo mi trabajo es agradable					
17	Me gusta mi trabajo					
18	Mi jefe me ayuda a mejorar el desempeño de mis tareas					
19	La información que me proporcionan sobre mi trabajo mejora mi desempeño					
20	Estoy satisfecho con mi remuneración					

***MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION***



## ANEXO E.1: CUESTIONARIOS RESUELTOS SOBRE LA MOTIVACION Y SATISFACCION LABORAL



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



### CUESTIONARIO PARA LA OBRA DE INGENIERIA DE SISTEMAS

El presente instrumento es de carácter anónimo; tiene como objetivo conocer el nivel de motivación y la satisfacción laboral que le brinda su puesto de trabajo a fin de elaborar un sistema de estrategias para mejorar los niveles de motivación y satisfacción laboral. Por ello se le solicita responda los siguientes enunciados con veracidad.

Agradeciéndole atentamente su colaboración.

Julimar Ximena Aguilar Quenta  
Bachiller en Administración

#### INSTRUCCIONES

A continuación, se presenta una serie de enunciados a los cuales Usted deberá responder marcando con una (X) de acuerdo a lo que usted considere.

CUESTIONARIO DE MOTIVACION					
PREGUNTAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	POCAS VECES	NUNCA
1 Completa sus tareas de principio a fin.		X			
2 Cuando hago bien mi tarea mi jefe me felicita			X		
3 Comprendo cuando mi jefe me explica lo que tengo que hacer		X			
4 Los resultados de mi esfuerzo son visibles		X			
5 Si realizo mis tareas a medias afectan negativamente a mis compañeros de trabajo				X	
6 Las tareas que realizo son igual de importantes que la de mis compañeros			X		
7 El ambiente de trabajo me ayuda a desarrollar mis tareas			X		
8 Mi jefe me proporciona información clara sobre mi trabajo				X	
9 Mi jefe me hace saber cuál es el resultado de mi trabajo				X	
10 Mi jefe me da retroalimentación sobre mi desempeño			X		



<b>CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL</b>						
	<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>INDECISO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>
11	La relación que tengo con mi jefe es cordial		<input checked="" type="checkbox"/>			
12	Mi jefe valora el esfuerzo que hago			<input checked="" type="checkbox"/>		
13	Mi jefe me felicita cuando cumpro lo que me designa			<input checked="" type="checkbox"/>		
14	Me agrada trabajar con mis compañeros		<input checked="" type="checkbox"/>			
15	Mis compañeros me felicitan por el trabajo realizado				<input checked="" type="checkbox"/>	
16	El ambiente donde realizo mi trabajo es agradable		<input checked="" type="checkbox"/>			
17	Me gusta mi trabajo		<input checked="" type="checkbox"/>			
18	Mi jefe me ayuda a mejorar el desempeño de mis tareas			<input checked="" type="checkbox"/>		
19	La información que me proporcionan sobre mi trabajo mejora mi desempeño		<input checked="" type="checkbox"/>			
20	Estoy satisfecho con mi remuneración		<input checked="" type="checkbox"/>			

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION**





## ANEXO F: GUIA DE ENTREVISTA

### ENTREVISTA AL PERSONAL DE .....

**UNIDAD DONDE TRABAJA:**.....

**AÑOS TRABAJANDO:**.....

1. ¿Se siente motivado en su trabajo? ¿Por qué?
2. ¿Sabe la misión, visión y objetivos de la Universidad Nacional del Altiplano o de su centro de trabajo?
3. ¿Le gusta trabajar en esta institución? ¿Por qué?
4. ¿Tienes alguna sugerencia de lo que se les debería hablar en su lugar de trabajo?  
¿Alguna charla que necesiten?
5. ¿Tiene alguna queja de su lugar de trabajo?



### PREGUNTAS PARA EL PERSONAL DE LA .....

**CARGO:**.....

1. ¿De qué manera usted considera que motiva a sus trabajadores? ¿Cada cuánto tiempo?
2. ¿Sabe usted la misión, visión y objetivos de su centro laboral?
3. Si sabe, ¿les dice a los obreros cuales son los objetivos, visión y misión?
4. ¿Qué charlas se realizan antes de iniciar sus labores?
5. ¿Existen algunos problemas que usted haya visto dentro del ambiente laboral de sus trabajadores?
6. ¿Qué cree usted que falta en sus trabajadores?



## ANEXO F.1: ENTREVISTAS REALIZADA AL PERSONAL

 OFICINA DE EJECUCION DE INVERSIONES UNA.PUNO 

**ENTREVISTA AL PERSONAL OBRERO DE INGENIERIA DE SISTEMAS**

CARGO:.....OPERARIO.....

AÑOS TRABAJANDO:.....10 AÑOS.....

1. ¿Se siente motivado en su trabajo? ¿Por qué?  
Si porque valoran el desempeño que realiza y su jefe lo felicita cuando hace bien su trabajo

2. ¿Sabe la misión, visión y objetivos de la Universidad Nacional del Altiplano o de su centro de trabajo?  
Si sabe pero no completo, su jefe no les dice específicamente pero si clarizante las metas y objetivos que tienen que cumplir

3. ¿Le gusta trabajar en esta institución? ¿Por qué?  
Si porque ya lleva años trabajando y sobretodo en obrz obrz con ese jefe le gusta porque los atiende

4. ¿Tienes alguna sugerencia de lo que se les debería hablar en su lugar de trabajo? ¿Alguna charla que necesiten?  
• Salud, sobre el seguro y que beneficios tiene

5. ¿Tiene alguna queja de su lugar de trabajo?  
Sobre los EPPs, no los renuevan y las cuesta trabajo con esos



