

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**MAESTRIA EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACION Y GERENCIA PUBLICA**

**TESIS**

La motivación y su influencia en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca año 2016

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentada por:

**JOSE ARTURO CASTILLEJOS JUAREZ**

Asesor:

**Dr. JESUS CORONEL SALIRROSAS**

**CAJAMARCA, PERÚ**

**2018**

COPYRIGHT © 2018 by  
**JOSE ARTURO CASTILLEJOS JUAREZ**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



### **MAESTRÍA EN CIENCIAS**

#### **MENCIÓN: ADMINISTRACION Y GERENCIA PUBLICA**

#### **TESIS APROBADA**

La motivación y su influencia en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca año 2016

Para optar el Grado Académico de

#### **MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentada por:

**JOSE ARTURO CASTILLEJOS JUAREZ**

#### **Comité Científico**

Dr. Jesús Coronel Salirrosas.  
Asesor

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz  
Miembro de Comité Científico

Dr. Arnaldo Kianman Chapilliquen  
Miembro de Comité Científico

Dr. Marco Pajares Arana  
Miembro de Comité Científico

Cajamarca - Perú

2018



# Universidad Nacional de Cajamarca

## Escuela de Posgrado

CAJAMARCA - PERU

### PROGRAMA DE MAESTRIA

#### ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

Siendo las 4:00..... de la tarde del día 22 de mayo del año dos mil dieciocho, reunidos en el Auditorium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ** en representación del Director y como Miembro de Jurado Evaluador, **Dr. JESÚS CORONEL SALIRROSAS**, en calidad de Asesor; **Dr. ARNALDO KIANMAN CHAPILLIQUÉN**, **Dr. MARCO PAJARES ARANA**, como integrantes del Jurado Evaluador. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la **SUSTENTACIÓN** de la Tesis titulada **“LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL COMPLEJO TURÍSTICO BAÑOS DEL INCA AÑO 2016”**, presentada por el Bach. en Contabilidad **JOSÉ ARTURO CASTILLEJOS JUÁREZ** con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS**, en la **Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas, Mención en ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó Aprobada..... con la calificación de Ex.celeritate..... (17)..... la mencionada Tesis; en tal virtud, el Bach. en Contabilidad **JOSÉ ARTURO CASTILLEJOS JUÁREZ** está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, en la **Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas, Mención en ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las 5:05 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
**Dr. Alejandro Vásquez Ruiz**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Jesús Coronel Salirrosas**  
Asesor

.....  
**Dr. Arnaldo Kianman Chapilliquén**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Marco Pajares Arana**  
Jurado Evaluador

**A:**

Mi familia, a mi esposa Alicia y a mi hijo Ricardo que me motivaron a iniciar y a culminar este trabajo, y a mis padres que desde lo alto ven culminado un esfuerzo del cual también forman parte.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios Todopoderoso, creador de todas las cosas, por haberme permitido llegar a este momento de mi vida, y haberme dado la fortaleza y la sabiduría que necesitaba para llegar a la meta.

Al Complejo Turístico Baños del Inca, en la persona de sus directivos y trabajadores en general, por permitirme desarrollar este trabajo de investigación, cuyos resultados pongo a su disposición.

El éxito depende del esfuerzo

Sófocles.

## INDICE

	Pág.
<b>CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Planteamiento del problema	
1.1.1 Contextualización.....	1
1.1.2 Descripción del problema .....	3
1.1.3 Formulación del problema .....	3
1.2 Justificación e importancia .....	4
1.2.1 Justificación científica .....	4
1.2.2 Justificación técnica-práctica .....	4
1.2.3 Justificación institucional y personal .....	4
1.3 Delimitación de la investigación .....	5
1.4 Limitaciones .....	6
1.5 Objetivos.....	7
1.5.1 Objetivos generales .....	7
1.5.2 Objetivos específicos.....	7
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes de la investigación.....	8
2.1.1 A nivel internacional .....	9
2.1.2 A nivel nacional .....	11
2.1.3 A nivel regional y local .....	13
2.2 Bases teóricas.....	15
2.2.1 La motivación .....	15
2.2.2 Teorías de contenido .....	15
2.2.2.1 La Teoría de jerarquía de las necesidades humanas A. Maslow	16
2.2.2.2 La Teoría ERG de Clayton Alderfer .....	17
2.2.2.3 La Teoría bifactorial o de higiene de Frederick Herzberg .....	18
2.2.2.4 La Teoría de las necesidades aprendidas de David Mc Clelland	19
2.2.2.5 Teorías “X” y “Y” de Douglas McGregor .....	20
2.2.2.6 Teoría Humanista o antropológico de Juan Manuel Pérez López	21
2.2.3 Teorías de procesos o cognitivas.....	22

2.2.3.1	La Teoría de la equidad de Stacey Adams .....	23
2.2.3.2	La Teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke .....	25
2.2.3.3	La Teoría de las Expectativas de Victor Vroom .....	26
2.2.4	La satisfacción laboral .....	27
2.2.5	Teorías basadas en el concepto de las discrepancias.....	28
2.2.5.1	El modelo de satisfacción por facetas .....	28
2.2.5.2	La Teoría de la discrepancia.....	29
2.2.5.3	La Teoría de ajuste en el trabajo .....	30
2.2.5.4	La Teoría de del grupo de referencia social .....	31
2.2.6	Teorías basadas en el concepto de aproximaciones situacionales	31
2.2.6.1	La Teoría bifactorial o de los dos factores .....	32
2.2.6.2	La Teoría de los eventos situacionales .....	33
2.2.6.3	Teoría de las características del puesto .....	34
2.3	Marco conceptual.....	35
2.3.1	La Motivación .....	36
2.3.1.1	Definición.....	36
2.3.1.2	Características .....	37
2.3.2	La Satisfacción laboral .....	37
2.3.2.1	Definición.....	37
2.3.2.2	Características .....	40
2.4	Definición de términos básicos.....	40

### **CAPÍTULO III PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES 43**

3.1	Hipótesis .....	43
3.1.1	Hipótesis general .....	43
3.1.2	Hipótesis específica.....	43
3.2	Variables .....	43
3.3	Operacionalización de los componentes de las hipótesis .....	43

### **CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO**

4.1	Ubicación geográfica .....	46
4.2	Diseño de la investigación .....	46
4.3	Métodos de la investigación .....	46
4.4	Población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación .....	46

4.5	Técnica e instrumentos de recolección de información.....	47
4.6	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	49
4.7	Matriz de consistencia metodológica.....	50
<b>CAPÍTULO V RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>		
5.1	Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	53
5.1.1	Motivación de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca (CTBI) .....	53
5.1.2	Satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca.....	62
5.1.3	Influencia de la motivación en la Satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca .....	63
5.1.4	Comportamiento motivacional de los trabajadores administrativos y de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca.....	65
5.1.4.1	Comportamiento motivacional del trabajador Administrativo del CTBI.....	66
5.1.4.2	Comportamiento motivacional del trabajador de servicios del CTBI.....	71
5.1.4.3	Comparación de la fuerza motivacional de los trabajadores administrativos y de servicios del CTBI	77
5.1.4.4	Análisis del comportamiento motivacional de los trabajadores administrativos y de servicios del CTBI	79
5.2	Contrastación de la hipótesis .....	100
5.3	Propuesta .....	111
5.3.1	Formulación de la propuesta para la solución del problema...	111
5.3.2	Beneficios que aporta la propuesta .....	115
<b>CONCLUSIONES</b> .....		116
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		118
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....		119

<b>ANEXOS .....</b>	<b>121</b>
Anexo 1. Encuesta aplicada .....	122
Anexo 2. D.L. 276 Ley de Bases de la carrera administrativa. Capítulo XI: Del bienestar e incentivos.....	125
Anexo 3. Organigrama del Complejo Turístico Baños del Inca.....	127
Anexo 4. Constancia de evaluación de instrumento (encuesta).....	128

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Distribución del nivel de Motivación de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca (CTBI)	53
Tabla 2 Distribución del nivel de Motivación de los trabajadores del CTBI año 2016. (Dimensión Extrínseca)	55
Tabla 3 Distribución del Nivel de Motivación de los trabajadores del CTBI, año 2016. (Dimensión Intrínseca)	56
Tabla 4 Distribución del Nivel de Motivación de los trabajadores del CTBI – Año 2016. (Dimensión Trascendente)	57
Tabla 5 Distribución del Tipo de Motivación de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca en el año 2016	59
Tabla 6 Distribución del Nivel de Satisfacción laboral de los trabajadores del CTBI – año 2016	61
Tabla 7 Distribución del nivel de Motivación y del nivel de Satisfacción laboral de los trabajadores de CTBI, en el año 2016	62
Tabla 8 Edad y nivel educativo del Trabajador administrativo del CTBI	67
Tabla 9 Perfil motivacional de los trabajadores administrativos del CTBI	68
Tabla 10 Expectativas del trabajador administrativo del Complejo Turístico Baños del Inca, ante un trabajo duro	70
Tabla 11 Comparación entre la probabilidad de recibir recompensas y la importancia de ellas para el personal administrativo del CTBI	72
Tabla 12 Edad y nivel educativo del personal de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca	73
Tabla 13 Expectativas del trabajador de servicios ante un trabajo duro	76
Tabla 14 Fuerza motivacional Trabajadores administrativos y de servicios	78

Tabla 15 Comparación entre la probabilidad de recibir recompensas y la importancia de ellas para el personal administrativo del CTBI	80
Tabla 16 Comparación entre la probabilidad de recibir recompensas y la importancia de ellas para el personal de servicios del CTBI.	84
Tabla 17 Probabilidad e importancia de los factores de Motivación extrínseca para el trabajador de servicios	85
Tabla 18 Probabilidad e importancia de los factores de Motivación intrínseca para el trabajador de servicios	87
Tabla 19 Probabilidad e importancia de los factores de Motivación Trascendente para el trabajador de servicios	89
Tabla 20 Comparación de la Probabilidad de recibir recompensas. Trabajadores administrativos y de servicios	90
Tabla 21 Probabilidad en los factores intrínsecos Personal administrativos y de servicios	92
Tabla 22 Probabilidades en los factores trascendentes Personal administrativos y de servicios	93
Tabla 23 Comparación de la Importancia de recibir recompensas Trabajadores administrativos y de servicios	95
Tabla 24 Importancia de recibir recompensas Personal administrativo y de servicios	96
Tabla 25 La Importancia de recibir recompensas Personal administrativo y de servicios	97
Tabla 26 Comparación de las Expectativas ante un trabajo duro Trabajadores administrativos y de servicios	98
Tabla 27 Comparación del perfil motivacional Trabajadores administrativos y de servicios	99

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
Gráfico 1 Porcentaje del Nivel de Motivación de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca - Año 2016	53
Gráfico 2 Porcentaje del Nivel de Motivación de los trabajadores del CTBI - Año 2016. (Dimensión Extrínseca)	55
Gráfico 3 Porcentaje del Nivel de Motivación de los trabajadores del CTBI - Año 2016. (Dimensión Intrínsecas)	56
Gráfico 4 Porcentaje del Nivel de Motivación de los trabajadores del CTBI - Año 2016. (Dimensión Trascendente)	58
Gráfico 5 Porcentaje del Tipo de Motivación de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca Año 2016	59
Gráfico 6 Porcentaje del Nivel Satisfacción de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca Año 2016	61
Gráfico 7 Porcentaje del Nivel de Motivación y el Nivel Satisfacción de los trabajadores del CTBI Año 2016	62
Gráfico 8 Edad y nivel educativo del Trabajador administrativo del CTBI	67
Gráfico 9 Perfil motivacional de los trabajadores administrativos del Complejo Turístico Baños del Inca, año 2016	69
Gráfico 10 Expectativa del trabajador administrativo del CTBI, ante un trabajo duro.	70
Gráfico 11 Comparación entre la probabilidad de recibir recompensas y la importancia de ellas para el personal administrativo del CTBI	72
Gráfico 12 Edad y nivel educativo del personal de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca	75
Gráfico 13 Expectativa del trabajador de servicios ante un trabajo duro.	76

Gráfico 14 Comparación de la fuerza motivacional, Trabajadores administrativos y de servicios	78
Gráfico 15 Comparación entre la probabilidad de recibir recompensas y la importancia de ellas para el personal administrativo del CTBI	81
Gráfico 16 Comparación entre la probabilidad de recibir recompensas y la importancia de ellas para el personal de servicios del CTBI	84
Gráfico 17 Probabilidad e importancia de los factores de Motivación extrínseca para el trabajador de servicios	85
Gráfico 18 Probabilidad e importancia de los factores de Motivación intrínseca para el trabajador de servicios	87
Gráfico 19 Probabilidad e importancia de los factores de Motivación Trascendente para el trabajador de servicios	89
Gráfico 20 Comparación de la Probabilidad de recibir recompensas. Trabajadores administrativos y de servicios	91
Gráfico 21 Probabilidad en los factores intrínsecos Personal administrativos y de servicios	92
Gráfico 22 Probabilidades en los factores trascendentes Personal administrativos y de servicios	93
Gráfico 23 La motivación extrínseca y la importancia de recibir recompensas Personal administrativo y de servicios	95
Gráfico 24 Importancia de recibir recompensas Personal administrativo y de servicios	96
Gráfico 25 La Importancia de recibir recompensas Personal administrativo y de servicios	97
Gráfico 26 Comparación del perfil motivacional del Personal administrativo y del personal de servicios	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
Figura 1 Diagrama de Dispersión de las variables: Motivación y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del CTBI. Año 2016	64
Figura 2 Diagrama de Dispersión de las variables: Motivación y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del CTB Inca. Año 2016.	100
Figura 3 Distribución t de student. Asociación entre la Motivación y el Nivel de Satisfacción laboral de los trabajadores del CTBI. Año 2016	102
Figura 4 Diagrama de Dispersión de las variables Motivación (Dimensión Extrínseca) y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del CTBI. Año 2016.	103
Figura 5 Distribución t de student. Asociación entre la Motivación (Dimensión Extrínseca) y el Nivel de Satisfacción laboral de los trabajadores del CTBI. Año 2016	104
Figura 6 Diagrama de Dispersión de las variables: Motivación (Dimensión Intrínseca) y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del CTBI. Año 2016.	105
Figura 7 Distribución t de student. Asociación entre la Motivación (Dimensión Intrínseca) y el Nivel de Satisfacción laboral de los trabajadores del CTBI. Año 2016.	106
Figura 8 Diagrama de Dispersión de las variables: Motivación (Dimensión Trascendente) y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del CTBI. Año 2016.	107
Figura 9 Distribución t de student. Asociación entre la Motivación (Dimensión Trascendente) y el Nivel de Satisfacción laboral de los trabajadores del CTBI. Año 2016.	108
Figura 10 Diagrama de Dispersión de las variables: Motivación y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del CTBI. Año 2016.	108

## RESUMEN

Para el presente trabajo de investigación, denominado: La motivación y su influencia en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca año 2016, como apoyo para su desarrollo, se han considerado dos teorías que ayudan a explicar la motivación humana: la Teoría Humanista de la Motivación de Juan Antonio Pérez López y la Teoría de las expectativas desarrollada por Victor Vroom, con lo que se quiere conocer el grado de influencia de la motivación en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca en el año 2016, determinando el nivel de motivación, el nivel de satisfacción laboral y cuál es la relación entre ambas variables, así como también conocer comparativamente la motivación que presentan los trabajadores administrativos y los trabajadores de servicios de la entidad. Para ello se realizaron encuestas a cada colaborador, las que constaban de cuatro secciones: la primera para conocer la probabilidad de conseguir recompensas con un buen trabajo, la segunda para conocer la importancia de esas recompensas, la tercera para conocer la expectativa y la cuarta para conocer la satisfacción laboral, las que luego de su tabulación y cálculo a través de software estadístico, se encontró que los trabajadores en su mayoría se encuentran desmotivados, que la satisfacción laboral es regular y que existe una relación directa entre la motivación que reciben los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca y su satisfacción laboral, también encontrando que la fuerza motivacional de los trabajadores administrativos es superior a la que presentan los trabajadores de servicios, lo cual ha permitido presentar una propuesta para mejorar la motivación de los trabajadores de la institución.

**PALABRAS CLAVES:** Motivación, Satisfacción laboral, Factor motivacional, Fuerza motivacional.

## **ABSTRACT**

For the present work of investigation, denominated: The motivation and its influence in the level of labor satisfaction of the workers of the Tourist Complex Baths of the Inca year 2016, like support for his development, two theories have been considered that help explain the human motivation : The Humanistic Theory of Motivation by Juan Antonio Pérez López and the Theory of Expectations developed by Victor Vroom, with which we want to know the degree of influence of motivation on the level of job satisfaction of the workers of the Complejo Turístico Baños del Inca in 2016, determining the level of motivation, the level of job satisfaction and what is the relationship between both variables, as well as comparatively know the motivation of administrative workers and service workers of the entity. To do this, surveys were carried out to each collaborator, which consisted of four sections: the first to know the probability of getting rewards with a good job, the second to know the importance of these rewards, the third to know the expectation and the fourth to know the job satisfaction, which after its tabulation and calculation through statistical software, it was found that most workers are demotivated, that job satisfaction is regular and that there is a direct relationship between the motivation that workers receive of the Baños del Inca Tourist Complex and their job satisfaction, also finding that the motivational strength of the administrative workers is higher than that presented by the service workers, which has allowed to present a proposal to improve the motivation of the institution's workers.

**KEY WORDS:** Motivation, Job satisfaction, Motivational factor, Motivational force.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

#### 1.1.1. Contextualización

El mundo actual y sus estilos de vida han sufrido muchos cambios significativos a lo largo del tiempo, cambios que han influenciado notablemente en la calidad de vida de las personas, en los últimos años, aspectos como el desarrollo tecnológico, los procesos productivos y las políticas de las empresas, han afectado de forma positiva o negativa en las relaciones sociales, en el bienestar de los trabajadores y en las organizaciones laborales, haciendo necesario una constante adaptación a dichos cambios.

Hasta hace unos años, se consideraba que los principales recursos con los que contaba una Institución lo conformaban sus edificaciones, sus equipos, su accionariado, en otras palabras su capital económico, actualmente las organizaciones laborales han entendido que las empresas están constituidas primeramente por personas, y que éstas son el recurso más valioso que poseen, han entendido también, que para mantenerse en el exigente mercado actual que les exige ser más competitivas, entienden que el trabajador es un elemento fundamental en la relación trabajador - empresa, y que su contribución permitirá alcanzar los objetivos que ésta persigue, pues que no solo es poner los medios para que el trabajador realice su labor, ni requerir que tengan los conocimientos y las aptitudes para realizarla, es imprescindible también que el trabajador quiera realizar la labor.

Las organizaciones también han entendido que los trabajadores tienen diversas actitudes y comportamientos frente al trabajo, causadas por factores psicológicos que influyen en su diario desempeño laboral, uno de ellos es la motivación. La motivación como tal, relaciona las actitudes que tiene el trabajador frente a los factores motivacionales que la empresa pone en práctica y a la satisfacción alcanzada por el trabajador. Por tal razón la empresa debe motivar a sus empleados para conseguir de ellos un mejor rendimiento y mejores resultados y a la vez lograr que se sientan satisfechos con lo que hacen, canalizando la conducta del trabajador hacia el cumplimiento de los objetivos y las metas de ambos.

Al ser el trabajo una de las actividades humanas que demanda gran parte de nuestra existencia, no debe convertirse en signo de desagrado y opresión, por el contrario debe contribuir a nuestra superación, a la autoestima, a la autorrealización, y a realizar nuestra labor con agrado y con convencimiento.

Es sumamente importante recibir esa fuerza que nos haga sentirnos motivados y a la vez satisfechos con nuestro trabajo, por lo que una correcta gestión del recurso humano, como parte de la responsabilidad social que tiene la empresa, es fundamental para lograr la ventaja competitiva y los objetivos y metas que desea alcanzar la entidad, logrando asimismo la satisfacción del trabajador.

Es por ello que resulta importante conocer cómo influye la motivación en el nivel de satisfacción laboral que tienen los trabajadores administrativos y los trabajadores de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca (CTBI), lo que contribuirá no solo a tener este conocimiento, sino que permitirá a la Dirección de la entidad corregir, mejorar o implementar políticas motivacionales que contribuyan a lograr una mayor satisfacción laboral, un mejor desempeño y una mejor calidad de vida de sus trabajadores.

### **1.1.2. Descripción del problema.**

Se ha podido percibir que en su mayoría, los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, asumen ciertas actitudes y comportamientos hacia la entidad y hacia sus funcionarios de más alto nivel, lo que hacen suponer la existencia de situaciones, al interior de la Institución, que afectan la satisfacción laboral y por ende el rendimiento en las labores cotidianas que realizan, así también hacen presumir que las políticas de motivación que tiene implementadas la Alta Dirección de la entidad respecto al personal, no son las adecuadas, o simplemente, no existen.

### **1.1.3. Formulación del problema**

La problemática descrita, acerca del comportamiento y actitudes de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, ha originado plantearnos las siguientes preguntas:

#### **Pregunta general**

¿Cuál es el grado de influencia de la motivación en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca en el año 2016?

#### **Preguntas específicas**

a- ¿Cuál es el nivel de motivación que poseen los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca?

b.- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca?

c.-¿Cuál es el nivel de relación entre la motivación y la satisfacción laboral actual en los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca?

## **1.2. Justificación e importancia de la investigación**

### **1.2.1 Justificación científica.**

Se ha comprobado que en el Complejo Turístico Baños del Inca, no se han realizado hasta ahora estudios respecto a la motivación que reciben sus trabajadores, al tipo de motivación que mas influyen en ellos y a la consiguiente satisfacción laboral que experimentan, por lo que a través del presente trabajo de investigación se pretende cubrir ese vacío.

### **1.2.2 Justificación técnica práctica.**

Al ser el Complejo Turístico Baños del Inca una institución que brinda a la vez y casi exclusivamente servicios termo-medicinales, hospedaje y esparcimiento en nuestra región, actividad que viene realizando hace ya varios años, resulta inquietante percibir en sus trabajadores cierto grado de falta de satisfacción en relación con su trabajo, por lo que considero de importancia conocer el grado de satisfacción que presenta.

Estimo que también resulta importante su estudio para la Dirección de la entidad, pues le permitirá conocer y saber lo que experimentan los trabajadores respecto a la motivación que reciben y a la satisfacción laboral que experimentan, lo que beneficiará la gestión, a los trabajadores directamente e indirectamente a los usuarios.

### **1.2.3 Justificación institucional y personal.**

Al no existir estudios similares realizados en ésta Institución, se desea contribuir con la Dirección del Complejo Turístico Baños del Inca, a satisfacer la inquietud que como trabajador me he propuesto averiguar, y a que se puedan tomar las acciones que mejoren la situación que actualmente se percibe en la Institución.

Habiendo logrado en los miembros de la Dirección, la confianza y el convencimiento que los resultados obtenidos y sus beneficios serán de gran utilidad para la Institución, puesto que éstos serán dados a conocer a la entidad, lo que a nuestro juicio permitirá efectuar cambios en las políticas motivacionales del Complejo Turístico Baños del Inca, y en las decisiones a futuro que se puedan tomar al respecto, las que permitan lograr beneficios para los trabajadores, para la Institución y por consiguiente para sus usuarios, hacia los cuales se orientan sus objetivos, razones que nos motivan a tener que culminar con los objetivos trazados.

### **1.3. Delimitación de la investigación.**

La investigación fue realizada en la Institución llamada Complejo Turístico Baños del Inca, institución creada mediante Ley N° 25120 del 30 de Octubre de 1989 y situada en el Distrito de Los Baños del Inca en la provincia de Cajamarca, la entidad actualmente ofrece servicios de hidromasajes, sauna, higiene corporal, masajes, piscina recreativa, alojamiento, esparcimiento, teniendo a las aguas termales como la fuente en torno a las cuales giran sus servicios; su dirección recae en un Comité de administración presidido por el Alcalde del distrito de Los Baños del Inca, y para desarrollar sus actividades cotidianas cuenta con 70 trabajadores divididos en áreas administrativas y en áreas de servicios.

El desarrollo de la presente investigación es factible desde el punto de vista social, institucional, y económico, por lo que su culminación posibilitará el cumplimiento de los objetivos trazados y la demostración de las hipótesis planteadas, llegando a descubrir aspectos desconocidos, para el investigador y principalmente para los directivos de CTBI.

Se espera así, poder contribuir con la actual gestión de la entidad, al plantear y sugerir, de ser convenientes y oportunos, algunas posibles mejoras en las prácticas

motivacionales de la Institución, las que permitan un mejor desempeño, un mejor rendimiento, una mejor calidad en el servicio y un nivel óptimo de satisfacción laboral de los trabajadores, lo que por consiguiente redundará no solo en la entidad, sino también en beneficio de los usuarios que a diario acuden a sus instalación a requerir sus servicios, todo lo cual repercutirá finalmente en el desarrollo del Distrito y la región. La presente investigación se llevó a cabo durante el año 2016.

#### **1.4 Limitaciones**

La principal limitación encontrada para el desarrollo del presente trabajo de investigación, la constituyó la oposición que hubo en un inicio, por parte de la Comisión Administradora del CTBI, la que no autorizaba realizar encuestas a sus trabajadores.

La Comisión está conformada por cinco miembros designados por el Alcalde del Distrito de Los Baños del Inca, y presidida por la misma autoridad, Comisión que se renueva cada vez que se realiza elecciones municipales en el distrito. La anterior Comisión Administradora del Complejo Turístico Baños del Inca, dió su aprobación para la realización del estudio, por lo que, el mismo se había iniciado y se encontraba con un avance considerable, finalmente y tras algunas gestiones, se obtuvo el permiso para realizar el levantamiento de la información a través de encuestas practicadas a los trabajadores.

Durante el desarrollo de la investigación y concretamente durante la realización de las encuestas a los trabajadores, se notó cierto recelo por parte de ellos, especialmente de los trabajadores de servicios, muchos de los cuales pensaban, que al encontrarse una nueva Comisión Administradora al frente de la Institución, las encuestas serían una forma de conocer con qué tipo de personal iban a trabajar, y posiblemente, a partir de ello, se podían tomar algunas medidas, que no iban a favorecer a los trabajadores, incluso se llegó

a pensar en que sería una herramienta que facilitaría un posible despido. Al informarles que la encuesta era totalmente anónima y que solo serviría para fines académicos, se consiguió obtener la colaboración del personal en su totalidad.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Conocer el grado de influencia de la motivación en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, con el propósito de diseñar una estrategia de mejora.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- a. Determinar el nivel de motivación actual de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca.
- b. Determinar el nivel de satisfacción laboral actual de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca.
- c. Establecer la relación que existe actualmente entre la motivación y el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca.
- d.- Diseñar una estrategia para mejorar la política motivacional en la gestión actual del Complejo Turístico Baños del Inca.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

Al revisar las investigaciones relacionadas con el tema en estudio, encontramos que existen trabajos de investigación que guardan cierta relación con el presente estudio, los cuales están destinados también a conocer la satisfacción laboral, como consecuencia de la influencia de la motivación recibida, aunque pertenecen a otras entidades, a otros ámbitos geográficos y a otro tipo de instituciones.

Por tratarse el Complejo Turístico Baños del Inca, de una entidad con características particulares, únicas, propias y bastante diferenciadas de otras, puesto que su principal actividad gira en torno a la prestación de servicios de baños termales, sauna, piscinas, entre otros, debido al recurso natural con que cuenta el distrito de Baños del Inca, que son las aguas termo medicinales; por lo que resulta importante conocer como la motivación influye en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, para así poder implementar nuevas estrategias de mejora que permitan su fortalecimiento en beneficio de los trabajadores, de la institución y de la comunidad en general.

Se han encontrado diversos trabajos sobre motivación y satisfacción laboral a nivel local, regional, nacional e internacional que guardan cierta similitud con el tema en estudio, sin embargo no son similares, y tampoco han sido realizados en la Institución en estudio, como por ejemplo:

### **2.1.1 A nivel Internacional**

**Navarro** (2008), “Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la comunidad valenciana”, Tesis Doctoral, quien concluye su trabajo mencionando:

-Los profesionales de la construcción entrevistados se muestran satisfechos con su trabajo en el sector de la construcción, disfrutan del mismo y describen globalmente su experiencia laboral en términos positivos. De hecho, los cinco descriptores del trabajo más repetidos son: variado, estresante, divertido, satisfactorio e interesante.

-Los factores de satisfacción laboral más importantes para ellos son los relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo, es decir, los factores intrínsecos. En concreto, destacan la identidad, el interés, la variedad y la significatividad de las tareas realizadas, el reconocimiento obtenido por parte del cliente y el reto cotidiano que supone su actividad laboral. Estos resultados concuerdan con los de Ruthankoon (2005), Zhou (2004) y Borcherding (1971) para los técnicos de Tailandia, Canadá y Gran Bretaña respectivamente.

-Las relaciones sociales que establecen con todo tipo de personas en su trabajo es el único factor extrínseco destacable entre los generadores de satisfacción laboral. De hecho, ni la remuneración económica, ni la seguridad del empleo, ni tampoco la posibilidad de ascender y promocionar, figuran entre los factores más mencionados.

**Robina** (2001), “Condicionantes socio laborales de los empleados públicos: motivación y satisfacción laboral en la administración regional extremeña”, Tesis Doctoral, cuyo objetivo menciona: nuestro interés por estudiar las organizaciones y su incidencia en la motivación y satisfacción de sus empleados, como analizaremos en el capítulo IV, dejando a un lado al individuo como referente, para ubicarlo en un marco más general,

como los procesos de interacción social. Un análisis exhaustivo de los condicionantes organizacionales de la satisfacción nos lleva también a analizar sus relaciones con otras variables; el rendimiento, absentismo, rotación y otras de carácter adscriptos como la edad, sexo, antigüedad, y nivel de estudios. Así como la incidencia en la satisfacción de otras variables de carácter social, concluyendo su trabajo, menciona lo siguiente: Finalizamos el estudio de la motivación y satisfacción de los empleados de la Junta de Extremadura, en un contexto de modernización de los servicios públicos. Constatando los aspectos positivos que se plasman en la motivación que manifiestan en relación a cada uno de los factores que integran la relación de trabajo. Aunque estén insatisfechos en su trabajo, al no estar satisfechas esas aspiraciones por la Administración. Tanto el análisis de las primeras (motivación) como las segundas (satisfacción) se inscriben, a juicio de los empleados, en un proceso de modernización a tenor de las expectativas analizadas en la investigación, como respuesta a la demanda social cada vez más exigente con la Administración y, con aquellos que harán posible su reforma: los empleados.

**Susaeta** (2003), “La motivación del directivo en el sector financiero español: análisis comparativo de la banca privada y pública un estudio empírico”, trabajo de investigación, estudio tuvo como objetivo profundizar en el estudio de los factores motivacionales que tienen los directivos del sector financiero español, público y privado. Concluyendo que los resultados del estudio revelan que el modelo desarrollado por Victor Vroom en el año de 1964 es de gran aplicación, siendo un gran apoyo para entender la motivación de los directivos de distintos grupos sectoriales. Concluyendo también que al comparar entre la banca privada y la pública, el perfil motivacional de la banca pública y la privada son similares, teniendo para ambas un mayor peso las motivaciones de tipo intrínseco, y siendo la fuerza motivacional de la banca privada un 44.15 % mayor que la fuerza motivacional de la banca pública.

### 2.1.2 A nivel Nacional

**Dávila** (2013), “Motivación y Satisfacción Laboral en trabajadores administrativos de la Red de Salud Camaná – Caravelí”, Tesis que plantea como objetivo principal, describir el nivel y tipo de motivación y los índices de satisfacción laboral, siendo la hipótesis principal de la investigación: “Los trabajadores de la Red de Salud Camaná – Caravelí, poseen una baja motivación y presentan índices regulares de satisfacción laboral”, encontrando que los trabajadores administrativos de la Red de Salud Camaná – Caravelí presentan un nivel de motivación alto y una satisfacción laboral Regular, resaltando el factor Responsabilidad por el Trabajo en la variable motivación como regular y el factor Políticas administrativas como Parcial Insatisfacción en la variable satisfacción laboral. Confirmando su Hipótesis planteada, y determinando una relación directa entre las variables en estudio, es decir, que mientras los trabajadores presenten una alta motivación se obtendrán índices positivos de satisfacción laboral.

**García** (2013), “Correlatos socio-psicológicos de la satisfacción laboral en una empresa privada del sector construcción”, Tesis cuyo objetivo principal era identificar, mediante un estudio transversal, las relaciones existentes entre un conjunto de variables sociodemográficas, variables organizacionales, el Núcleo de Auto-evaluaciones y la Satisfacción Laboral percibida por una muestra representativa de trabajadores pertenecientes a una empresa privada del rubro construcción. Se espera, a través de los resultados obtenidos, aportar en el análisis de ciertas variables psicológicas de notable relevancia en el ámbito organizacional, finalmente concluye el estudio afirmando que:

“... los análisis realizados en la presente investigación; respecto a las variables psicológicas (Core Self-evaluación), sociodemográficas y organizacionales, ilustran la estrecha relación existente entre éstas y la Satisfacción Laboral que es un aspecto

indispensable en la vida de los trabajadores, a pesar de que ellos no estén conscientes de la magnitud de su relevancia para el desarrollo de las organizaciones y bienestar general”.

**Larico** (2015), “Motivación laboral asociado a la satisfacción laboral del personal de salud asistencial de las redes de Yunguyo 2012”, Tesis titulada que plantea como objetivo analizar la motivación laboral asociado a la satisfacción laboral del personal de salud. Como resultado de la investigación llegó a la conclusión, que las características que mas se asocian con la satisfacción laboral fueron: la edad  $P=0,002$ , el sexo  $P=0,001$ , el estado civil  $P=0,033$ , el número de hijos  $P=0,038$ , la condición laboral  $P=0,029$ , las guardias  $P=0,000$ , el servicio en que labora  $P=0,000$ , responsabilidad en el trabajo  $P=0,016$  y el estrés laboral  $P=0,000$ ; y la distribución del nivel de satisfacción laboral del personal de salud asistencial se distribuyó así: el 77,08% tenía medianamente satisfacción laboral, un 14,58% tenían insatisfacción laboral y un 8,33% tenían satisfacción laboral.

**Sánchez** (2016) “Motivación y satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de una red de salud de la ciudad de Chimbote”, Tesis que planteó como objetivo establecer la existencia de la relación entre la motivación y la satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de una red de salud de la ciudad de Chimbote. Luego del estudio realizado concluye que la Motivación y Satisfacción Laboral se relacionan con un nivel de 0.877 lo cual demuestra que existe una correlación muy alta y significativa entre ambas variables. Así mismo en cuanto a los niveles de motivación se observa que el 42.5% de la población se encuentra en un nivel alto; y en los niveles de la variable de satisfacción laboral el 44.2% de la población predomina en un nivel satisfactorio.