## **ANEXO G: GUIA DE OBSERVACION**

### **GUIA DE OBSERVACION PARA LA OBRA .....**

**FECHA:**

**LUGAR:**

**CANTIDAD DE TRABAJADORES:**

<b>HORA</b>	<b>OBSERVACION</b>	<b>RELEXIONES Y/O APRECIACIONES PERSONALES</b>

## ANEXO G.1: GUIA DE OBSERVACION REALIZADA AL PERSONAL.

**GUIA DE OBSERVACION PARA LA OBRA DE INGENIERIA GEOLOGICA**

FECHA: 06-11-19

CANTIDAD DE TRABAJADORES: 41

LUGAR: JUMA - PUNO

HORA	OBSERVACION	RELECCIONES Y/O APRECIACIONES PERSONALES
6:45	Empiegan a llegar los obreros y apenas llegan firman una hoja que se encuentra pegada en una pared, en esa pared se encuentran los comunicados y las actividades de toda la semana.	<ul style="list-style-type: none"><li>• En esta obra se observa que los obreros entran mas temprano</li><li>• Todos al llegar se saludan lo cual hace ver la clase de ambiente que se maneja</li></ul>
7:05	Estan terminando de llegar los obreros los cuales entran a una pequeña casa para cambiarse, mientras terminan de hacer eso, el previsorista espera para hablar con todos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es muy interesante como les habla el previsorista, se nota que le gusta su trabajo, les habla sobre lo que se trabajara el día a día muestra la preparación del previsorista.</li></ul>
7:10	El previsorista llama a todos y se van mas adentro de la obra para amparar las charlas, primero las habla sobre la seguridad de los EPPs	<ul style="list-style-type: none"><li>• El residente no se preocupó lo que se percibe como una falta de interés de parte del.</li></ul>
7:20	sigue la charla pero esta vez se enfocó a lo que haría el día de hoy y los explica como prevenir, termina toda y empiegan a trabajar.	

## ANEXO H: RESULTADO CAMPANA DE GAUS

### ANEXO H.1: CAMPANA DE GAUSS PARA LA MOTIVACION

**Tabla H. 13** *Media y desviación estándar para la campana de Gauss de la variable Motivación*

MEDIA Y DESVIACION ESTANDAR	
Media	3.55
Desviación	0.69

**Tabla H. 14:** *Mínimo y máximo de los datos encuestados para la campana de Gauss de la variable motivación*

MINIMO Y MAXIMO DE LOS DATOS ENCUESTADOS	
Max	5
Min	1

**Tabla H. 15:** *Datos para campana de Gauss de la variable motivación*

DATOS PARA LA CAMPANA DE GAUSS	
a	3
b	4

## ANEXO H.1.1: CAMPANA DE GAUSS PARA A DIMENSION IDENTIDAD CON LA TAREA

**Tabla H. 16:** Media y desviación estándar de los datos encuestados para la campana de Gauss de la dimensión Identidad con la tarea

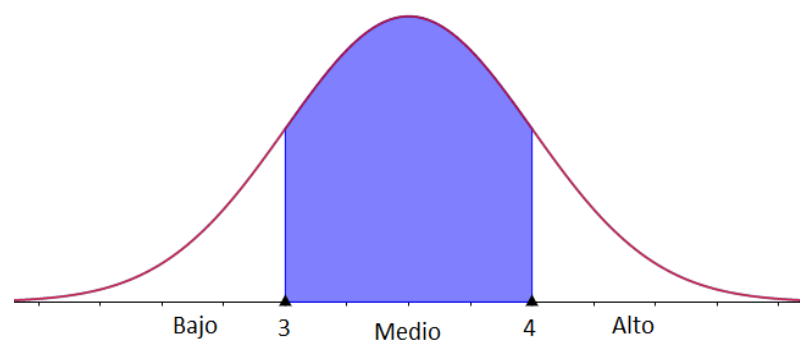
MEDIA Y DESVIACION ESTANDAR	
Media	3.55
Desviación	0.69

**Tabla H. 17:** Mínimo y máximo de los datos encuestados para la campana de Gauss de la dimensión Identidad con la tarea

MINIMO Y MAXIMO DE LOS DATOS ENCUESTADOS	
Max	5
Min	1

**Tabla H. 18:** Datos para la campana de Gauss de la dimensión Identidad con la tarea

DATOS PARA LA CAMPANA DE GAUSS	
a	3
b	4



**Figura 41:** Campana de Gauss de la dimensión Identidad con la tarea

## ANEXO H.1.2: CAMPANA DE GAUSS PARA A DIMENSION IMPORTANCIA DE TAREA

**Tabla H. 19:** *Media y desviación estándar de los datos encuestados para la campana de Gauss de la dimensión Importancia de tarea*

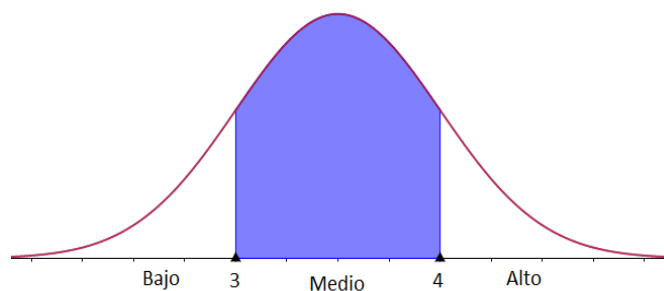
MEDIA Y DESVIACION ESTANDAR	
<b>Media</b>	3.55
<b>Desviación</b>	0.69

**Tabla H. 20:** *Mínimo y máximo de los datos encuestados para la campana de Gauss de la dimensión Importancia de tarea*

MINIMO Y MAXIMO DE LOS DATOS ENCUESTADOS	
<b>Max</b>	5
<b>Min</b>	1

**Tabla H. 21:** *Datos para la campana de Gauss de la dimensión Importancia de tarea*

DATOS PARA LA CAMPANA DE GAUSS	
<b>a</b>	3
<b>b</b>	4



**Figura 42:** *Campana de Gauss de la dimensión Importancia de tarea*



## ANEXO H.1.3: CAMPANA DE GAUSS PARA A DIMENSION RETROALIMENTACION DEL DESEMPEÑO

**Tabla H. 22:** *Media y desviación estándar de los datos encuestados para la campana de Gauss de la dimensión Retroalimentación sobre su desempeño*

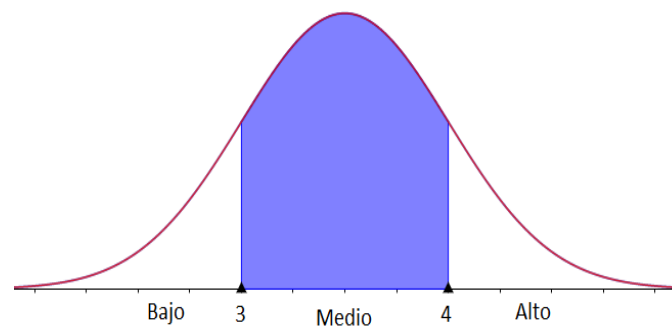
MEDIA Y DESVIACION ESTANDAR	
Media	3.55
Desviación	0.69

**Tabla H. 23:** *Máximo y mínimo de los datos encuestados para la campana de Gauss de la dimensión Retroalimentación sobre su desempeño*

MINIMO Y MAXIMO DE LOS DATOS ENCUESTADOS	
Max	5
Min	1

**Tabla H. 24:** *Datos para la campana de Gauss de la dimensión Retroalimentación sobre su desempeño*

DATOS PARA LA CAMPANA DE GAUSS	
a	3
b	4



**Figura 43:** *Campana de Gauss de la dimensión Retroalimentación sobre su desempeño*



## ANEXO H.2: CAMPANA DE GAUSS PARA LA SATISFACCION LABORAL

**Tabla H. 25:** *Media y desviación estándar de los datos encuestados para la campana de Gauss de la variable satisfacción laboral*

MEDIA Y DESVIACION ESTANDAR	
Media	3.66
Desviación	0.65

**Tabla H. 26:** *Máximo y mínimo de los datos encuestados para la campana de Gauss de la variable satisfacción laboral*

MINIMO Y MAXIMO DE LOS DATOS ENCUESTADOS	
Max	5
Min	1

**Tabla H. 27:** *Datos para la campana de Gauss de la variable satisfacción laboral*

DATOS PARA LA CAMPANA DE GAUSS	
a	3
b	4

## ANEXO H.2.1: CAMPANA DE GAUSS PARA A DIMENSION RELACION CON LA AUTORIDAD

**Tabla H. 28:** *Media y desviación estándar de los datos encuestados para la campana de Gauss de la dimensión Relación con la autoridad*

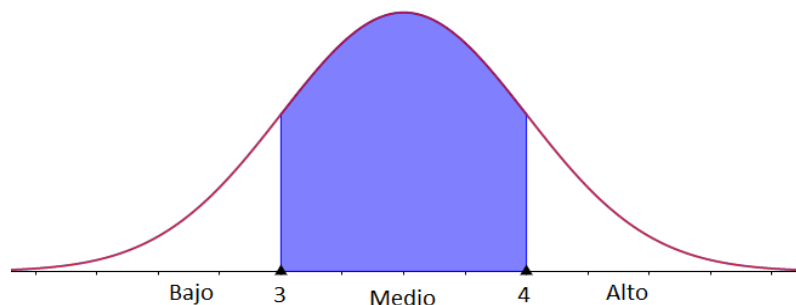
MEDIA Y DESVIACION ESTANDAR	
Media	3.55
Desviación	0.69

**Tabla H. 29:** *Mínimo y máximo de los datos encuestados para la campana de Gauss de la dimensión Relación con la autoridad*

MINIMO Y MAXIMO DE LOS DATOS ENCUESTADOS	
Max	5
Min	1

**Tabla H. 30:** *Datos para la campana de Gauss de la dimensión Relación con la autoridad*

DATOS PARA LA CAMPANA DE GAUSS	
a	3
b	4



**Figura 44:** *Campana de Gauss de la dimensión Relación con la autoridad*

## ANEXO H.2.2: CAMPANA DE GAUSS PARA A DIMENSION RELACIONES INTERPERSONALES

**Tabla H. 31:** *Media y desviación estándar de los datos encuestados para la campana de Gauss de la dimensión Relaciones interpersonales*

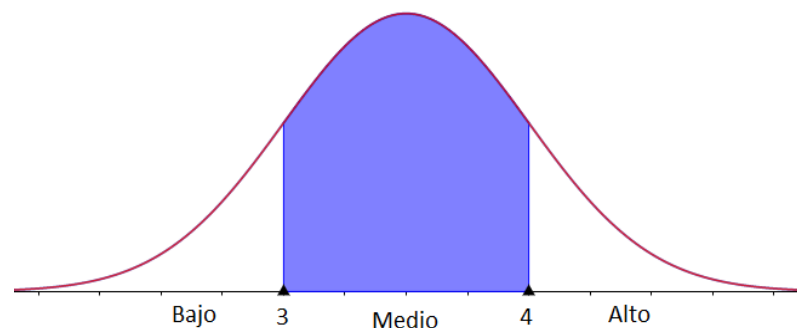
MEDIA Y DESVIACION ESTANDAR	
<b>Media</b>	3.55
<b>Desviación</b>	0.69

**Tabla H. 32:** *Mínimo y máximo de los datos encuestados para la campana de Gauss de la dimensión Relaciones interpersonales*

MINIMO Y MAXIMO DE LOS DATOS ENCUESTADOS	
<b>Max</b>	5
<b>Min</b>	1

**Tabla H. 33:** *Datos para la campana de Gauss de la dimensión Relaciones interpersonales*

DATOS PARA LA CAMPANA DE GAUSS	
<b>a</b>	3
<b>b</b>	4



**Figura 45:** *Campana de Gauss de la dimensión Relaciones interpersonales*

## ANEXO H.2.3: CAMPANA DE GAUSS PARA A DIMENSION DESEMPEÑO DE TAREAS

**Tabla H. 34:** Media y desviación estándar de los datos encuestados para la campana de Gauss de la dimensión Desempeño de tareas