Por último podemos decir que del análisis se concluye que el factor Poder de la variable de motivación se relaciona significativamente con una correlación alta a la variable de satisfacción; y el factor II Beneficios laborales y/o remunerativos, factor III Políticas

administrativas, factor IV Relaciones sociales y factor V Desarrollo personal se relacionan en un nivel alto y muy alto con la variable Satisfacción Laboral.

**Toribio** (2016), “Influencia de la motivación en la satisfacción laboral de trabajadores de una municipalidad distrital del Perú – 2015”, Tesis cuyo objetivo era determinar en qué medida la motivación influye en la satisfacción laboral de trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú – 2015, llegando a la conclusión que existe una diferencia altamente significativa ( $p < .01$ ) en los factores de motivación: afiliación y logro y el factor Relación con la Autoridad respecto a la variable de satisfacción, lo que significaría que estos dos factores intrínsecos son los que tienen un mayor grado de influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores municipales.

**Vásquez** (2007), “Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2007”, Tesis cuyo objetivo era establecer la relación entre el nivel de motivación y la satisfacción laboral del profesional de Enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza - 2007. Entre otras, se llegó a la siguiente conclusión:

“Las/os profesionales de Enfermería (48%); tienen un nivel medio de motivación siendo las dimensiones identidad y autonomía las más significativas, mientras que las dimensiones retroalimentación, importancia y variedad de la tarea, caracterizan el nivel de motivación baja”.

### **2.1.3 A nivel Regional y local**

**Rodríguez**, (2015) “Evaluación de los factores que inciden en el nivel de satisfacción en el trabajo y la productividad, en la Municipalidad Provincial de San Pablo – año 2013”, Tesis que entre otras, la autora en una de sus conclusiones dice: 1. De la investigación se pudo determinar que los factores o elementos que caracterizan los niveles de satisfacción

en el trabajo, según la percepción de directivos y administrativos de la Municipalidad Provincial de San Pablo, son: libertad para trabajar, información disponible, retroalimentación, ambiente de trabajo y dirección ejercida, mientras que los factores: reconocimientos y recompensas recibidas reflejan cierto grado de insatisfacción en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Pablo.

También menciona la autora en otra de sus conclusiones lo siguiente:

4. Del resultado del estudio realizado, se identificaron dos factores críticos, mostrándose escasa o nula presencia, estos son: reconocimiento y recompensas recibidas, por lo que en el Capítulo IV, se procedió a elaborar una propuesta de programa de reconocimientos y recompensas a ser aplicados por la Municipalidad Provincial de San Pablo, siguiendo los lineamientos y teniendo en cuenta las austeridades y limitantes legales existentes en el sector público por la normatividad vigente.

**Velásquez** (2013), “Clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca”, Tesis titulada que concluye diciendo que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca, respecto a la satisfacción laboral se ubican en un nivel indeciso, justificándose por la falta de fortalecimiento en las políticas administrativas, así como en las relaciones sociales, los beneficios sociales no son reconocidos al personal bajo la modalidad de contrato administrativo de servicios (Cas) el desempeño de tareas es débil. Se pudo observar un predominio de la dimensión de desarrollo personal.

**Villanueva** (2013), “Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral año 2013”, Tesis para optar el grado de bachiller, en su conclusión 4 dice: Según la percepción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, los factores del clima

organizacional con mas elevada y reducida calificación fueron “estrés”, que afecta al 72% y “percepción sobre sus jefes” al 32% de la muestra encuestada. 5: En la variable satisfacción laboral, los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, consideran al factor “condiciones físicas” con el mayor porcentaje (49%), en cambio al de “beneficios laborales” con menor calificación (16%).

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1 La motivación.**

En cualquier ámbito del quehacer humano, la motivación se constituye en la fuerza que impulsa nuestro quehacer, pero es en el trabajo donde cobra vital importancia por ser ésta actividad la que ocupa gran parte de nuestras vidas. El estudio de la motivación es numeroso a lo largo de la historia, intentando explicar la motivación en los seres humanos, existiendo un sinnúmero de teorías desarrolladas, conforme al avance del conocimiento científico de la naturaleza humana.

Podemos clasificar éstas teorías en dos grandes grupos: Teorías de contenido y Teorías de proceso.

### **2.2.2 Teorías de contenido:**

Estas teorías se originan a partir de los trabajos de Maslow, Freud y McClelland, y son aquellas teorías que estudian y describen todos aquellos aspectos que pueden motivar a las personas y determinan su conducta, como pueden ser las necesidades que esperan satisfacer, sus aspiraciones, sus metas u objetivos, analizando el nivel de satisfacción que tienen cada una de ellas y el por qué los individuos en momentos distintos tienen necesidades diferentes.

Entre las Teorías de Contenido mas reconocidas se encuentran:

### **2.2.2.1 La Teoría de jerarquía de las necesidades humanas de Abraham Maslow**

Llamada también Teoría de la Pirámide de Maslow, señalaba que son cinco las necesidades que motivan a las personas, ubicando en la parte inferior de la pirámide, las necesidades prioritarias y en la parte superior las de menor prioridad:

Necesidades fisiológicas: agua, alimento, abrigo, dormir.

Necesidades de seguridad: protección, orden.

Necesidades sociales o de pertenencia: amistad, afecto y pertenencia.

Necesidades de autoestima: prestigio, autoestima y status.

Necesidades de autorrealización: autosatisfacción, hacer lo que nos gusta, la autonomía, y el autocontrol.

Afirmaba Maslow que primero se deben satisfacer las necesidades más básicas, las que corresponden a la parte inferior de la pirámide: fisiológicas y de seguridad, luego las sociales, las de autoestima y finalmente las de autorrealización, la parte más elevada de la pirámide, es decir que unas son prioritarias y otras secundarias, por lo tanto las primeras deben ser cubiertas al menos parcialmente antes de poder cubrir las segundas; basando su afirmación en que los seres humanos a medida que van satisfaciendo sus necesidades más básicas, aparecen gradualmente necesidades y deseos más elevados.

La Teoría de la jerarquía de las necesidades sin embargo ha tenido muchos detractores y críticas, se dice que es rígida, pues establece un orden en la satisfacción de necesidades, también que cuando se alcanza un nivel superior en la pirámide, o se logra satisfacer una necesidad de un nivel inferior, no necesariamente la motivación de la persona se incrementa, otra crítica es que Maslow define las necesidades de la persona, más no de la persona dentro de la sociedad.

### **2.2.2.2 La Teoría ERG de Clayton Alderfer**

Como una alternativa y a fin de superar problemas de la Teoría de la Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow, en 1972 Clayton Alderfer desarrollo su Teoría ERC. Esta Teoría agrupa las necesidades en tres grandes categorías: necesidades de existencia, necesidades de relación y necesidades de crecimiento, de allí el nombre de ésta Teoría, compuesto por las primeras letras de cada una de ellas: existencia, relación y crecimiento.

Podemos notar que hay cierta correspondencia con la Teoría de Maslow, en cuanto a la forma de agrupar las necesidades humanas:

- a las necesidades de existencia le corresponden las necesidades fisiológicas y de seguridad (alimentación, agua, aire, vestido, entorno seguro y saludable.
- a las necesidades de relación le corresponden las de afiliación y reconocimiento (necesidades sociales) como el amor y el afecto, que son necesidades que necesitan la interacción con otras personas.
- a las necesidades de crecimiento, que es el deseo interno de crecimiento y superación, le corresponden las necesidades de autorrealización y autoestima.

La diferencia con la Teoría de Maslow, radica principalmente en la forma en como son agrupadas las necesidades humanas, solo tres grandes categorías; la Teoría ERC no es rígida, por lo tanto no debe haber un orden correlativo para la satisfacción de las necesidades; si no se puede satisfacer una determinada necesidad, no se permanece en ese nivel, sino que surge un proceso de frustración-retroceso que lleva primero a la frustración y a retroceder a un nivel inferior, otra diferencia que Alderber propone a diferencia de Maslow, es que pueden presentarse varias necesidades al mismo tiempo.

Como se ve, esta Teoría está mas adecuada a la realidad, agrupando las necesidades humanas mas claramente en torno a solo tres grandes categorías, haciendo por lo tanto mas fácil su verificación.

### **2.2.2.3 La Teoría bifactorial o de higiene de Frederick Herzberg.**

Esta Teoría a diferencia de la Teoría de Maslow y Aldelfer, no se sustenta en las necesidades del hombre (interior de la persona), sino que centra su atención en el ambiente externo y en el trabajo en sí como factores de motivación, siendo básica la relación de la persona con su trabajo, (el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el crecimiento personal, entre otros factores), buscando crear condiciones que no provoquen insatisfacción, y que por el contrario generen actitudes para que los puestos de trabajo y las prácticas organizacionales contribuyan al desarrollo personal y profesional, concluyendo que son éstas necesidades de crecimiento la única fuente motivadora.

Hasta antes de ésta Teoría no se consideraba al trabajo en si como fuente motivadora y se afirmaba que, lo contrario a la satisfacción es la insatisfacción, Herzberg opinaba que lo contrario a la satisfacción es la no satisfacción o ausencia de satisfacción.

Herzberg agrupó los elementos de satisfacción en dos grandes grupos, los factores de motivación llamados también factores intrínsecos y los factores higiénicos llamados también extrínsecos.

Algunos factores intrínsecos o motivacionales, que según Herzberg son los que realmente motivan, y por lo tanto crean satisfacción en el trabajo son: el trabajo en sí, el reconocimiento al desempeño, la realización, la responsabilidad, y el logro. La mejora de estos factores causará un elevado nivel de motivación y originará satisfacciones, en el peor de los casos no se incrementará la insatisfacción.

Factores extrínsecos o llamados también higiénicos, los que su ausencia causan insatisfacción con el trabajo son: las condiciones del trabajo, la supervisión, las prestaciones sociales, las relaciones interpersonales, la seguridad en el trabajo, la remuneración, la política de la empresa, el status, entre otros; reducir o minimizar estos factores evitará en los trabajadores la insatisfacción, pero no necesariamente generará en los trabajadores una fuerte motivación.

Entre las críticas mas importantes que tiene la teoría de Herzberg, está la representación tan simplificada que presenta acerca de la motivación en el campo laboral, pues algunos investigadores consideran que la motivación es mucho mas compleja de como se presenta.

La característica de los participantes del estudio (ingenieros y contadores) que le permitió realizar sus investigaciones, también fue una de las críticas que recibió, al decir que el resultado de estas investigaciones no se podía aplicar a grupos diferentes de trabajadores.

#### **2.2.2.4 La Teoría de las necesidades aprendidas de David Mc Clelland**

Su creador afirmaba en su Teoría, que todos los individuos, a lo largo de su existencia, tienen múltiples necesidades, sea en mayor o en menor grado, sin importar su edad, sexo, género, etc. Es sabido que hay necesidades humanas, que son consideradas como primarias y por lo tanto son las mas importantes, sin embargo existen también necesidades llamadas secundarias que también son importantes.

La motivación de los individuos esta daba por la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades, y que por lo tanto las personas pueden ser motivadas de acuerdo a su grado de necesidad.

Según sus estudios realizados a directivos y gerentes de empresas llegó a la conclusión que existen dos factores motivacionales, los culturales y los grupales y que las necesidades se clasifican en:

- necesidades de logro o realización, donde las personas buscan a través de hacer bien las cosas, distinguirse, sobresalir y asumir responsabilidades, alcanzando buenos resultados en los objetivos trazados. El éxito sería un objetivo a perseguir para satisfacer la necesidad de logro.

- necesidades de poder, buscando la influencia y el control sobre otras personas para que hagan lo que ellas desean y también control sobre los bienes materiales. Hay quienes buscan ejercer un poder social, que les permita mejorar la sociedad o las organizaciones, y por qué no, también para sus propios intereses personales, la influencia sería el objetivo a perseguir para satisfacer la necesidad de poder.

- necesidades de afiliación, pensando y buscando mejorar sus relaciones personales para ser aceptados y solicitados por los demás, buscando su aprobación, conforme a sus deseos, La amistad sería el objetivo que satisface la necesidad de afiliación.

Mc Clelland señalaba que las personas al encontrarse en situaciones de competencia o de querer sobresalir sobre los demás, esta intensidad por querer desempeñarse bien, es lo que finalmente las motiva.

#### **2.2.2.5 Teorías “X” y “Y” de Douglas McGregor**

McGregor describe en su obra El lado humano de las organizaciones, dos formas de pensamiento totalmente contrarias, que tienen los directivos de una empresa con respecto el comportamiento de un trabajador, las que son adaptadas para motivar a los trabajadores y lograr de ellos una mayor productividad.

La Teoría “X” considera que una persona es perezosa por naturaleza y que tiene rechazo hacia el trabajo, evitándolo en lo posible, que además solo actúa bajo amenazas, y que por lo tanto debe ser obligada, controlada, dirigida y amenazada con castigos, también asegura que los individuos poseen limitadas ambiciones y tratan de evitar responsabilidades, prefiriendo por el contrario que se le dirija.

La Teoría “Y” por su parte considera lo contrario, que la persona quiere y necesita trabajar, y que su esfuerzo no está en función de amenazas o sanciones y que encuentran en su trabajo una fuente de satisfacción, y por el contrario tiende a desarrollar sus capacidades, su creatividad y a aceptar y buscar responsabilidades, esforzándose por contribuir al logro de resultados para la entidad.

#### **2.2.2.6 Teoría Humanista o antropológico de Juan Manuel Pérez López**

Hasta antes de conocerse esta Teoría, la motivación se consideraba que estaba dada como consecuencia de factores internos y externos a la persona, la motivación intrínseca, que según lo define el Diccionario de psicología, es “la motivación o deseo de hacer algo basado en el disfrute de la conducta en si misma, mas que depender o requerir apoyo externo” en cambio la motivación extrínseca definida como “el deseo o empuje a actuar de cierta forma, basado en las posibles recompensas externas que se puedan recibir a cambio. Vemos que ambas motivaciones tienen a la persona como objeto central.

En su estudio de la motivación, Juan Manuel Pérez López considera que existen tres tipos de necesidades humanas, necesidades materiales, necesidades de conocimientos y necesidades afectivas, y conociendo que la motivación es la fuerza que impulsa a satisfacer nuestras necesidades, establece que también existen tres tipos de motivos o componentes de la motivación que mueven a las personas, y los denomina:

- motivos extrínsecos: Cualquier tipo de incentivo que se atribuye a la realización de la acción por parte de otra persona o personas distintas de aquella que ejecuta la acción (por ejemplo: la retribución de un trabajo, las alabanzas que se reciben al hacerlo, etc.)
- motivos intrínsecos: Cualquier resultado de la ejecución de la acción para la persona que la realiza y que depende tan solo del hecho de realizarla (por ejemplo: el aprendizaje que provoca el gusto de hacerlo, el deseo de superación, etc.)
- motivos trascendentes: Aquellos resultados que la acción provoca en otras personas distintas de quien ejecuta la acción (por ejemplo: la satisfacción del hambre del niño cuando su madre lo alimenta, la ayuda que se está prestando a un compañero de trabajo, etc).

Partiendo de que toda organización humana está compuesta por personas que persiguen un objetivo en común y que su actuar tiene consecuencias, Pérez López introduce un nuevo concepto en la motivación, definiéndola como ese tipo de fuerza que lleva a actuar a las personas debido a la utilidad y a las consecuencias de sus acciones para otra u otras personas, Pérez López (1997) y la llama motivación trascendente.

Es un aspecto no considerado por otras teorías y cuya afirmación considero acertada, por lo que para la presente investigación se ha tomado esta Teoría como soporte, a fin de obtener un análisis más integral.

### **2.2.3 Teorías de procesos o cognitivas:**

Son aquellas teorías que analizan o toman en cuenta los procesos de pensamiento que intervienen y determinan el comportamiento de la persona en distintas situaciones. En nuestros días se postula un nuevo paradigma cognitivo, en que cada agente motivacional (necesidades, cogniciones, emociones y sucesos externos), interactúan influyéndose mutuamente. Por lo tanto, la conducta es energizada y dirigida no por una

sola gran causa sino por fuerzas motivacionales complejas que moldean, guían e influyen en el comportamiento, en lugar de causarlo de manera directa o particular.

Estas modernas teorías sobre la motivación, plantean un enfoque diferente a otras escuelas precedentes, esta corriente no considera a la motivación como un conjunto mecánico o innato de procesos, sino que la considera como un conjunto de comportamientos, que actúan de acuerdo a información anteriormente conocida, donde la conducta depende de la interpretación que hacen los individuos de esa información y donde las expectativas basadas en experiencias pasadas finalmente van a dirigir la conducta, en otras palabras la conducta de la persona está determinada por el pensamiento. Las primeras investigaciones fueron hechas en 1930 por Lewin y Tolman. Georgopoulos, Mahoney y Jones formularon la siguiente hipótesis sobre la motivación:

“Si un trabajador observa que una alta productividad es el camino que le va a llevar a conseguir sus propios objetivos, tiende a incrementar su propio rendimiento, y si no le reporta ningún beneficio, no se esforzará”.

Este nuevo enfoque para explicar estos procesos ha dado lugar a las Teorías de procesos o teorías cognitivas, entre las mas importantes se tiene a:

### **2.2.3.1 La Teoría de la equidad de Stacey Adams**

Formulada en 1963, llamada también del equilibrio, que explica que los empleados realizan comparaciones de sus esfuerzos y de las compensaciones recibidas con las de otros empleados en similares situaciones laborales, percibiendo la parcialidad o imparcialidad que se tenga, lo que finalmente influirá en su motivación y en su desempeño.

De ello se desprenden los principales elementos de esta teoría:

a.- La proporción de las contribuciones y las compensaciones recibidas. Las contribuciones vienen a ser lo que el trabajador entrega a la organización, su experiencia, el tiempo laborado, sus aptitudes, habilidades, resultados, entre otras; en tanto que las compensaciones es lo que se recibe de la organización, remuneración, reconocimiento, condiciones de trabajo, entre otras.

b.- La comparación con las compensaciones recibidas por otros en iguales situaciones, este proceso hace que los empleados recojan información de distintos referentes y compararla con la suya; puesto que la teoría no dice con quién hay que compararse.

c.- La evaluación de la equidad, que viene a ser la evaluación subjetiva que realiza el empleado comparando las proporciones contribución-compensaciones con las proporciones de otros y es cuando surgen los sentimientos de igualdad o desigualdad.

d.- Las consecuencias de la inequidad. En éste escenario, si el empleado considera que no existe igualdad en la proporción de lo entregado y lo recibido, intenta reducir esta situación. Existen diversas alternativas o formas de hacerlo, los investigadores consideran como principales las siguientes:

- Reduciendo las contribuciones entregadas si se sienten subvalorados, los que se sienten muy valorados en ocasiones incrementan sus contribuciones.

- Igualmente si se siente subvalorados, tienden a solicitar más compensaciones, incremento de remuneraciones por ejemplo o tratando de negociar cambios con la dirección.

- El ausentismo al centro laboral o constantes permisos también son una forma de manifestar su disconformidad, puede inclusive llegar al cambio de trabajo.

### 2.2.3.2 La Teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke (1969)

El objetivo que la persona espera alcanzar es llamada meta, ésta teoría sostiene que el alcanzar metas en la vida es lo que motiva a las personas, y por lo tanto el establecer metas hace que el rendimiento y la motivación se vean muy influenciados. Afirma Locke que las metas deben ser:

- específicas, o sea deben ser claras, precisando el objetivo y que es lo que se espera alcanzar.
- ser difíciles pero a la vez factibles de alcanzar, las metas demasiado fáciles o las muy difíciles no son motivadoras, finalmente una meta debe de:
- tener retroalimentación, es decir, el trabajador en este caso, debe de conocer sus progresos en el camino por alcanzar la meta.

Se puede agregar que para mejorar el desempeño, es necesario que el trabajador conozca y acepte las metas y que no solo se establezcan metas grupales, sino también individuales, todo ello contribuirá a incentivar la motivación y conducirá a un mejor desempeño y a un rendimiento mas elevado.

Como toda teoría, también ha sido objeto de críticas, las principales:

- Es aplicable a los trabajos simples, mas no a los complejos.
- Es usado como un medio más de control del trabajador y su desempeño.
- Su aplicación resulta demasiado compleja, por lo que es difícil de sostener. Las metas grupales no son tan motivadoras.
- Descuido de áreas de trabajo importantes, por querer alcanzar metas.
- Seriedad al establecer metas, buscar metas demasiado bajas o fáciles de cumplir.

### 2.2.3.3 La Teoría de las Expectativas de Victor Vroom

En 1964 expuso el llamado modelo cognitivo de la motivación en el trabajo, lo hizo a través de lo que actualmente es una de las explicaciones de la motivación más aceptadas.

Esta teoría afirma que la fuerza para actuar de una determinada forma, depende en primer lugar de la fuerza de la expectativa que se espera obtener, y de cuan beneficioso sea ese resultado.

Si este concepto lo volcamos al ámbito laboral, la Teoría de las Expectativas significaría que si un empleado pone un mayor esfuerzo en su desempeño, espera ser reconocido por ello, lo cual redundaría en una buena calificación, y ello traería como consecuencia una recompensa laboral, como un aumento de sueldo, un ascenso o una bonificación, y esas recompensas satisfarán las metas personales del empleado; por lo que la motivación del trabajador depende de la intensidad con la que se desea lograr un objetivo y la probabilidad que existe de alcanzarlo.

El esfuerzo realizado por una persona depende de la probabilidad de obtener un determinado rendimiento y de la recompensa a recibir, y por ende la importancia que le dé a estos dos elementos, con lo que se establece que hay tres tipos de creencias que tienen las personas, a saber: las expectativas, que es creer que los esfuerzos conducen a un determinado desempeño; la instrumentalidad, que es la influencia de creer que el desempeño será recompensado, y el valor, que es el valor que percibe el receptor de las recompensas recibidas, lo que quiere decir que la motivación será mayor cuando la expectativa, la influencia y el valor sean elevados.

De la interacción de estas tres variables, se desprenden a su vez tres relaciones:

1. Expectativa, que es la relación esfuerzo - rendimiento: es la probabilidad que un determinado esfuerzo, se llevará a un determinado nivel de rendimiento.

2. La instrumentalidad, que es la relación rendimiento - recompensa: es la probabilidad de que ese rendimiento lo conducirá a obtener una recompensa.

3. La valencia, que es la relación recompensas - metas personales: es el valor que se otorga a las recompensas y si con ello se logran satisfacer o el alcanzar de las metas personales.

En 1968 Edward E. Lawler y Lyman W. Porter profundizaron y perfeccionaron esta teoría, introduciendo las llamadas recompensas extrínsecas e intrínsecas, y analizando el papel que tienen en la motivación.

La Teoría de las expectativas, formulada por Victor Vroom será también utilizada como apoyo en nuestro estudio, y nos permitirá conocer y comparar la fuerza motivacional que tienen los trabajadores administrativos y los trabajadores de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca y así poder corroborar o desechar una de nuestras hipótesis planteadas.

#### **2.2.4 La satisfacción laboral.**

Los diversos conceptos y las diversas teorías y enfoques surgidos a través de los años acerca de la satisfacción laboral, han generado interesantes debates, al querer explicar este fenómeno psicosocial, lo concreto es que la satisfacción laboral es parte importante del Comportamiento organizacional. El concepto de Satisfacción laboral como lo plantean algunos autores, es que se trata de un sentimiento, un estado emocional o afectivo, pero también se dice que es una actitud ante el trabajo. Se tiene conocimiento que desde los años setenta se efectuaron las primeras investigaciones, tratando de explicar este concepto.

En cuanto a las teorías de satisfacción laboral que analizamos a continuación, las he dividido en dos grupos, el primero grupo formado por aquellas teorías basadas en las en el concepto de las discrepancias y el segundo grupo, aquellas basadas en las aproximaciones situacionales.

Analizaremos algunas de las mas importantes.

### **2.2.5 Teorías basadas en el concepto de las discrepancias**

Estas teorías basadas en el concepto de discrepancia dicen que laboralmente, debe existir una correspondencia entre las habilidades y los conocimientos que requiere un puesto de trabajo y las habilidades y conocimientos que tiene el trabajador para desempeñarlo. La satisfacción se presenta cuando coinciden lo que buscamos y lo que recibimos, lo contrario origina menor satisfacción laboral.

Las principales teorías formuladas son:

El modelo de satisfacción por facetas,

La Teoría de la discrepancia,

La Teoría de ajuste en el trabajo y

La Teoría de del grupo de referencia social.

#### **2.2.5.1 El modelo de satisfacción por facetas.**

Llamado también Teoría del equilibrio, formulada en 1973 por Lawler, tomando como base los diferentes aspectos y facetas del trabajo. Este Modelo se basa en la relación que existe entre la expectativa de recibir una recompensa y la recompensa recibida.

Para el trabajador, lo que merece recibir resulta de comparar en primer lugar, sus contribuciones y los requerimientos que exige el puesto, así como la relación entre las contribuciones y los resultados de los demás, por tanto se producen un proceso de comparación interpersonal y un proceso intrapersonal, vale decir que los resultados que obtenga estarán determinados por sus resultados y por el de los demás. Por lo tanto, tres son los resultados que se obtienen al realizar las comparaciones:

- Así, cuando haya una correspondencia entre lo que el trabajador espera recibir y lo recibido, habrá satisfacción laboral.

- Al percibir el trabajador, que la recompensa que recibe es menor que las que él cree que debería recibir, se produce la insatisfacción laboral.
- Una tercera situación se presenta al percibir el trabajador, que lo que recibe es mayor a lo que cree debería recibir, presentándose un sentimiento de culpabilidad.

### **2.2.5.2 La Teoría de la discrepancia**

Teoría propuesta en 1976 por Edwin Locke, quien planteó la existencia de una relación entre los valores laborales que la persona considera importantes y la satisfacción laboral, entendiéndose el concepto de valor, como el interés, el gusto o disgusto sobre un objeto o situación, el valor es una preferencia o prioridad, es un aspecto considerado bueno y que se desea obtener.

Locke pone énfasis en la importancia de los valores de la persona así como en sus necesidades y percepciones, aspectos que combinados determinan finalmente su grado de satisfacción o insatisfacción laboral.

La Teoría plantea que la satisfacción laboral se obtiene de la percepción de que el trabajo hace posible lograr los valores que la persona considera importantes, considerando de que estos valores a su vez sean congruentes con sus necesidades.

Para clarificar el tema de las discrepancias, Locke nos hace referencia a las dimensiones del trabajo, a la satisfacción con esas dimensiones y a la relevancia de las dimensiones.

Aquí las dimensiones según Locke:

- Satisfacción con el trabajo: Interés intrínseco, Variedad, oportunidades de aprendizaje, Dificultad, Cantidad de trabajo, Posibilidad de éxito y Control sobre los métodos.
- Satisfacción con el salario: Aspecto cuantitativo, Equidad y Método de distribución.
- Satisfacción con el reconocimiento: Elogios por realizar el trabajo, Créditos y Críticas.
- Satisfacción con las promociones: Oportunidades de formación y las promociones.
- Satisfacción con los beneficios: Pensiones, Seguros médicos y Vacaciones.

- Satisfacción con los compañeros: Competencias de éstos y Apoyo o amistades recibidas.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo: Horarios, Descansos, Composición física del lugar de trabajo, Ventilación y Temperatura.
- Satisfacción con la supervisión: Estilo de supervisión, Habilidades técnicas y Relaciones humanas y administrativas.
- Satisfacción con la compañía y la dirección: Políticas de beneficios y Salarios de la organización.

El concepto de discrepancia está dado por los siguientes factores que determinan la satisfacción laboral: cuando la persona siente que la cantidad que tiene una dimensión, contra lo que le gustaría que tuviera; por el grado de importancia personal que se le da a cada dimensión y por el valor que el trabajador le otorga a cada dimensión. La satisfacción está dada por el valor que se concede a las dimensiones y la correspondencia entre lo alcanzado y lo que se desea alcanzar.

### **2.2.5.3 La Teoría de ajuste en el trabajo**

Llamada también Teoría de adaptación al trabajo. Según sus autores, Dawis y Lofquist, la teoría se basa en la interacción entre el individuo y su ambiente de trabajo, producto de un proceso al cual llamaron “adaptación al trabajo”, identificando rasgos tanto en el individuo como en el ambiente de trabajo y evaluando la correspondencia entre ellos.

Se presentan dos tipos de correspondencias:

La primera correspondencia es la que existe entre las capacidades y competencias del trabajador y los requerimientos que exige el puesto de trabajo.

La segunda correspondencia está dada por el grado en que el contexto del trabajo satisface las necesidades del trabajador.

Por lo tanto la situación ideal sería cuando el trabajador logra satisfacer los requerimientos del trabajo y el trabajo logra satisfacer las necesidades del trabajador.

Por el contrario, una situación opuesta, pueden contribuir incluso al despido o abandono del centro de trabajo.

#### **2.2.5.4 La Teoría de del grupo de referencia social.**

Enunciada por Robert K. Merton, según ésta teoría, el grupo de referencia social indica un grupo al que una persona se compara, y a la que aspira pertenecer, convirtiéndose así en un parámetro que le proporciona motivos de aspiración, a partir de lo cual la persona realiza comparaciones, y hace cambios en cuanto a sus percepciones, adquiere su forma de actuar, ordena sus experiencias y sus ideas acerca de sí mismo, orientando a valores como normas, hábitos, costumbres, reglas, cánones, protocolos, modas, procedimientos, etc. de éstos grupos.

La satisfacción laboral entonces está en relación o en función de las características del puesto de trabajo, si éstas son compatibles con ciertas normas, valores o deseos del grupo de referencia que el individuo aspira y evaluando además las características socio económicas de la comunidad en que trabaja, por lo que su evaluación laboral estará en función a su marco de referencia.

#### **2.2.6 Teorías basadas en el concepto de las aproximaciones situacionales**

Dentro de éste grupo de teorías podemos ubicar a las teorías que definen que la satisfacción laboral, se da como consecuencia de la influencia recíproca de varias categorías de variables.

Entra las teorías mas conocidas tenemos a la Teoría bifactorial, la Teoría de los eventos situacionales y a la Teoría de las características del puesto.

### **2.2.6.1 La Teoría bifactorial o de los dos factores.**

Una de las primeras teorías que intenta explicar la satisfacción en los trabajadores, la formuló el psicólogo Frederick Herzberg en 1959 con su Teoría de los dos factores o bifactorial.

Luego del análisis al estudio realizado a ingenieros y contadores, sobre satisfacción en sus trabajos, los resultados le permitieron considerar la existencia de dos grandes dimensiones o factores, a los que llamo: factores motivacionales y factores higiénicos.

Entre los factores higiénicos considerados están las condiciones físicas que presenta el centro de trabajo, la seguridad que protege al trabajador en el trabajo, las diversas políticas en materia laboral de la empresa, el salario percibido, la supervisión por parte de los funcionarios de mayor jerarquía, entre otras, y los llama así porque actúan de igual manera que los principios de higiene médica, y afirma que estos factores solo tienen la capacidad de prevenir la insatisfacción laboral, pero no son capaces de producir satisfacción.

En cambio, aspectos como el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, la realización personal, el progreso profesional, entre otros, llamados factores motivacionales o factores intrínsecos, y que son los que se relacionan con el trabajo y las tareas realizadas, si son capaces de producir satisfacción.

El estudio realizado le permitió a Frederick Herzberg establecer que la satisfacción y la insatisfacción son conceptos diferentes e independientes y no son lo opuesto como se creía hasta entonces.

Sin embargo ambos factores son importantes e indispensables, puesto que los factores motivacionales no pueden funcionar sin los factores higiénicos, y estos factores no ejercen gran efecto sin la presencia de los factores motivacionales.

Herzberg recomendaba, que para que exista una motivación continua en el trabajo, se debe realizar un enriquecimiento de las tareas, sustituyendo las tareas mas simples por otras mas complejas, pero posibles de realizar, las que ofrezcan retos y desafíos y a la vez contribuyan a incrementar satisfacción profesional.

#### **2.2.6.2 La Teoría de los eventos situacionales**

Enunciada por Quarstein, McAffe, & Glassman, en 1992, afirman que la satisfacción laboral está determinada por factores denominados:

- Características situacionales, que son aspectos laborales mediante los cuales la persona evalúa situaciones y aspectos, antes de aceptar un puesto de trabajo, por ejemplo el sueldo que podrá percibir, las políticas de la empresa, la oportunidad de poder ascender, la supervisión, los beneficios sociales otorgados, el lugar de trabajo, etc. Y también está determinado por los factores denominados:

- Eventos situacionales, que son los aspectos que no fueron evaluados en su oportunidad, sino que se presentan posteriormente, durante su permanencia en el trabajo, por lo que no son esperados, pudiendo ser positivos o negativos, llegando incluso a causar sorpresa en la persona, ejemplo de éstas situaciones son: la forma de dirección del jefe inmediato, las relaciones con los compañeros, el salir antes o después del horario de trabajo.

La diferencia entre ambos radica en que las características situacionales tienden a ser estables y permanentes o tener una larga duración, en tanto que los eventos situacionales, mas bien son relativamente pasajeros o de corta duración.

La satisfacción laboral para esta Teoría está dada por las respuestas emocionales de la persona ante las situaciones que se presenten en su centro de trabajo.

### 2.2.6.3 Teoría de las características del puesto

Richard Hackman y Greg Oldham desarrollaron esta Teoría en 1976, estos dos investigadores del comportamiento organizacional, investigaron como debe estar estructurado el trabajo para poder lograr que el trabajador se encuentre motivado internamente con el trabajo que realiza, y no motivado por factores externos; sostienen además que cualquier puesto de trabajo tiene cinco dimensiones críticas y que la satisfacción laboral resulta de las características que tiene el trabajo.

Las cinco dimensiones críticas que posee cada puesto de trabajo son:

- La variedad de la tarea, ésta dimensión está definida como las diversas actividades que se deben desarrollar y que impliquen poner en práctica capacidades y habilidades diferentes.
- Identidad de la tarea, es el grado que requiere el puesto para que una tarea se complete y se pueda ver el resultado.
- Importancia de la tarea, Es el impacto en mayor o menor grado en la vida o trabajo de los demás.
- La autonomía, esta dimensión muestra el grado de libertad e independencia que proporciona el puesto, permitiendo que el trabajador programe el trabajo y pueda escoger los procedimientos que crea son los mas convenientes, utilizando al máximo su capacidad y su inteligencia creadora.
- La retroalimentación o feedback, es un proceso fundamental en la comunicación laboral, y es el grado en que se obtiene información, la que sirve para que los trabajadores conozcan de qué manera su desempeño contribuye al cumplimiento de las metas de la empresa.