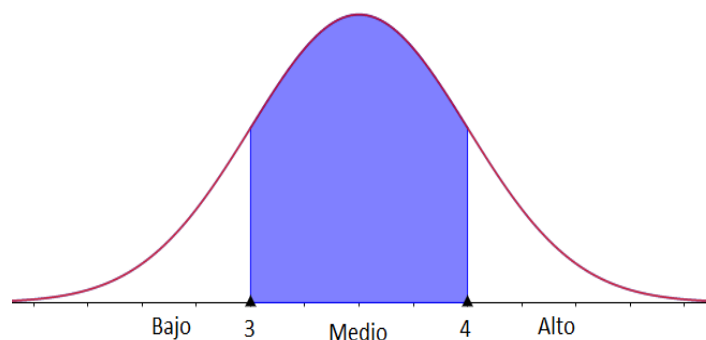
MEDIA Y DESVIACION ESTANDAR	
<b>Media</b>	3.55
<b>Desviación</b>	0.69

**Tabla H. 35:** Máximo y mínimo de los datos encuestados para la campana de Gauss de la dimensión desempeño de tareas

MINIMO Y MAXIMO DE LOS DATOS ENCUESTADOS	
<b>Max</b>	5
<b>Min</b>	1

**Tabla H. 36:** Datos para la campana de Gauss de la dimensión desempeño de tareas

DATOS PARA LA CAMPANA DE GAUSS	
<b>a</b>	3
<b>b</b>	4



**Figura 46:** Campana de Gauss de la dimensión desempeño de tareas

## ANEXO I: DATOS ESTADÍSTICOS

**Tabla I. 37:** Datos estadísticos sobre los resultados del cuestionario

Estadísticos						
		Puesto de trabajo	D1: IDENTIDAD DE TAREA: Completa sus tareas de principio a fin	D1: IDENTIDAD DE TAREA: Cuando hago bien mi tarea mi jefe me felicita	D1: IDENTIDAD DE TAREA: Comprendo cuando mi jefe me explica lo que tengo que hacer	D1: IDENTIDAD DE TAREA: Los resultados de mi esfuerzo son visibles
N	Válido	160	160	160	160	160
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3,34	4,26	3,49	3,53	3,29
Mediana		3,00	4,00	4,00	3,00	3,00
Moda		2	4	4	3	3
Desv. Desviación		2,206	,617	,735	,663	,554
Mínimo		1	1	1	2	2
Máximo		10	5	5	5	5
Suma		534	681	558	564	526
Estadísticos						
		D3: RETROALIMENTACION DEL DESEMPEÑO: Mi jefe me da retroalimentación sobre mi desempeño	D1: RELACION CON LA AUTORIDAD: La relación que tengo con mi jefe es cordial	D1: RELACION CON LA AUTORIDAD: Mi jefe valora el esfuerzo que hago	D1: RELACION CON LA AUTORIDAD: Mi jefe me felicita cuando cumpla lo que me designa	D2: RELACIONES INTERPERSONALES: Me agrada trabajar con mis compañeros
N	Válido	160	160	160	160	160
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3,75	4,21	3,56	3,53	3,52
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda		4	4	4	4	4
Desv. Desviación		,502	,542	,750	,571	,572
Mínimo		2	1	1	2	2
Máximo		5	5	5	5	5
Suma		600	674	569	564	563
Estadísticos						
		D2: RELACIONES INTERPERSONALES: Mis compañeros me felicitan por el	D2: RELACIONES INTERPERSONALES: El ambiente donde	D3: DESEMPEÑO DE TAREAS: Me gusta mi trabajo.	D3: DESEMPEÑO DE TAREAS: Mi jefe me ayuda a mejorar el	D3: DESEMPEÑO DE TAREAS: La información que me proporcionan sobre mi trabajo

		trabajo realizado	realizo mi trabajo es agradable		desempeño de mis tareas	mejora mi desempeño.
N	Válido	160	160	160	160	160
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3,07	3,77	3,97	3,52	3,49
Mediana		3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda		3	4	4	4	4
Desv. Desviación		,701	,504	,306	,593	,604
Mínimo		2	2	2	2	2
Máximo		5	5	5	5	5
Suma		491	603	635	563	559
Estadísticos						
D3: DESEMPEÑO DE TAREAS: Estoy satisfecho con mi remuneración						
N	Válido	160				
	Perdidos	0				
Media		3,99				
Mediana		4,00				
Moda		4				
Desviación		,495				
Mínimo		2				
Máximo		5				
Suma		639				

## ANEXO J: DATOS DE LA FIABILIDAD

**Tabla J. 38:** *Confiabilidad de los resultados*

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,757	,752	20

## ANEXO K: DATOS DE LAS COMUNALIDADES

**Tabla K. 39:** *Datos sobre las comunalidades sobre las preguntas del cuestionario*

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
D1: IDENTIDAD DE TAREA: Completa sus tareas de principio a fin	1,000	,673
D1: IDENTIDAD DE TAREA: Cuando hago bien mi tarea mi jefe me felicita	1,000	,794
D1: IDENTIDAD DE TAREA: Comprendo cuando mi jefe me explica lo que tengo que hacer	1,000	,817
D1: IDENTIDAD DE TAREA: Los resultados de mi esfuerzo son visibles	1,000	,825
D2: IMPORTANCIA DE LA TAREA: Si realizo mis tareas a medias afectan negativamente a mis compañeros de trabajo	1,000	,786
D2: IMPORTANCIA DE LA TAREA: Las tareas que realizo son igual de importantes que la de mis compañeros	1,000	,827
D2: IMPORTANCIA DE LA TAREA: El ambiente de trabajo me ayuda a desarrollar mis tareas	1,000	,706