Estas características del puesto de trabajo pueden inducir a tres estados psicológicos marcados.

Así, la variedad de la tarea, la identidad de la tarea y el significado o importancia de la tarea, que provocan en el trabajador saber lo significativo que es su trabajo, la autonomía otorga el sentido de responsabilidad para con el trabajo que realiza, y la retroalimentación le permite conocer y reforzar el conocimiento de los resultados de ejecutar las tareas.

La satisfacción laboral se obtiene al ser positivos estos tres aspectos psicológicos, alcanzando una mayor motivación interna en el trabajo, un desempeño mejor y de alta calidad, una alta satisfacción laboral, y un bajo ausentismo y probable abandono de la organización.

Como se aprecia, la Satisfacción laboral es un término bastante amplio y que ha sido estudiada desde diversas ópticas y enfocados desde diversos puntos de vista teóricos, pero que sin lugar a dudas han aportado al estudio general y al conocimiento científico, sirviendo de soporte para las diversas investigaciones en el campo laboral a través de los años.

### **2.3. Marco conceptual**

La relación que hay entre la motivación y la satisfacción laboral es muy compleja, lo que ha dado lugar a interpretaciones o posiciones teóricas diversas (García y Uscanga 2008).

En el contexto de nuestra investigación, surge la interrogante de saber de qué manera, la motivación influye en la satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños de Inca. Para absolver esta interrogante, es preciso conocer primero cuál es el significado de motivación.

## **2.3.1 La Motivación**

### **2.3.1.1 Definición**

El concepto de motivación deriva del término motivo, según Ana María Castillo Clavero, lo resume en: “motivo es toda causa interna de orden intelectual, consciente o subconsciente, que puede activar una acción voluntaria e inducir a un comportamiento concreto en una situación social dada”, entendemos entonces que, motivo es el elemento generador del comportamiento o su razón de ser.

En el aspecto laboral, motivo viene a ser la fuerza interior que proporciona la energía para iniciar o ejecutar una acción. Para una organización, la motivación laboral es la acción encaminada a impulsar el comportamiento de las personas en una dirección que se estima conveniente, es decir, las políticas institucionales orientadas a un comportamiento por parte de los trabajadores en base a los intereses que persigue la organización.

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 como también son los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección (Gonzales, 1999).

La motivación en el entorno laboral se puede definir como el grado de disposición que tiene una persona para hacer un esfuerzo sostenido para lograr las metas institucionales.

Es un proceso psicológico interno y a la vez transaccional: la motivación para el trabajo es el resultado de las interacciones que se dan entre las personas y su entorno laboral, con la mediación del contexto social general. (Cartillas de Políticas de Recursos Humanos).

Sabemos que el término motivación, deriva del latín *motivus*, que proviene del sustantivo latino “*motivum*” que hacía alusión a aquello “que mueve, o un productor de movimiento” o también, es la fuerza que mueve a la acción a un ser pasivo (Ferrater-Mora, 2001, 3:54).

Sin embargo la motivación, según lo descrito precedentemente, tiene un significado más dinámico pues incorpora también una acción, por lo que puede decirse que la motivación es un proceso psicológico, que se constituye en el motor que dirige el pensamiento y la acción, y crea e incrementa con ello el impulso necesario para ponerla en marcha, o bien para que se deje de hacer la acción, por lo tanto la motivación dentro de la persona hace que se active, se dirija o se mantenga una determinada conducta con el objetivo de alcanzar las metas deseadas.

En la psicología ha llegado a significar “el mecanismo psicológico subyacente a un comportamiento que se dirige consciente o subconscientemente hacia un fin y puede presentar grados variables de activación, dependiendo de la intensidad con que se desee el fin (proceso de motivación)” (Castillo Clavero, 1990, p. 10).

### **2.3.1.2 Características**

La motivación se caracteriza porque va dirigida hacia alcanzar una meta, por ello es constante y a la vez persistente, la motivación puede ser explicable o inexplicables, ser intrínseca, extrínseca o trascendente y es impulsada por factores biológicos o sociales.

### **2.3.2 La Satisfacción laboral**

#### **2.3.2.1 Definición**

En el ámbito del comportamiento organizacional en el que nos ubicamos, la satisfacción laboral ha sido objeto de numerosos estudios. Fue Robert Hoppock allá por

1935 quien realizó las primeras investigaciones, publicando el libro *Job Satisfaction*, logrando un cambio en cómo se consideraba la relación entre la actividad laboral y el empleado y las consecuencias en su calidad de vida y en su desempeño laboral.

Los autores han conceptualizado a la satisfacción laboral de diferentes maneras evidenciando que son diversas las variables que intervienen, se pueden clasificar en tres grandes grupos, las relacionadas con la persona, las que se relacionan con el trabajo y lo que percibe el individuo que recibe como consecuencia de su trabajo y lo que cree debe recibir. Las definiciones de los diversos autores las podemos agrupar en su enfoque desde dos perspectivas: las que consideran la satisfacción laboral como un sentimiento, y las que la consideran como una actitud generalizada ante el trabajo, ejemplo de primeras tenemos las definiciones de Smith, Kendall y Hulin en 1969, expresan que la satisfacción laboral es un sentimiento o posiciones de afecto hacia determinadas situaciones laborales.

Locke opina que la percepción subjetiva del trabajador sobre determinadas experiencias laborales es lo que lo conduce a un estado positivo o de placer. Similar definición expresa que se trata de una respuesta afectiva y emocional del trabajador sobre aspectos diversos de su trabajo. Es la medida en la que la persona obtiene placer de su trabajo. (Muchinsky 1993). Es el conjunto de sentimientos a favor o en contra que tiene el trabajador respecto a su trabajo, esto es lo que manifiestan Newstrom y Davis.

Como vemos, estos conceptos solo toman en consideración la parte afectiva o estado emocional de la satisfacción laboral, dejando de lado otros factores intervinientes y no toman en cuenta que se trata de un fenómeno psicosocial capaz de orientar el comportamiento favorable o desfavorable de la persona.

En un segundo grupo de autores y sus definiciones consideramos a Porter, que en 1962 manifestaba que la diferencia que existe entre una recompensa laboral percibida

como buena y la que realmente se recibe, es la que determina la satisfacción laboral, por su parte Beer en 1964, establecía que es la satisfacción laboral, la que determina la actitud del trabajador, respecto a diversos aspectos, tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros aspectos psicológicos del contexto del trabajo.

Por su parte Blue en 1976 decía que las actitudes hacia el trabajo y sus diversos factores relacionados trae como consecuencia la satisfacción laboral, en 1986 Griffin y Bateman expresaban: que es un constructo global, logrado a través de facetas específicas de satisfacción como el trabajo, el sueldo, la supervisión, beneficios y oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, compañeros, etc., mas reciente, Robbins en 1998, sostiene que son las actitudes en su conjunto que tiene la persona hacia su trabajo.

Estas últimas definiciones consideran que la satisfacción laboral es un proceso de interrelación entre las particularidades subjetiva de la persona y el ambiente laboral en general, que lo llevarán a adoptar actitudes positivas o negativas respecto a su puesto de trabajo. Es decir, es una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de varios factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc. (Atalaya, 1999).

En la actualidad hablar de satisfacción laboral, es tocar uno de los temas más relevantes de la Psicología del trabajo y de las organizaciones, y no es un concepto que se aplique por igual a todos, pues está relacionado con diversos aspectos que el trabajador tiene sobre el entorno laboral, como pueden ser la supervisión, las exigencias del puesto de trabajo y la motivación.

En términos sencillos la satisfacción laboral es un conjunto de actitudes y sentimientos tanto positivos como negativos que tiene un trabajador hacia su trabajo, generado por diversos factores particulares relacionados con la labor que realiza y con las condiciones bajo las cuales se efectúa; entendiendo que la actitud representa una predisposición a responder de forma favorable o desfavorable a personas u objetos del entorno (Gamero, 2005, p. 21).

### **2.3.2.2 Características**

La satisfacción laboral se puede dividir en satisfacción laboral intrínseca y extrínseca. Intrínseca: relacionada a factores propios del trabajo en sí (variedad, dificultad, interés, autonomía, posibilidad de aprender, etc.), y extrínseca se origina en fuentes externas al empleado, (salario, relaciones con compañeros, salario, horas de trabajo, reconocimiento, etc).

“Conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto desde dentro como desde fuera del individuo, que inician su conducta laboral y determinan su forma, dirección, intensidad y duración” (Pinder, 1998).

## **2.4 Definición de términos básicos**

### **Aprendizaje**

Aprendizaje en el trabajo, entendiéndolo como aquel que tiene lugar en el puesto de trabajo, y que permite aprender mediante la realización de actividades laborales y la capacidad de resolver retos, orientados a mejorar e innovar.

## **Autorrealización**

*“La realización de las potencialidades de la persona, llegar a ser plenamente humano, llegar a ser todo lo que la persona puede ser; contempla el logro de una identidad e individualidad plena” Abraham Maslow.*

Autorrealizarse en el trabajo, no solo permite satisfacer necesidades, también crecer profesionalmente y como persona, concediendo una sensación de pertenencia, además de contribuir a elevar la autoestima, el desarrollo de valores y favoreciendo las relaciones personales.

## **Cognición**

Es la capacidad que tienen ciertos seres vivos de razonar, obteniendo información de su entorno a través de los sentidos, la que luego de ser procesada en el cerebro se interpreta y se le da un significado.

## **Expectativa**

Dentro del modelo planteado por Victor Vroom, expectativa es una de las tres dimensiones básicas de la motivación. Es un sinónimo de la confianza o la convicción que tiene el trabajador en sí mismo de ser capaz de alcanzar los resultados deseados, relacionando su esfuerzo con su desempeño, constituyéndose por lo tanto en una medida de carácter subjetiva.

## **Instrumentalidad**

Dimensión que también introduce Victor Vroom en su Teoría, viene a ser la probabilidad de recibir recompensas, por un determinado desempeño, por tal motivo es un vínculo entre el desempeño y la recompensa.

**Probabilidad**

Usado dentro de nuestro estudio como sinónimo de posibilidad de que algo pueda suceder o de que pueda ser verdadero.

**Trascendente**

Que trasciende, a la vez que es muy importante por si mismo o que tiene consecuencias muy importantes, el Diccionario de la lengua española dice que trascendente es está mas allá de los límites de cualquier conocimiento posible.

**Valencia**

Este término dentro de la Teoría de las expectativas representa para el trabajador el valor que le otorga a determinada recompensa lo que determinaría su inclinación y su preferencia y la conveniencia o no de la recompensa.

## CAPÍTULO III

### PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1 Hipótesis

##### 3.1.1 Hipótesis general

El grado de influencia de la Motivación en el nivel de Satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca es escasa en el año 2016.

##### 3.1.2 Hipótesis específica

- El nivel de motivación de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca se puede calificar como muy desmotivado.
- El nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca es regular.
- La relación entre la motivación y la satisfacción laboral actual en los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca es directa pero escasa.

#### 3.2 Variables

Variable independiente: La Motivación.

Variable dependiente: Nivel de satisfacción laboral.

#### 3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis.

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL COMPLEJO TURÍSTICO BAÑOS DEL INCA AÑO 2016					
Hipótesis	Definición conceptual de las variables	Definición operacional de las variables			
		Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
<p>. El grado de influencia de la Motivación en la Satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca es escasa.</p> <p>. El nivel de motivación actual de los trabajadores del CTBI, se puede calificar como muy desmotivado.</p> <p>. El nivel de satisfacción laboral actual de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca es regular.</p>	<p><b>MOTIVACIÓN LABORAL</b></p> <p>La motivación laboral es la acción encaminada a impulsar el comportamiento de los trabajadores en una dirección que se estima conveniente, y orientada hacia un comportamiento determinado para poder alcanzar objetivos deseados.</p>	<p><b>Variable 1</b></p> <p><b>MOTIVACIÓN</b></p>	Extrínseca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remuneraciones</li> <li>- Estabilidad laboral</li> <li>- Promoción</li> <li>- Respeto</li> <li>- Elogios Jefe</li> <li>- Buen clima</li> </ul>	<p>Cuestionario sobre motivación recibida</p> <p>Escala de Likert</p>
			Intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejor persona</li> <li>- Capacidades</li> <li>- Autorrealización</li> <li>- Aprendizaje</li> <li>- Autonomía</li> </ul>	<p>Cuestionario sobre motivación recibida</p> <p>Escala de Likert</p>
			Trascendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos</li> <li>- Mejor empresa</li> <li>- Clientes y proveedores</li> <li>- Compañeros</li> <li>- Impacto + entorno</li> </ul>	<p>Cuestionario sobre motivación recibida</p> <p>Escala de Likert</p>

<p>. La relación entre la motivación y la satisfacción laboral actual de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca es directa pero escasa.</p>	<p><b>SATISFACCION LABORAL</b></p> <p>Satisfacción laboral agrupa las actitudes que asume el trabajador, y que está influenciada por factores tan diversos como el jefe inmediato, los compañeros de trabajo, el sueldo, los ascensos, condiciones de trabajo, etc. En términos sencillos la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos tanto positivos como negativos que tiene un trabajador hacia su trabajo, generado por diversos factores particulares relacionados con la labor que realiza y con las condiciones bajo las cuales se efectúa.</p>	<p><b>VARIABLE 2 SATISFACCION LABORAL</b></p>	Características físicas del trabajo	- Condiciones físicas de trabajo	Cuestionario sobre satisfacción laboral Escala de Likert
			Libertad de acción	- Elegir método de trabajo - Responsabilidad otorgada - Uso de capacidades	Cuestionario sobre satisfacción laboral Escala de Likert
			Beneficios recibidos	- Ascensos - Estabilidad laboral	Cuestionario sobre satisfacción laboral Escala de Likert
			Percepción del trabajo	- Remuneración	Cuestionario sobre satisfacción laboral Escala de Likert
			El puesto de trabajo	- Horario de trabajo - Variedad de tareas	Cuestionario sobre satisfacción laboral Escala de Likert
			El reconocimiento	- Reconocimiento de labor - Aporte a la gestión	Cuestionario sobre satisfacción laboral Escala de Likert
			Relación con compañeros	- Compañeros de trabajo - Con jefes superiores	Cuestionario sobre satisfacción laboral Escala de Likert
			Supervisión	- Jefe inmediato - Dirección institucional	Cuestionario sobre satisfacción laboral Escala de Likert

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### **4.1 Ubicación geográfica.**

La investigación se llevó a cabo en las instalaciones del Complejo Turístico Baños del Inca, sito en calle Atahualpa s/n, en el Distrito de Los Baños del Inca, perteneciente a la provincia y departamento de Cajamarca.

#### **4.2 Diseño de investigación.**

El tipo de investigación es una Investigación aplicada, de diseño no experimental – transversal, y el nivel de investigación es Descriptivo – correlacional, porque el objetivo es estudiar la relación que existe entre la motivación y la satisfacción laboral, y es transversal porque estará orientada al análisis de un único periodo de tiempo.

#### **4.3 Métodos de investigación.**

Método inductivo – deductivo, analítico-sintético. El método señalado ha permitido partiendo de cada caso particular, en nuestra investigación, cada uno de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, llegar al conocimiento de la realidad de toda la organización. Ha sido analítico sintético porque se ha analizado cada uno de sus componentes, los que han sido relacionados con el fin de poder establecer una posible explicación a nuestro problema de investigación.

#### **4.4 Población, muestra y unidad de análisis**

- **Población.** La población, es decir la totalidad de trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, asciende a 70 trabajadores.

- **Muestra.** Al ser la población un número relativamente reducido, se ha considerado que la muestra sea la misma que la población, es decir la totalidad de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, que actualmente son 70 personas.
- **Unidad de análisis,** cada uno de los setenta trabajadores constituyó una unidad de análisis.
- **Caracterización de la población y de la muestra.** Como se menciona líneas arriba, la población y la muestra son similares; la población total de 70 trabajadores, presenta dos segmentos bien diferenciados: 17 trabajadores que realizan labores de carácter administrativo representando un 24.28% de la población, y 53 que realizan labores llamadas de “servicios”, que representan un 75.72% del universo. Es oportuno mencionar que el personal que realiza labores administrativas, en su mayoría tiene educación superior o técnica, en tanto que el personal encargado de labores de servicios, cuentan con un nivel educativo inferior.

#### **4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.**

Para recopilar la información necesaria, se recurrió a la encuesta. Se realizó previamente un ensayo piloto de la encuesta a siete trabajadores indistintamente elegidos, con el propósito de saber si el cuestionario era de fácil entendimiento, o si era necesario modificarlo para una mejor comprensión, así como también para conocer el tiempo promedio que le tomaba al encuestado llenarlo. Tras lo cual se llegó a la conclusión de mantener el formato elaborado originalmente, puesto que no presentaba inconvenientes en cuanto a su comprensión y redacción para los encuestados y que el tiempo promedio era de 8 minutos.

El procedimiento de recolección de datos se inició con la presentación por parte de un funcionario de la entidad, quien dio a conocer que se contaba con la autorización

del Comité de Administración, máximo órgano institucional, para la realización de la encuesta. Luego de ello se explicó a los trabajadores que se estaba llevando a cabo un estudio acerca de la motivación y la Satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, mencionando que la información obtenida serviría únicamente para la realización del estudio y que las encuestas eran totalmente anónimas, ofreciendo absolver cualquier inquietud sobre el cuestionario. Seguidamente se les entregó un cuestionario (Anexo 1), otorgando un tiempo de 15 minutos.

La encuesta era de tipo Liker, con una escala del 1 al 5. Se consideró utilizar este instrumento por considerar que es apropiado para obtener la información requerida, por ser fácil de aplicar y por su bajo costo.

La encuesta estuvo dividida en dos aspectos: la motivación y la satisfacción laboral, con un total de 50 ítems con la siguiente estructura.

a.- El primer grupo de 16 preguntas estaba referido a aspectos que se pueden lograr en el trabajo, y que tienen relación con el esfuerzo realizado, (mejora de sueldo, felicitación, ascenso, impacto, entre otros) y la probabilidad esperada de que sucedan, es decir la instrumentalidad. Dentro de este grupo de preguntas se han considerado preguntas relacionadas a los tres tipos de motivación consideradas en nuestra investigación: motivación extrínseca, motivación intrínseca y motivación trascendente, a fin de conocer el tipo de motivación que mas importancia tiene en el trabajador. Todo esto a través de una escala de Liker del 1 al 5.

b.- El segundo grupo de preguntas, también de 16 preguntas, estuvo dirigido a conocer la importancia o valor que el trabajador le da a cada uno de los aspectos consultados en el primer grupo (mejora de sueldo, felicitación, ascenso, impacto, entre otros), es decir conocer la valencia; igualmente utilizando una escala de Liker del 1 al 5. Igualmente

dentro de las preguntas, se consideró aquellas que nos permitirán conocer el tipo de motivaciones que sobresale en los trabajadores de Complejo Turístico Baños del Inca.

c.- Un tercer grupo de preguntas, igualmente usando una escala de Liker del 1 al 5, nos ayudará a conocer, si el trabajador espera que con un mayor esfuerzo en el trabajo, se pueda obtener un trabajo bien hecho, reconocido y de utilidad, con ello se espera medir las expectativas de los trabajadores.

d.- Finalmente un grupo de 15 ítems, mide la satisfacción laboral en relación a aspectos relacionados a la labor, al ambiente de trabajo y a las relaciones laborales.

Las encuestas practicadas tiene una confiabilidad de 0.853 y 0.862 respectivamente mediante el cálculo del Alfa de Cronbach en el SPSS versión 22, es decir que los instrumentos son confiables y se pueden aplicar en el proyecto de Investigación titulado: “La motivación y su influencia en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca”

#### **4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.**

A fin de poder comprobar las Hipótesis planteadas y obtener las respectivas conclusiones, se utilizaron técnicas de análisis estadístico a través de diversas Tablas y gráficos.

Para el análisis de datos recolectados, usamos el software Excel 2013 y el programa SPSS versión 22, los cuales nos permitieron obtener tablas, porcentajes, indicadores estadísticos y gráficos.

#### 4.7 Matriz de consistencia metodológica

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL COMPLEJO TURÍSTICO BAÑOS DEL INCA AÑO 2016								
Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente o instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
<p><b>Pregunta General</b> ¿Cuál es el grado de influencia de la motivación, en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca?</p> <p><b>Preguntas auxiliares</b> -¿Cuál es el nivel de motivación</p>	<p><b>Objetivo General</b> Conocer el grado de influencia de la motivación en el nivel de satisfacción de los trabajadores del Complejo Turístico; con el propósito de diseñar una estrategia de mejora.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> El grado de influencia de la motivación en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca es escasa en 1 año 2016.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> - El nivel de motivación</p>	<p><b>MOTIVACIÓN</b> La motivación laboral es la acción encaminada a impulsar el comportamiento de los trabajadores en una dirección que se estima conveniente, y orientada hacia un comportamiento determinado para poder alcanzar objetivos deseados.</p>	EXTRINSECOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remuneraciones</li> <li>- Estabilidad laboral</li> <li>- Promoción</li> <li>- Respeto</li> <li>- Elogios Jefe</li> <li>- Buen clima</li> </ul>	Cuestionario sobre motivación laboral Escala de Likert	Se utiliza el método estadístico, porque nos permitirá tabular de forma apropiada los datos obtenidos y poder obtener a partir de ellos las conclusiones adecuadas.	La Población, muestra lo constituyen la totalidad de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca
				INTRINSECOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejor persona</li> <li>- Capacidades</li> <li>- Autorrealización</li> <li>- Aprendizaje</li> <li>- Autonomía</li> </ul>	Cuestionario sobre motivación laboral Escala de Likert		
				TRASCENDENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos</li> <li>- Mejor empresa</li> <li>- Clientes y proveedores</li> <li>- Compañeros</li> </ul>	Cuestionario sobre motivación laboral Escala de Likert		

<p>actual de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca?</p> <p>- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral actual de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca?</p> <p>- ¿Cuál es el nivel de relación entre la motivación y la satisfacción laboral actual en los trabajadores del Complejo Turístico</p>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>a. Determinar el nivel de motivación actual de los trabajadores del Complejo Turístico baños del Inca.</p> <p>b. Determinar el nivel de satisfacción laboral actual de los trabajadores del Complejo Turístico baños del Inca.</p> <p>c. Establecer la relación que existe entre la motivación y la</p>	<p>actual de los trabajadores del CTBI se lo puede calificar como muy desmotivado. -El nivel de satisfacción laboral actual de los trabajadores del CTBI es regular. -La relación entre la motivación y la satisfacción laboral actual de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca es directa pero escasa.</p>			- Impacto + entorno			
			<p><b>SATISFACCION LABORAL</b></p> <p>Agrupar las actitudes que asume el trabajador, y que está influenciada por factores tan diversos como el jefe inmediato, los compañeros de trabajo, el sueldo, ascensos, condiciones de trabajo, etc. Es un conjunto de sentimientos positivos como negativos que tiene un trabajador hacia su trabajo, generado por factores relacionados con la</p>	Características físicas del trabajo	- Condiciones físicas de trabajo	Cuestionario sobre satisfacción laboral Escala de Likert		
				Libertad de acción	- Elegir método de trabajo - Responsabilidad otorgada - Uso de capacidades	Cuestionario sobre satisfacción laboral Escala de Likert		
				Beneficios recibidos	- Ascensos - Estabilidad laboral	Cuestionario sobre satisfacción laboral Escala de Likert		
			Percepción del trabajo	- Remuneración	Cuestionario sobre satisfacción laboral Escala de Likert			

Baños del Inca.	satisfacción laboral en los trabajadores del CTBI.  d. Diseñar una estrategia para mejorar la política motivacional en la actual gestión del CTBI.		labor que realiza y con las condiciones bajo las cuales se efectúa.	El puesto de trabajo	- Horario de trabajo - Variedad de tareas	Cuestionario sobre satisfacción laboral Escala de Likert		
				El reconocimiento	- Reconocimiento de labor - Aporte a la gestión	Cuestionario sobre satisfacción laboral Escala de Likert		
				Relación con compañeros	- Compañeros de trabajo - Con jefes superiores	Cuestionario sobre satisfacción laboral Escala de Likert		
				Supervisión	- Jefe inmediato - Dirección institucional	Cuestionario sobre satisfacción laboral Escala de Likert		

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos, productos de las encuestas aplicadas a los setenta trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, las que fueron analizadas, contrastadas y que son presentados en función a las interrogantes planteadas y a los objetivos del trabajo de investigación que se espera lograr y teniendo en cuenta las hipótesis que se desea confirmar o rechazar.

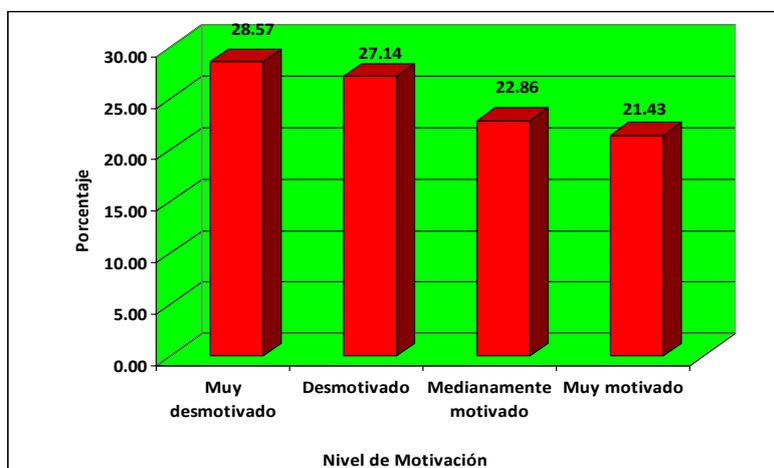
##### 5.1.1 Motivación de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca

**Tabla 1 Distribución del nivel de Motivación de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca**

	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
Muy desmotivado	20	28.57
Desmotivado	19	27.14
Medianamente motivado	16	22.86
Muy motivado	15	21.43
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada

**Gráfico 1 Porcentaje del Nivel de Motivación de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca - Año 2016**



Fuente: Tabla 1

En la Tabla y Grafico N° 1 se observa el Nivel de Motivación general de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, año 2016.

El 25.71% se ubica en el nivel de Muy desmotivado (representando a 18 trabajadores), el 27.14% se encuentran en el nivel de Desmotivado (representando a 19 trabajadores), el 22.86% su nivel esta en Medianamente motivado (representando a 16 trabajadores) y el 21.43% su nivel es Muy Motivado (representa a 15 trabajadores).

La situación que se observa es muy particular, pues el 55.71% del conjunto total de trabajadores muestran algún tipo de desmotivación, (Desmotivados y Muy desmotivados), lo cual es preocupante para la Dirección, pues ésta situación se traduce en la calidad del desempeño y en el rendimiento laboral.

Por otro lado también, hay un importante 44.29% que presenta niveles de motivación, (Medianamente motivados y Muy motivados) que también es necesario resaltar.

Por tal situación presentada, podemos entonces afirmar que hay mas desmotivación que motivación en los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca.

Mas adelante se hará el análisis por separado y mas detallado del comportamiento de la motivación, pero dividiendo a la población en dos grupos definidos, según una de sus características principal, es decir: trabajadores administrativos y trabajadores de servicios, a fin de conocer cuál es el comportamiento de la motivación en estos dos segmentos de trabajadores, apoyando el estudio en base a lo que plantea la Teoría de las expectativas.

Veamos ahora cual es el comportamiento de los niveles de motivación en los trabajadores del CTBI, visto desde las tres Dimensiones propuestas para nuestro estudio: Motivación Extrínseca, Motivación Intrínseca y Motivación Trascendente, para conocer cuál de ellas es la que proporciona mayor o menor fuente motivadora para el trabajador.

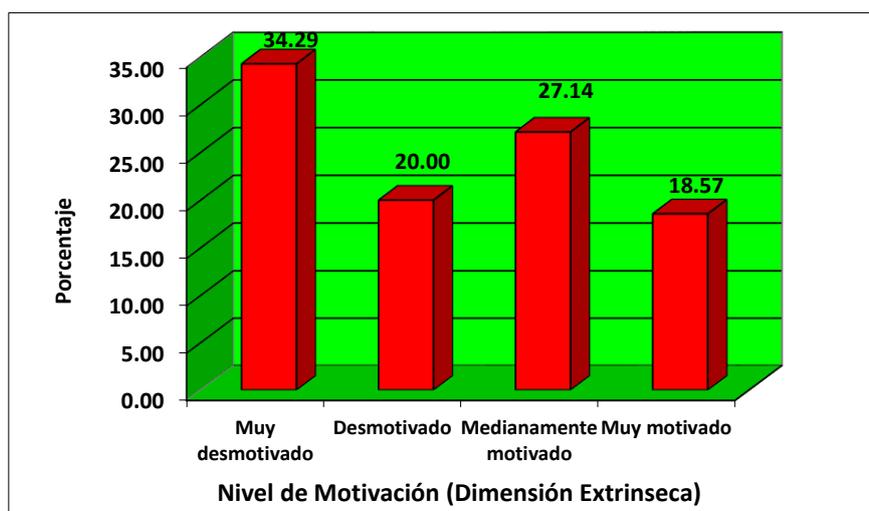
## Dimensión Extrínseca

**Tabla 2 Distribución del nivel de Motivación de los trabajadores del CTBI año 2016. (Dimensión Extrínseca)**

Nivel de Motivación (Dimensión Extrínseca)	fi	hi%
Muy desmotivado	24	34.29
Desmotivado	14	20.00
Medianamente motivado	19	27.14
Muy motivado	13	18.57
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta aplicada

**Gráfico 2 Porcentaje del Nivel de Motivación de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca - Año 2016. (Dimensión Extrínseca)**



Fuente: Tabla 2

En la Tabla y Gráfico N° 2 se observa que el Nivel de Motivación (Dimensión Extrínseca) de los trabajadores del CTBI en el año 2016, un 34.29% de ellos, su nivel es Muy desmotivado (representa a 24 trabajadores), el 27.14% su nivel es Medianamente motivado (representando a 19 trabajadores), en tanto que el 20.00% de trabajadores, su nivel es Desmotivado (representa a 14 trabajadores), y solo el 18.57% de ellos, su nivel es Muy motivado (representando a 13 trabajadores). Un 54.29% de trabajadores tienen

un nivel de Desmotivación en el trabajo (Desmotivado o Muy desmotivado), cifra ligeramente menor al porcentaje obtenido de la Desmotivación en general, que es 55.71%; y un 45.71% de trabajadores tienen cierto grado de motivación (Medianamente motivados y Muy Motivados). Por lo que se puede decir que la motivación desde la Dimensión Extrínseca, no contribuye a lograr motivar en su mayoría a los trabajadores del CTBI.

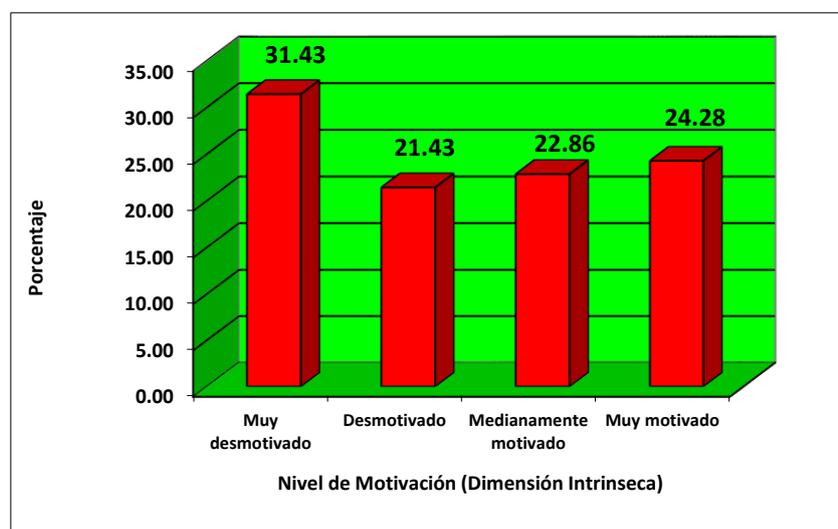
### Dimensión Intrínseca

**Tabla 3 Distribución del Nivel de Motivación de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, año 2016. (Dimensión Intrínseca)**

<b>Nivel de Motivación (Dimensión Intrínseca)</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
Muy desmotivado	22	31.43
Desmotivado	15	21.43
Medianamente motivado	16	22.86
Muy motivado	17	24.28
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta Aplicada

**Gráfico N° 3 Porcentaje del Nivel de Motivación de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca - Año 2016. (Dimensión Intrínseca)**



Fuente: Tabla 3

Como se aprecia en la Tabla y Grafico 3, el Nivel de Motivación de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, desde el punto de vista de la Dimensión Intrínseca para el año 2016, indica que el 31.43% de ellos, su nivel es Muy Desmotivado (representando a 22 trabajadores), mientras que el 24.28% su nivel es Muy Motivado (representa a 17 trabajadores), el 22.86% su nivel es Medianamente motivado (representa a 16 trabajadores) y el 21.43% su nivel es Desmotivado (representa a 15 trabajadores).

En conjunto, vemos que el 52.86% de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, también se encuentra de alguna forma Desmotivado, (Desmotivado y Muy desmotivado), siendo éste porcentajes también algo menor al encontrado para el caso de la Motivación en general, que es 55.71%; mientras que 47.14% presenta de algún modo una importante motivación, (Medianamente motivado y Muy Motivado), cifra ligeramente superior a lo que se consigue en la Dimensión Extrínseca, por tal razón, la Dimensión Intrínseca contribuye más que la Dimensión Extrínseca a motivar a los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca.

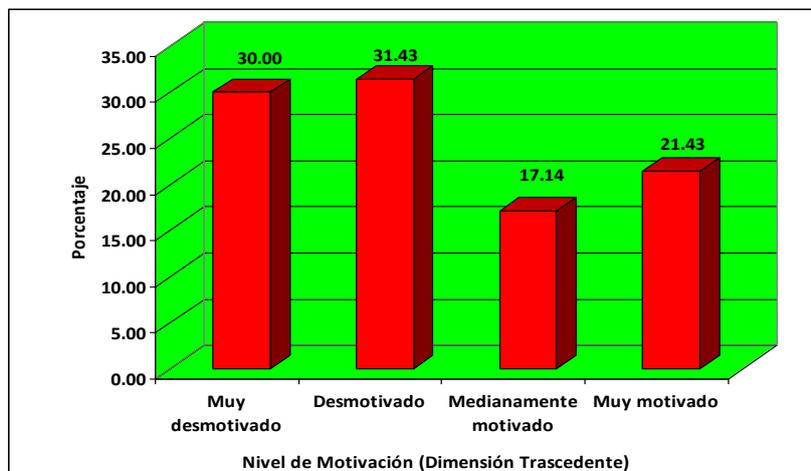
### **Dimensión Trascendente**

**Tabla 4 Distribución del Nivel de Motivación de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca – Año 2016. (Dimensión Trascendente)**

<b>Nivel de Motivación ( Dimensión Trascendente)</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
Muy desmotivado	21	30.00
Desmotivado	22	31.43
Medianamente motivado	12	17.14
Muy motivado	15	21.43
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta Aplicada

**Gráfico 4 Porcentaje del Nivel de Motivación de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca Año 2016. (Dimensión Trascendente)**



Fuente: Tabla 4

En la Tabla y Gráfico N° 4 se observa el Nivel de Motivación (Dimensión Trascendente) de los trabajadores del CTBI para el año 2016, el 31.43% de ellos presentan un nivel de Desmotivado (representa a 22 trabajadores), mientras que el 30.00% su nivel es Muy desmotivado (representa a 21 trabajadores), el 21.43% su nivel es Muy motivado (15 trabajadores) y solo el 17.14% su nivel es Medianamente motivado (12 trabajadores).