D3: RETROALIMENTACION DEL DESEMPEÑO: Mi jefe me proporciona información clara sobre mi trabajo	1,000	,678
D3: RETROALIMENTACION DEL DESEMPEÑO: Mi jefe me hace saber cuál es el resultado de mi trabajo	1,000	,792
D3: RETROALIMENTACION DEL DESEMPEÑO: Mi jefe me da retroalimentación sobre mi desempeño	1,000	,721
D1: RELACION CON LA AUTORIDAD: La relación que tengo con mi jefe es cordial	1,000	,685
D1: RELACION CON LA AUTORIDAD: Mi jefe valora el esfuerzo que hago	1,000	,819
D1: RELACION CON LA AUTORIDAD: Mi jefe me felicita cuando cumpla lo que me designa	1,000	,677
D2: RELACIONES INTERPERSONALES: Me agrada trabajar con mis compañeros	1,000	,818
D2: RELACIONES INTERPERSONALES: Mis compañeros me felicitan por el trabajo realizado	1,000	,816
D2: RELACIONES INTERPERSONALES: El ambiente donde realizo mi trabajo es agradable	1,000	,745
D3: DESEMPEÑO DE TAREAS: Me gusta mi trabajo.	1,000	,676
D3: DESEMPEÑO DE TAREAS: Mi jefe me ayuda a mejorar el desempeño de mis tareas	1,000	,781
D3: DESEMPEÑO DE TAREAS: La información que me proporcionan sobre mi trabajo mejora mi desempeño.	1,000	,777
D3: DESEMPEÑO DE TAREAS: Estoy satisfecho con mi remuneración	1,000	,735

## ANEXO L: RESULTADOS SOBRE HIPOTESIS

### ANEXO L.1: RESULTADOS DE HIPOTESIS GENERAL

**Tabla L. 40:** *Procesos final sobre la relación de la motivación y satisfacción laboral*

	Resumen de procesamiento de casos					
	Casos Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
<b>MOTIVACION *</b>	160	100,0%	0	0,0%	160	100,0%
<b>SATISFACCION</b>						

**Tabla L. 41:** *Tabla cruzada de la relación entre la motivación y satisfacción laboral*

		SATISFACCION LABORAL		
		A VECES	CASI SIEMPRE	Total
MOTIVACION A VECES	Recuento	20	33	53
	Recuento esperado	7,3	45,7	53,0
	% del total	12,5%	20,6%	33,1%
CASI SIEMPRE	Recuento	2	105	107
	Recuento esperado	14,7	92,3	107,0
	% del total	1,3%	65,6%	66,9%
Total	Recuento	22	138	160
	Recuento esperado	22,0	138,0	160,0
	% del total	13,8%	86,3%	100,0%

**Tabla L. 42:** *Coficiente de contingencia de la relación de la motivación y satisfacción laboral*

		Medidas simétricas	
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	,440	,000
N de casos válidos		160	

### ANEXO L.1.1: RESULTADOS DE HIPOTESIS ESPECIFICA 1

**Tabla L. 43:** *Resumen de datos hipótesis específica 1*

	Resumen de procesamiento de casos					
	Casos Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
<b>IMPORTANCIA DE LA TAREA * RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<b>160</b>	<b>100,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>160</b>	<b>100,0%</b>

**Tabla L. 44:** *Tabla cruzada de la Hipótesis específica 1*

		RELACIONES INTERPERSONALES				Total
		EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO		
IMPORTANCIA DE LA TAREA	POCAS VECES	Recuento 1	0	0	1	
		Recuento esperado ,0	,5	,5	1,0	
		% del total 0,6%	0,0%	0,0%	0,6%	
A VECES		Recuento 0	63	18	81	
		Recuento esperado ,5	44,0	36,4	81,0	
		% del total 0,0%	39,4%	11,3%	50,6%	
CASI SIEMPRE		Recuento 0	24	54	78	
		Recuento esperado ,5	42,4	35,1	78,0	



	% del total	0,0%	15,0%	33,8%	48,8%
Total	Recuento	1	87	72	160
	Recuento esperado	1,0	87,0	72,0	160,0
	% del total	0,6%	54,4%	45,0%	100,0%

**Tabla L. 45:** *Coficiente de contingencia de la Hipótesis específica 1*

Medidas simétricas		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	,742	,000
N de casos válidos		160	

## ANEXO L.1.2.: RESULTADOS DE HIPOTESIS ESPECIFICA 2

**Tabla L. 46:** *Resumen de datos hipótesis específica 2*

	Resumen de procesamiento de casos					
	Casos Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
RETROALIMENTACION DEL DESEMPEÑO * DESEMPEÑO DE TAREAS	160	100,0%	0	0,0%	160	100,0%

**Tabla L. 47:** *Tabla cruzada sobre la Hipótesis específica 2*

### Tabla cruzada RETROALIMENTACION DEL DESEMPEÑO\*DESEMPEÑO DE TAREAS

		DESEMPEÑO DE TAREAS				Total
		EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	
RETROALIMENTACION DEL DESEMPEÑO DE TAREAS	Recuento	1	1	1	0	3
	Recuento esperado	,0	,3	2,6	,0	3,0
	% del total	0,6%	0,6%	0,6%	0,0%	1,9%
	Recuento	0	15	46	0	61

DESEMA	Recuento	,4	6,5	53,4	,8	61,0	
PEÑO	VECE	esperado					
	S	% del total	0,0%	9,4%	28,7%	0,0%	38,1%
	CASI	Recuento	0	1	92	1	94
	SIEMPRE	Recuento	,6	10,0	82,3	1,2	94,0
	RE	esperado					
		% del total	0,0%	0,6%	57,5%	0,6%	58,8%
	SIEMPRE	Recuento	0	0	1	1	2
	RE	Recuento	,0	,2	1,8	,0	2,0
		esperado					
		% del total	0,0%	0,0%	0,6%	0,6%	1,3%
Total	Recuento	1	17	140	2	160	
	Recuento	1,0	17,0	140,0	2,0	160,0	
	esperado						
	% del total	0,6%	10,6%	87,5%	1,3%	100,0%	

**Tabla L. 48:** *Coficiente de contingencia sobre la Hipótesis específica 2*

#### Medidas simétricas

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	,648	,000
N de casos válidos		160	