Es necesario destacar lo obtenido respecto a la Dimensión Trascendente, puesto que es allí donde presentan los porcentajes más elevados de Desmotivación, alcanzando en conjunto 61.43% de los trabajadores (Muy desmotivados y Desmotivados), contra un 38.57% que se encuentran con cierto grado de motivación (Medianamente motivados y Muy Motivados). Esta Dimensión, que es la que motiva, para que nuestro esfuerzo en el trabajo, vaya más allá del simple servicio, y trascienda y se refleje en la satisfacción de los usuarios de la entidad, es la que menos motivación proporciona al trabajador, por lo que es necesario un mayor involucramiento y una reorientación por parte de la Dirección institucional. Es probable que la Desmotivación esté representada en su mayoría por personal de servicios, por ser los que tienen un contacto directo con usuarios externos.

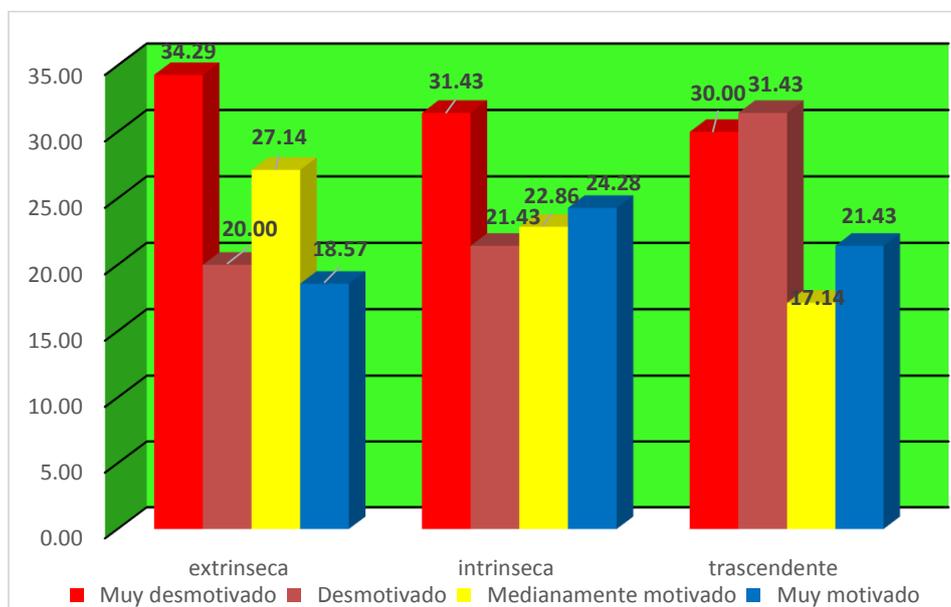
Veamos el Tabla y Gráfico 5, que muestran en forma agrupada los porcentajes que obtienen las tres Dimensiones en estudio, a fin de poder comparar su comportamiento y determinar cuál es la fuente motivadora de los trabajadores de Complejo Turístico Baños del Inca.

**Tabla 5 Distribución del Tipo de Motivación de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca en el año 2016**

Tipo de motivación	extrínseca	intrínseca	trascendente	Total
Muy desmotivado	34.29	31.43	30.00	140.72
Desmotivado	20.00	21.43	31.43	108.86
Medianamente motivado	27.14	22.86	17.14	98.14
Muy motivado	18.57	24.28	21.43	92.28

Fuente: Encuesta aplicada

**Gráfico 5 Porcentaje del Tipo de Motivación de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca Año 2016**



Fuente: Tabla 5

En la Tabla y Gráfico N° 5 se observa comparativamente y agrupados en porcentajes los Tipos de Motivación de los trabajadores del CTBI para el Año 2016.

Se aprecia claramente que los porcentajes de Muy desmotivado son los más elevados en las tres Dimensiones, siendo en la Dimensión Extrínseca la más alta con un 34.29%. Los Desmotivados alcanzan el segundo lugar, siendo 31.43% el porcentaje más elevado, obtenido en la Dimensión Trascendente.

El tercero en orden descendente lo obtiene los Medianamente motivados, con un 27.14% como valor más elevado, en la Dimensión Extrínseca. Finalmente el cuarto lugar es para los Muy motivados, que alcanzan un 24.28% en la Dimensión Intrínseca.

Con estos porcentajes alcanzados se comprueba que el trabajador del Complejo Turístico Baños del Inca, se encuentra Desmotivado o Muy desmotivado en su mayor parte y en las tres Dimensiones en estudio.

La mayor fuerza motivacional de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, radica en la motivación intrínseca, por ser la que motiva en un porcentaje mayor que las otras dos dimensiones, lo que nos demuestra que factores como el Ser mejor persona, la autorrealización, el desarrollo de capacidades, el aprendizaje y la independencia, son las principales fuentes motivadoras en las labores que realizan.

La motivación extrínseca, aquella que recibe el trabajador, cuyos factores como el sueldo recibido, la estabilidad laboral, los ascensos, el respeto obtenido, los elogios recibidos y el clima laboral reinante en la institución, tienen una importancia secundaria y se puede decir que son los que motivan en segundo lugar al trabajador del CTBI.

Como una tercera fuerza motivacional, está la motivación trascendente, donde el alcanzar los objetivos institucionales, el contribuir a tener una mejor empresa, el que su labor se vea reflejada en los clientes y proveedores, con relaciones estrechas con los compañeros de trabajo y con una contribución y un impacto en el entorno del medio ambiente, son factores motivacionales que aun siendo importantes, no son los principales.

### 5.1.2 Satisfacción laboral de los trabajadores del CTBI

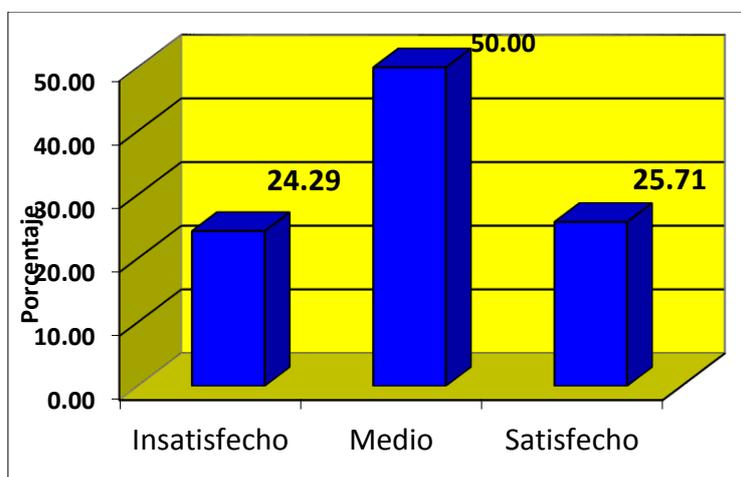
Al igual que para el cálculo de la Motivación, para la Satisfacción laboral, se han establecido los siguientes rangos de respuestas: Primer rango de 15 al 36, segundo rango del 37 al 58 y un tercer rango del 59 al 80, y encontramos el número de encuestados cuyas respuestas se ubiquen dentro de ellos.

**Tabla 6 Distribución del Nivel de Satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca – año 2016**

Nivel de Satisfacción Laboral	fi	hi%
Insatisfecho	17	24.29
Medio	35	50.00
Satisfecho	18	25.71
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta aplicada

**Gráfico 6 Porcentaje del Nivel Satisfacción de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca Año 2016**



Fuente: Tabla 6

Como se aprecia en la Tabla y Gráfico N° 6, el comportamiento de la segunda variable en estudio, la Satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca en el año 2016, presenta un comportamiento bastante particular, y se

distribuye como sigue: el 24.29% de trabajadores presentan cierto grado de insatisfacción con su trabajo (representa a 17 trabajadores), el 25.71% su nivel es Satisfecho (representa a 18 trabajadores), siendo el porcentaje más elevado el de trabajadores que no precisan su estado de satisfacción o insatisfacción, alcanzando el 50% (representa 35 trabajadores).

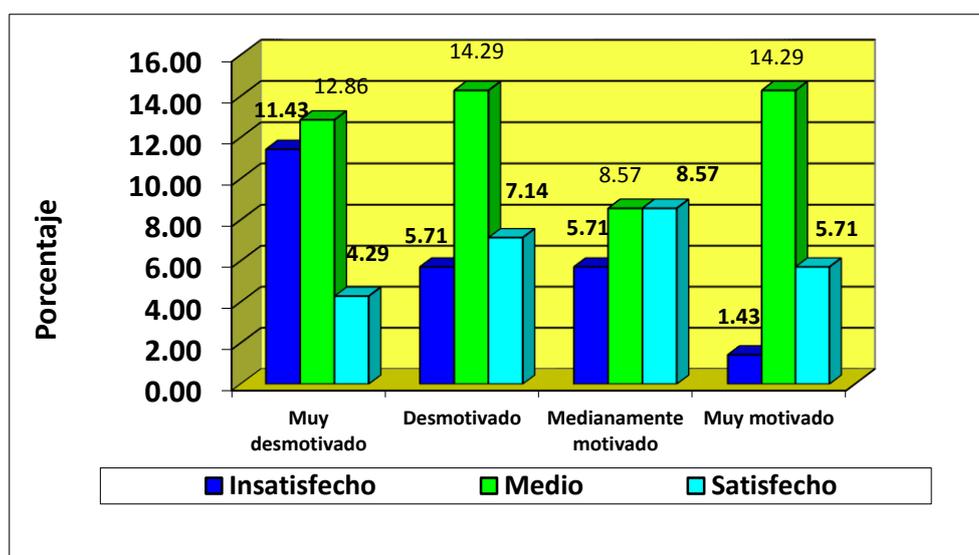
Al analizar el comportamiento de ambas variables, Motivación y Satisfacción laboral juntas, encontramos los siguientes resultados.

**Tabla 7 Distribución del nivel de Motivación y del nivel de Satisfacción laboral de los trabajadores de CTBI en el año 2016**

Nivel de Motivación	Insatisfecho		Medio		Satisfecho		Total	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Muy desmotivado	8	11.43	9	12.86	3	4.29	20	28.57
Desmotivado	4	5.71	10	14.29	5	7.14	19	27.14
Medianamente motivado	4	5.71	6	8.57	6	8.57	16	22.86
Muy motivado	1	1.43	10	14.29	4	5.71	15	21.43
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>24.29</b>	<b>35</b>	<b>50.00</b>	<b>18</b>	<b>25.71</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta aplicada

**Gráfico 7 Porcentaje del Nivel de Motivación y el Nivel Satisfacción de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca Año 2016**



Fuente: Tabla 7

En la Tabla y Grafico 7 se han agrupado a los trabajadores del Complejo Turístico

Baños del Inca según su nivel de motivación, y dentro de cada grupo también hemos encontrado su nivel de satisfacción laboral. Del grupo de trabajadores agrupados como Muy desmotivados, el 11.43% de ellos (representa a 8 trabajadores) tiene al mismo tiempo se ubica en un nivel de 4.29% como Satisfecho (representa a 3 trabajadores).

Respecto al grupo de trabajadores Desmotivados, se aprecia que el 5.71 de ellos se encuentra Insatisfecho (representa a 4 trabajadores) y el 7.14% está Satisfecho (representa a 5 trabajadores).

En cuanto al grupo de trabajadores ubicados como Medianamente motivados, el 5.71% de ellos se encuentran Insatisfechos (representa a 4 trabajadores) y el 8.57% se encuentra Satisfecho (representa a 6 trabajadores).

Finalmente, el grupo de trabajadores ubicados como Muy motivados, presenta un 1.43% de Insatisfacción (representa a 1 trabajador), y un 5.71% de Satisfacción (representa a 4 trabajadores).

Se aprecia que hay una relación directa respecto a la motivación y a la satisfacción laboral, pues mientras el trabajador incrementa su nivel de Motivación, el nivel de Satisfacción laboral tiende a incrementarse, lo cual demostraría que hay una relación directa entre ambas variables.

### **5.1.3 Influencia de la motivación en la Satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca**

Conocidos los niveles de Motivación y Satisfacción laboral en los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, necesitamos establecer cuál es el nivel de influencia que existe entre la variable Motivación respecto a la Variable Satisfacción Laboral, y poder aceptar o rechazar nuestra hipótesis planteada. Para ello mediante un Diagrama de

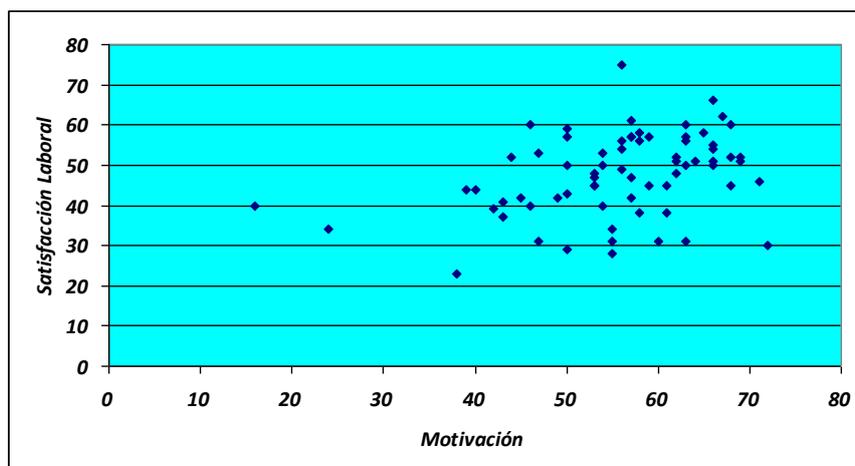
dispersión encontramos la ubicación de los resultados obtenidos, además comprobamos éste resultado a través del Coeficiente de Spearman, y veremos si se cumple esta relación.

**Figura 1 Diagrama de Dispersión de las variables: Motivación y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del CTBI en el año 2016.**

**Variabes:**

**Variable Independiente.** X: Motivación

**Variable Dependiente.** Y: Satisfacción Laboral



**Fuente:** Encuesta aplicada

Se Observa en el Diagrama de Dispersión que existe una relación positiva entre la Motivación y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del CTBI para el año 2016, para corroborar esta afirmación, mediante el Coeficiente de Spearman encontraremos la asociación que existe entre estas dos variables.

**Coeficiente de Spearman.-** La interpretación del coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación pero no independencia.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)} = 0.370$$

El resultado, 0.370 es un valor positivo, menor a 1, lo que indica que existe influencia positiva o asociación positiva entre ambas variables, pero que es moderadamente baja. Para comprobar la veracidad del resultado, se realizará en la Contrastación de hipótesis, la prueba estadística T student.

Hasta aquí hemos respondido a las inquietudes iniciales de nuestro estudio, sin embargo, para poder plantear una posible propuesta de mejora, creemos que es necesario un análisis más profundo de la situación. Como sabemos, existen dos conglomerados bien definidos en la Institución, a los que llaman personal administrativo y personal de servicios; según el Organigrama institucional, (Ver anexo) existen un total de nueve unidades orgánicas, el personal llamado administrativo, labora en ocho de éstas unidades, siendo únicamente la Unidad de Operaciones Turístico Termal, la que agrupa a los llamados trabajadores de servicios, surge entonces la inquietud de conocer por cada grupo laboral, cual es el comportamiento respecto a la motivación que reciben los trabajadores.

¿Están más motivados los trabajadores administrativos, que los trabajadores de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca? o ¿Están más motivados los trabajadores de servicios que los trabajadores administrativos del CTBI?

#### **5.1.4 Comportamiento motivacional de los trabajadores administrativos y de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca.**

Apoyados en la Teoría de la Expectativas de Victor Vroom, encontraremos estas respuestas; para ello comparemos las respectivas motivaciones o fuerzas motivacionales de ambos grupos, mediante la siguiente ecuación, y obtenemos las siguientes matrices:

**FM= (Motivación intrínseca + motivación extrínseca + motivación trascendente) \* Expectativa**

- Para la probabilidad de obtener recompensas, llamada también instrumentalidad, se obtuvo una matriz para el personal administrativo y otra para personal de servicios.

- Para conocer la importancia que tiene para el trabajador, llamada también valencia, se obtuvo una matriz para el personal administrativo y otra para personal de servicios.

- Para conocer la expectativa, la confianza o la convicción que el trabajador tiene en sí mismo de que un determinado esfuerzo lo conduce a cierto desempeño, se obtuvo una matriz para el personal administrativo y otra para personal de servicios.