### ANEXO L.1.3: RESULTADOS DE HIPOTESIS ESPECIFICA 3

**Tabla L. 49:** *Resumen de datos hipótesis específica 3*

	Resumen de procesamiento de casos					
	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
IDENTIDAD DE TAREA * RELACION CON LA AUTORIDAD	160	100,0%	0	0,0%	160	100,0%

**Tabla L. 50:** *Tabla cruzada sobre la Hipótesis específica 3*

**Tabla cruzada IDENTIDAD DE TAREA\*RELACION CON LA AUTORIDAD  
RELACION CON LA AUTORIDAD**

		EN DESACU ERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALME NTE DE ACUERDO	Total	
IDENTIDAD DE TAREA	Recuento	2	26	17	0	45	
	Recuento esperado	,6	10,1	33,2	1,1	45,0	
	% del total	1,3%	16,3%	10,6%	0,0%	28,1%	
	CASI SIEMPRE	Recuento	0	10	100	1	111
	Recuento esperado	1,4	25,0	81,9	2,8	111,0	
	% del total	0,0%	6,3%	62,5%	0,6%	69,4%	
	SIEMPRE	Recuento	0	0	1	3	4
	Recuento esperado	,1	,9	3,0	,1	4,0	
	% del total	0,0%	0,0%	0,6%	1,9%	2,5%	
	Total	Recuento	2	36	118	4	160
	Recuento esperado	2,0	36,0	118,0	4,0	160,0	
	% del total	1,3%	22,5%	73,8%	2,5%	100,0%	

**Tabla L. 51:** *Coefficiente de contingencia sobre la Hipótesis específica 3*

**Medidas simétricas**

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	,682	,000
N de casos válidos		160	

## ANEXO M: EVIDENCIAS FOTOGRAFICAS



Aquí se está realizando las diversas encuestas a cada una de las obras en este caso es la obra de Ing. Electrónica





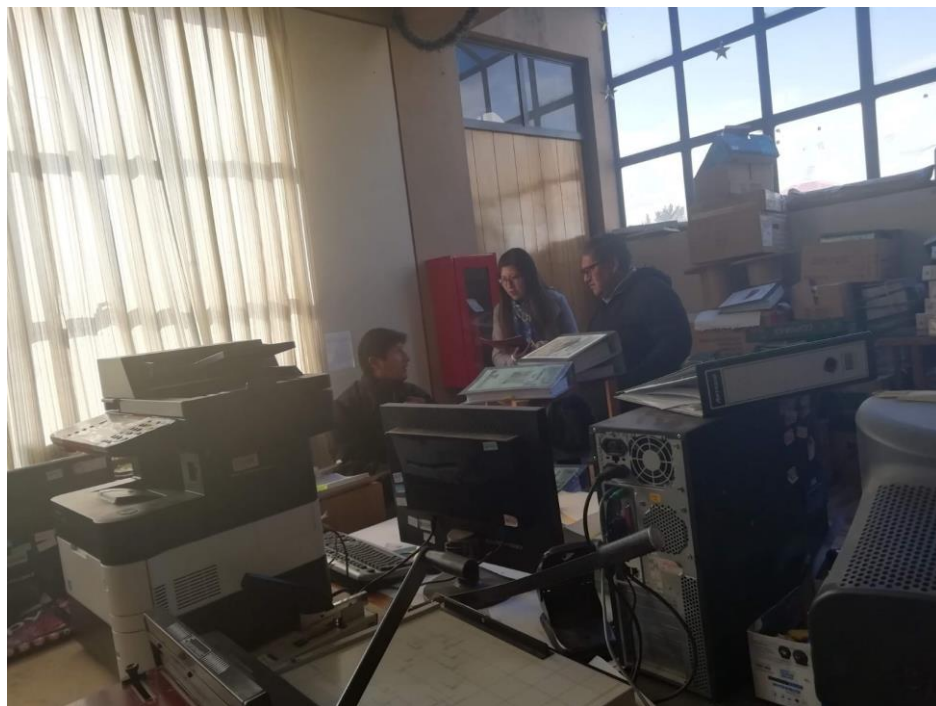
Estas fotografías con realizando las encuestas a la obra de Educación Primaria



Obra del Hospital



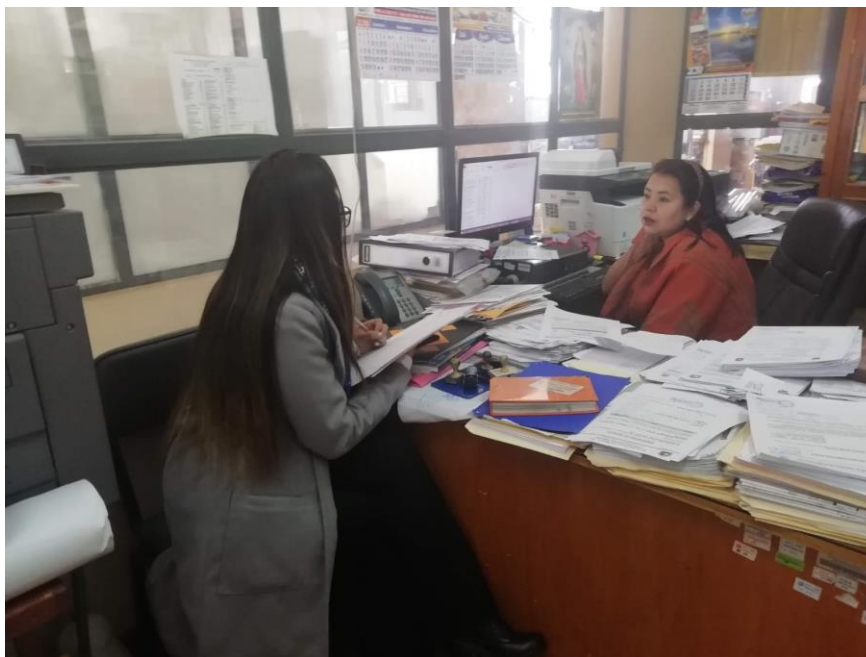
Aquí me encuentro en un auditorio donde se dispuso en la obra de Ing. Geológica para llenar las respectivas encuestas con mayor facilidad



En esta fotografía se está entrevistando Al prevencionista de la Obra de  
Educación Primaria







Por último, estas fotografías son entrevistando al personal administrativo de la Oficina de ejecución de inversiones.