Con ello se pretende conocer la fuerza motivacional de ambos grupos, paralelamente, y tomando lo planteado por la Teoría Humanista conoceremos cuál es el tipo de motivación más importante para el personal administrativo y de servicios, si es la Motivación Extrínseca, la Motivación Intrínseca o la Motivación Trascendente.

Primero se obtuvieron las medias o promedios, tomando en cuenta que, en las escalas de Likert a veces se califica el promedio resultante en la escala mediante la sencilla fórmula  $PT/NT$ , (donde PT es la puntuación total en la escala y NT es el número de afirmaciones) (Hernández Sampieri *at. al* 2005).

Para conocer cuál es la probabilidad de obtener recompensas en base al esfuerzo, llamada también instrumentalidad, en la escala utilizada, encontramos el valor promedio entre 1 y 5, donde 1 corresponde a Improbable, 2 Poco probable, 3 No lo sé, 4 Probable y 5 a Muy probable. Para conocer cuál es el valor o la importancia otorgada a esas recompensas, llamada también valencia, haremos el mismo procedimiento.

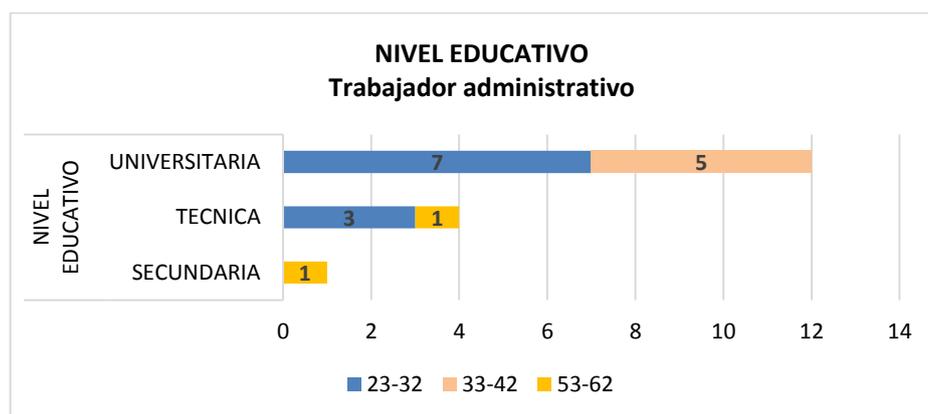
#### **5.1.4.1 Comportamiento motivacional del trabajador administrativo del CTBI**

El trabajador administrativo del Complejo Turístico Baños del Inca, presenta características muy marcadas respecto a la que poseen los llamados trabajadores de servicios. De los 17 trabajadores administrativos, 8 son hombres y 9 son mujeres, la mayoría de ellos cuentan con estudios superiores o técnicos y realizan labores netamente administrativas: Tesorería, Abastecimientos, Archivo, Planificación y Presupuesto, Personal, Contabilidad, Imagen Institucional, Secretaría, Asesoría Legal, etc.

**Tabla 8 Edad y nivel educativo del Trabajador administrativo del CTBI**

EDAD	NIVEL EDUCATIVO			Total general
	SECUNDARIA	TECNICA	UNIVERSITARIA	
23-32		3	7	10
33-42			5	5
53-62	1	1		2
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>17</b>

Fuente: Encuesta aplicada.

**Gráfico 8 Edad y nivel educativo del Trabajador administrativo del CTBI**

Fuente: Tabla 8

Se aprecia que más de la mitad de los trabajadores administrativos tienen menos de 32 años y que algo más del 70% tienen estudios universitarios, situación que podría influir influencia en el tipo de respuestas brindadas sobre los factores motivacionales.

Para conocer el perfil motivacional que poseen los trabajadores administrativos, encontramos el producto de las medias de la probabilidad de obtener recompensas, por las medias respecto a la importancia que tiene para el trabajador recibir esas recompensas. Siempre por cada tipo de motivación, ambas situaciones se aprecian a continuación.

**Tabla 9 Perfil motivacional de los trabajadores administrativos del CTBI**

Tipo de motivación	Factor motivacional	Probabilidad de obtener recompensas (a)	Importancia de las recompensas (b)	Perfil motivacional (a x b)
Extrínseca	Sueldo	2.65	4.18	11.08
	Estabilidad	3.35	4.47	14.97
	Ascenso	2.94	4.29	12.61
	Respeto	3.88	4.59	17.81
	Elogios	3.41	4.18	14.25
	Clima laboral	3.53	4.29	15.14
<b>Media de la motivación extrínseca</b>				<b>14.31</b>
Intrínseca	Mejor persona	4.35	4.71	20.49
	Capacidades	4.00	4.53	18.12
	Autorealización	4.18	4.24	17.72
	Aprendizaje	3.94	4.59	18.08
	Independencia	3.41	4.18	14.25
<b>Media de la motivación intrínseca</b>				<b>17.73</b>
Trascendente	Objetivos	4.18	4.71	19.69
	Mejor empresa	3.82	4.59	17.53
	Clientes y proveedores	3.71	4.18	15.51
	Compañeros	4.06	4.41	17.90
	Impacto en entorno	3.94	4.53	17.85
<b>Media de la motivación trascendente</b>				<b>17.70</b>
<b>Motivación total:</b>		<b>100% es igual a</b>	<b>49.74</b>	

Fuente: Encuesta aplicada

Al comparar las medias de la probabilidad y la importancia de los factores en estudio para los trabajadores administrativos del Complejo Turístico Baños del Inca, apreciamos que el trabajador administrativo le concede mucha importancia a todos los factores analizados, sin embargo al mismo tiempo, cree que es limitada la probabilidad de poder alcanzarlos con un buen trabajo, especialmente los factores motivacionales Extrínsecos.

Por ejemplo, para destacar, los factores mas importante para el trabajador administrativo son el factor Mejor persona y el factor Objetivos, y piensa que el primero de los factores es mas fácil de alcanzar, sentirse bien consigo mismo y con la labor que realiza, y también piensa que con su trabajo es posible contribuir a que la Institución alcance los objetivos que persigue.

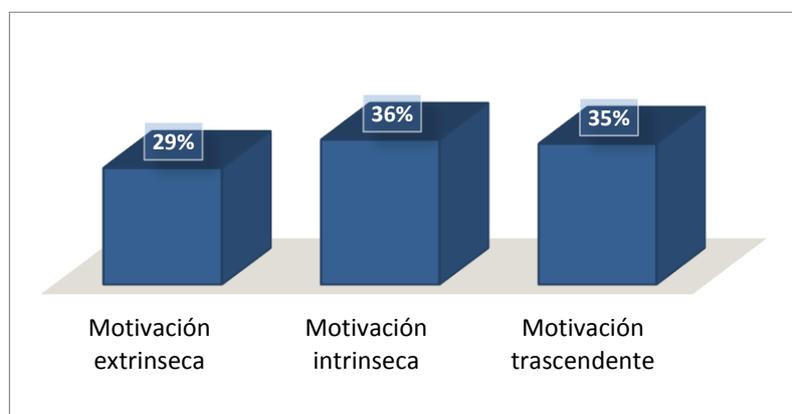
Para conocer qué tipo de motivación es la que tiene una mayor fuerza motivadora en los trabajadores administrativos del Complejo Turístico Baños del Inca, hallamos mediante una regla de tres simple, el porcentaje que representa la motivación extrínseca,

la motivación intrínseca y la motivación trascendente respecto de la suma total de las medias, que es 49.74.

Así tenemos que los llamados los factores intrínsecos (Mejor persona, Capacidades, Auto realización, Aprendizaje e Independencia) son los que obtienen el porcentaje más elevado, un 35.65%, seguido de los factores trascendentes (Objetivos, Mejor empresa, Clientes y proveedores, Compañeros e Impacto en el entorno) que obtienen un 35.58% y finalmente, y contrario a lo que se esperaría, son los factores extrínsecos, es decir los que provienen de fuera de la propia persona, (Sueldo, Estabilidad, Ascenso, Respeto, Elogios y Clima laboral) los que tienen el más bajo porcentaje y representan un 28.77%, respecto del total.

En el siguiente gráfico se muestran los porcentajes de los tipos de motivación que tienen los trabajadores administrativos del Complejo Turístico Baños del Inca.

**Gráfico 9: Perfil motivacional de los trabajadores administrativos del Complejo Turístico Baños del Inca, año 2016**



Fuente: Tabla 9.

### **Análisis de las expectativas del trabajador administrativo del Complejo Turístico Baños del Inca**

Finalmente, y según lo planteado para nuestro estudio, analizaremos el comportamiento de las expectativas que tienen los trabajadores administrativos del

Complejo Turístico Baños del Inca, ante la realización de un trabajo duro y lo que piensa que con ello se puede conseguir.

En la Tabla 10, tenemos las medias obtenidas respecto a los tres conceptos sobre la expectativa que tiene el trabajador administrativo, al esforzarse en su trabajo.

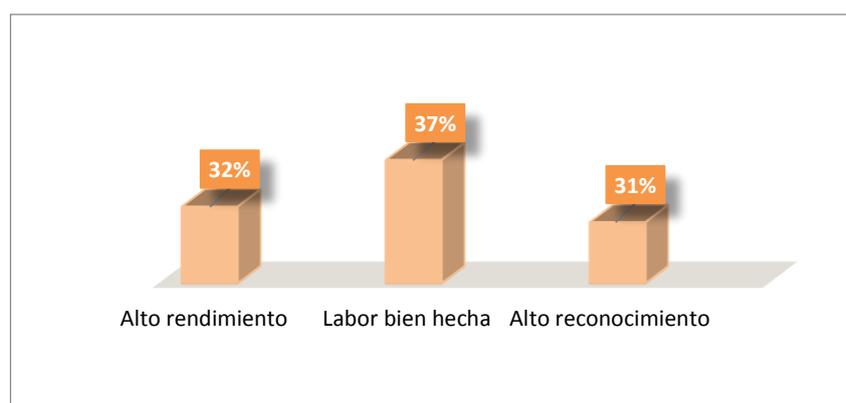
**Tabla 10 Expectativas del trabajador administrativo del Complejo Turístico Baños del Inca, ante un trabajo duro**

Expectativa	Media	Porcentaje
El trabajo duro conduce a un alto rendimiento	3.82	32%
El trabajo duro conduce a una labor bien hecha	4.35	37%
El trabajo duro conduce a un alto reconocimiento	3.65	31%
<b>Total</b>	<b>11.82</b>	<b>100%</b>
<b>Media de las tres expectativas</b>	<b>3.94</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada.

Porcentualmente estas medias, respecto a su suma total, 11.82, representan cada uno lo que se muestra en el Gráfico 10.

**Gráfico 10: Expectativa del trabajador administrativo del CTBI, ante un trabajo duro**



**Fuente:** Tabla 10

Ahora que disponemos de los valores de la probabilidad, la importancia y la expectativa, las que se obtuvieron de las encuestas hechas a los trabajadores administrativos del Complejo Turístico Baños del Inca, podemos hallar la fuerza motivacional que ellos poseen. La que está dada, según nuestro modelo planteado, así:

FM= (Motivación intrínseca + motivación extrínseca + motivación trascendente) \* Expectativa

FM = (14.31 + 17.73 + 17.70) \* 3.94

FM = 49.74 \* 3.94

FM = 195.98

Este valor representa, según nuestro modelo planteado la fuerza motivacional con la que cuenta el trabajador administrativo del Complejo Turístico Baños del inca, este valor posteriormente lo utilizaremos para compararlo con el valor obtenido por la fuerza motivacional de los trabajadores de servicios de la entidad.

#### **5.1.4.2 Comportamiento motivacional del trabajador de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca**

El trabajador de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca, llamado así porque en su labor diaria desarrolla actividades tales como operador del servicio de pozas, operador del servicio de duchas, operador del servicio de piscinas, operador del servicio de albergue, operador del servicio de hidromasajes, operador del servicio de sauna, operador del servicio de bungalos, recaudador, mantenimiento, jardinería, limpieza, carpintería, portería, etc.

Constituyen la mayoría del conjunto de trabajadores y son también los que tienen a diario un contacto directo con los usuarios de los servicios que brinda la entidad, por esta razón, la forma como desempeñen su labor diaria, repercutirá en muchos aspectos al interior y al exterior de la Institución.

Aquí es importante resaltar primero algunos aspectos demográficos que identifican a este grupo humano, para ayudarnos a entender los resultados obtenidos de las encuestas que se les practicó.

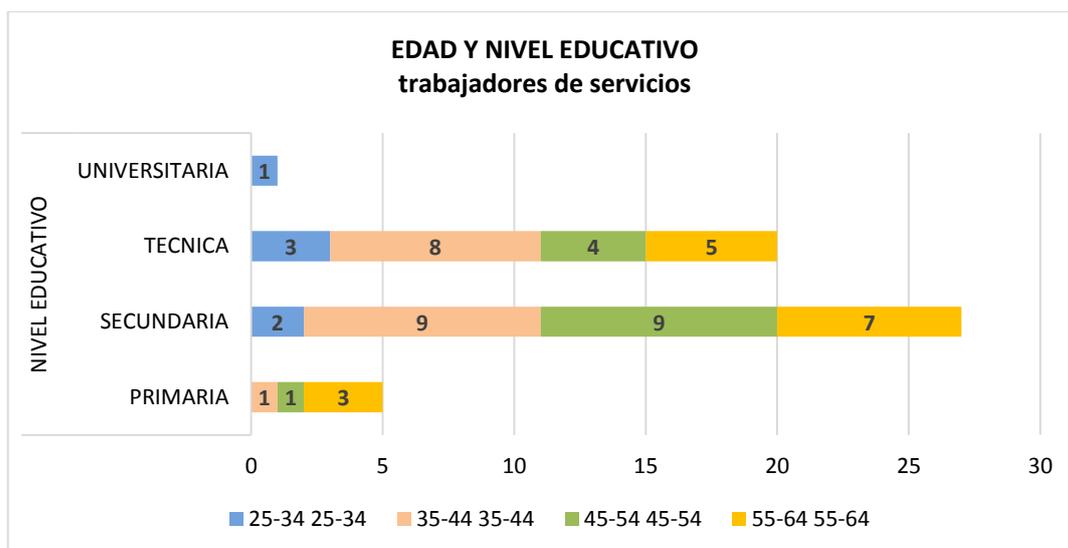
De los 53 trabajadores de servicios encuestados, 43 son hombres y 10 son mujeres, esto se entiende de alguna manera por que las labores que realizan demandan esfuerzo físico considerable, y también porque es costumbre que las realicen los varones.

**Tabla 11 Edad y nivel educativo del personal de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca**

EDAD	NIVEL EDUCATIVO				Total
	PRIMARIA	SECUNDARIA	TECNICA	UNIVERSITARIA	
25-34		2	3	1	6
35-44	1	9	8		18
45-54	1	9	4		14
55-64	3	7	5		15
<b>Total general</b>	<b>5</b>	<b>27</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>53</b>

Fuente: Encuesta aplicada.

**Gráfico 11 Edad y nivel educativo del personal de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca**



Fuente: Tabla 11.

En el gráfico anterior vemos la distribución del nivel educativo según la edad de los trabajadores de servicios, destaca que, de la totalidad de ellos solo uno cuenta con estudios universitarios, teniendo la mayor parte de ellos estudios de secundaria. Otro dato interesante, en comparación con lo que muestran los trabajadores administrativos, es la edad del personal de servicios, 47 de ellos, superan los 35 años de edad.

## Perfil motivacional del trabajador de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca.

Al obtener el producto de las medias, tanto de la probabilidad de obtener recompensas por un trabajo bien realizado, como la media de la importancia que para el trabajador tiene el recibir dichas recompensas, obtendremos el perfil motivacional que poseen estos trabajadores, asimismo conoceremos cuál es el tipo de motivación que destaca en éste trabajador, si es la motivación extrínseca, que llega desde fuera del trabajador, la motivación intrínseca, que es la que internamente posee cada trabajador, o es la motivación trascendente, que es la que repercute en terceros y en el tiempo; ambas situaciones se pueden apreciar en la siguiente tabla.

**Tabla 12 Perfil motivacional de los trabajadores de servicios del CTBI.**

Tipo de motivación	Factor motivacional	Probabilidad de obtener recompensas (a)	Importancia de las recompensas (b)	Perfil motivacional (a x b)
Extrínseca	Sueldo	2.53	4.34	10.98
	Estabilidad	3.08	4.47	13.77
	Ascenso	3.09	4.28	13.23
	Respeto	3.55	4.32	15.34
	Elogios	3.15	4.32	13.61
	Clima laboral	3.45	4.21	14.52
<b>Media de la motivación Extrínseca</b>				<b>13.57</b>
Intrínseca	Mejor persona	3.87	4.21	16.29
	Capacidades	3.47	4.09	14.19
	Autorealización	3.77	4.28	16.14
	Aprendizaje	3.79	4.38	16.60
	Independencia	3.08	4.06	12.50
<b>Media de la motivación intrínseca</b>				<b>15.15</b>
Trascendente	Objetivos	3.11	4.19	13.03
	Mejor empresa	3.28	4.32	14.17
	Clientes y proveedores	3.81	3.70	14.10
	Compañeros	3.47	4.26	14.78
	Impacto en entorno	3.91	4.38	17.13
<b>Media de la motivación trascendente</b>				<b>14.64</b>
Motivación total: 100% es igual a				<b>43.36</b>

Fuente: Encuesta aplicada.

Del análisis de la tabla precedente se puede ver que los trabajadores de servicios, al igual que los trabajadores administrativos, son conscientes de lo importantes que son los factores en estudio y todos ellos son valorados por encima del valor 4, a excepción del