## **ANEXO N: PLAN DE MEJORA PARA LA OFICINA DE EJECUCION DE INVERSIONES**

### **PROPUESTA**

#### **PLAN DE MEJORA PARA LA MOTIVACION Y SATISFACCION LABORAL EN LA OFICINA DE EJECUCION DE INVERSIONES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO**

##### **1. DESCRIPCION DE LA PROPUESTA**

La propuesta de la presente investigación está basada en la realización de estrategias sobre la motivación, que permitan mejorar la satisfacción laboral del personal de la Oficina de Ejecución de Inversiones en la Universidad Nacional del Altiplano Puno. La oficina de ejecución de inversiones al ser una oficina de una entidad pública se tuvo que realizar propuestas sobre la motivación y satisfacción laboral referidas a incentivos no económicos puesto que ya cuenta con lineamientos establecidos los cuales no se pueden cambiar. Por lo tanto, las estrategias son 7, serán desarrolladas y contendrán actividades que permitan reforzar la motivación en la institución para que estén más satisfechos en su trabajo.

##### **2. PROCEDIMIENTO DE TRABAJO**

###### **a) Registro de Trabajadores:**

Se vio por conveniente realizar esta primera estrategia puesto que se estaba buscando una manera de motivar a los colaboradores sin recibir incentivos económicos; por lo que el realizar un registro de los mismos ayudaría en diversas situaciones administrativas, además de tener datos actualizados de



cada uno de los colaboradores pues esto muestra la importancia que tienen dentro de la organización.

Lo que se va lograr con esta primera estrategia es:

- Mejorar el nivel de relación jefe/colaborador.
- Sensibilizar a los jefes a cerca de la importancia que tienen sus colaboradores dentro de la organización.
- Mejorar la motivación y satisfacción laboral implementando un incentivo no económico que favorezca al área de ejecución de inversiones.

Por lo que esta estrategia consiste en tener un registro con los nombres de todos los colaboradores con las fechas de cumpleaños, de manera que cuando un colaborador cumpla años al inicio o final del día los jefes vayan a las oficinas u obras por 5 minutos a cantarle, abrazarlo por su cumpleaños y de esta manera se muestre más unión, mayor importancia hacia los colaboradores, lo que hará que se sientan más alegres y motivados.

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	FECHA DE NACIMIENTO
1		
2		
3		
4		
5		

En la tabla anterior se muestra un ejemplo de cómo manejarían los datos para esta estrategia del plan de mejora.



## b) Taller Sobre habilidades especiales

La estrategia se basa en realizar charlas sobre la importancia de los colaboradores para la organización, esto ayudará a que se sientan bien con ellos mismos; además de darle importancia a su trabajo para una mejor satisfacción en el mismo.

En estas charlas se realizarían los siguientes temas:

### ❖ *Habilidades blandas*

Las habilidades blandas son aquellas que se demuestran en la ejecución del trabajo, y no están relacionadas, únicamente, con los conocimientos, sino con la puesta en práctica de una combinación de habilidades sociales, habilidades de comunicación, aptitudes y capacidad de acercamiento con los demás.

Las empresas reconocen que estas habilidades facilitan la interacción con otras personas, generando un ambiente de trabajo más grato, un clima organizacional de entendimiento y cooperación.

Existen 3 habilidades que se trabajaría con los colaboradores del área de ejecución de inversiones:

#### **1. La habilidad de comunicación**

Una de las más importantes, es la comunicación fluida. De esta habilidad depende, en gran medida, el éxito de las áreas de una empresa sobre todo en el área de ejecución de inversiones que se deben de comunicar las oficinas administrativas con las diversas obras que se realizan dentro de la universidad.

El objetivo de esta habilidad es:



- Mejorar la comunicación en su equipo de trabajo brindando atención a qué es lo que se desea y cómo se puede lograr para dar un gran valor al entorno laboral.

Para lo cual se realizarán charlas de comunicación efectiva iniciando por:

- ❖ **La identidad:** Mostrándose la misión, visión de la organización para que tengan esa sensación de pertenecía
- ❖ **Conversación:** Para que puedan tener esa confianza de hablar con sus jefes inmediatos, será bueno el escuchar las quejas y sugerencias ya que esto ayuda a darle más importancia al colaborador y la comunicación fluye.

## 2. Capacidad para trabajar en equipo

Es muy importante mejorar el trabajo en equipo puesto que para realizar un proyecto o llevar a cabo una obra siempre inicia por cierta actividad que luego continúa en cadena y los colaboradores necesitan trabajar juntos para poder acabar todo en un determinado plazo.

Para el trabajo en equipo se propone:

- ❖ Establecer objetivos comunes teniendo claras las metas a realizarse en el día a día, de manera que los obreros tengan claro lo que van a realizar durante el día.



- ❖ Involucramiento en la toma de decisiones teniendo claro que todos pueden participar de manera activa para un mejor trabajo
- ❖ Motivar la responsabilidad y compromiso en cada área teniendo en cuenta que un trabajo conjunto funciona mejor para el cumplimiento de objetivos.

### **3. Manejo de estrés**

El estrés tanto en el personal administrativo como en las obras juega en contra en las diversas actividades durante el día debido a la presión que sienten por entregar su trabajo.

El objetivo de este taller es Potenciar la empatía, autoestima y trabajo en equipo entre los colaboradores de la oficina de ejecución de inversiones; se va a realizar actividades para que puedan desarrollar más temas en conjunto donde se va lograr lo siguiente:

- Potenciar la autoestima en los colaboradores
- Mejorar la empatía entre los colaboradores y jefes
- Fortalecer el trabajo en equipo.
- Mejorar la calidad de trabajo tanto en el personal administrativo como en los obreros
- Realizar un seguimiento de parte de los jefes inmediatos y asistentes administrativos continuos para ver cuánto es el porcentaje de avance en proyectos y obras, y comparar con el estimado para luego reunirse y encontrar cómo mejorar



la productividad, y no estar imponiéndoles a trabajar algo que no ha sido dado en seguimiento.

- Brindar charlas de salud mental teniendo como principal objetivo “aprender a gestionar el estrés en tu vida”

#### ❖ *Habilidades duras*

Las habilidades duras o Hard Skills son aquellas capacidades que un profesional va adquiriendo a lo largo de su vida en relación a su trabajo. Son ese valor añadido de estudios y preparación en su especialidad para lo cual se realizarán a las siguientes acciones:

Primeramente, para las obras se realizarán charlas con los prevencionistas a cerca de la importancia de los EPPS:

- ❖ Como tener un uso adecuado de los EPPS, toda la información de ellos más una demostración del uso de los EPPS al entrar a una obra dentro de la universidad.

Segundo para el personal administrativo se requiere capacitaciones actuales para cada oficina para que tengan una mejor productividad donde el objetivo es:

- ❖ Darles importancia a los colaboradores del sector administrativo sobre su trabajo dentro del área buscando capacitaciones que fortalezcan sus habilidades duras.



### c) Taller ESSALUD

En esta estrategia lo que se busca es realizar talleres donde con la participación de los colaboradores se demuestre primeramente como acudir en los primeros auxilios. Además de charlas sobre el seguro de salud que tienen los colaboradores, de esta manera que logren ir al médico cada vez que tengan algún malestar.

Con este taller se va a lograr:

- Demostrar como acudir ante un accidente a través de los primeros auxilios
- Informar acerca del seguro de salud que tienen los colaboradores
- Ayudar de manera eficiente a los colaboradores con dudas sobre su seguro de salud

Se realizarán las siguientes actividades:

Charlas en coordinación con la oficina de servicio social y essalud para temas relacionados a

- ❖ Aseguramiento de colaboradores
- ❖ Seguro contra accidentes

### d) Mejora de la Condiciones de trabajo

No es motivador no tener herramientas adecuadas para trabajar, es por eso que mejorar las condiciones de trabajo ayuda a que los colaboradores se sientan más motivados para lo cual se propone:

- Realizar una gestión para actualizar el sistema de las computadoras, además de analizar su vida útil entre otros implementos dentro de las oficinas que les ayuden a una mejor productividad.



- Hacer un inventario trimestral en compañía de los asistentes administrativos que puedan colaborar en ver los materiales de escritorio que pueden necesitar para que el proceso de selección llegue a tiempo a la oficina de ejecución de inversiones y no se retrase nada estando ya programado en los presupuestos.
- También respecto a las obras, los colaboradores necesitan EPPs para lo que se realizaría una orden de compras de todos implementado para tenerlos en stock e ir renovando cada cierto tiempo de manera que puedan tener una buena condición en su trabajo.

#### **e) Formación de desarrollo profesional**

Todos los colaboradores suelen tener como objetivo ascender y mejorar su posición en la organización, tanto profesionalmente como por el aumento salarial. Ver que tienen formación que les ayuda a hacer las cosas más eficientes y con las cualidades, los motiva comprendiendo que también pueden ascender y llegar a un nivel de conocimiento y practica adecuado.

Para lo cual se propone:

- Buscar y realizar más capacitaciones para todo el personal según la unidad en la que estén además de traer especialistas para que en las obras les expliquen sobre ciertos trabajos que ellos realizan.

#### **f) Integración y acogida de nuevos trabajadores**

Es muy importante que todos los colaboradores se sientan parte de la empresa, teniendo una adecuada cultura organizacional por lo que es





importante que los nuevos colaboradores puedan sentirse bien en su lugar de trabajo.

La integración del personal en el equipo es primordial para que la comunicación fluya y el buen ambiente se contagie de unos a otros, generando optimismo y ganas de trabajar, sabiendo que todos forman parte de un equipo.

Para eso se realizaría primero:

- ❖ Inducción de los colaboradores que recién ingresan mostrándoles el lugar y presentando a las diversas autoridades de esa manera se sientan parte de la organización,
- ❖ Realizar actividades para entremezclarse entre todos.

#### **g) Evaluación de Desempeño**

Aquí entramos en un terreno más complejo. En la mayoría de casos, ni el propio trabajador es consciente de si trabaja realmente bien. Se puede tener la sensación de que se es productivo, pero que la realidad sea diferente. Para saberlo hay diferentes técnicas en función de tareas realizadas en un periodo de tiempo por lo que:

- ❖ Se tomará una evaluación de desempeño 360 trimestralmente para ver el desempeño de cada colaborador.

### 3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	FECHA	OBRA 1	OBRA 2	OBRA 3	OBRA 4	OBRA 5	OFICINAS ADM.
<b>REGISTRO DE TRABAJADORES</b>	16/01/2020 al 17/01/2020	16/01/2020	16/01/2020	16/01/2020	17/01/2020	17/01/2020	17/01/2020
<b>TALLER SOBRE HABILIDADES ESPECIALES (BLANDAS)</b>	20/01/2020 al 24/01/2020	20/01/2020	21/01/2020	22/01/2020	23/01/2020	24/01/2020	22/01/2020
<b>TALLER SOBRE HABILIDADES ESPECIALES (DURAS)</b>	27/01/2020 al 31/01/2020	27/01/2020	28/01/2020	29/01/2020	30/01/2020	31/01/2020	28/01/2020
<b>TALLER ESSALUD</b>	03/02/2020 al 07/02/2020	03/02/2020	04/02/2020	05/02/2020	06/02/2020	07/02/2020	05/02/2020
<b>MEJORA DE CONDICIONES DE TRABAJO</b>	12/02/2020	12/02/2020	12/02/2020	12/02/2020	12/02/2020	12/02/2020	12/02/2020
<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	28/02/2020 al 06/03/2020	28/02/2020	02/03/2020	03/03/2020	04/03/2020	05/03/2020	06/03/2020

### ANEXO O: ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCION

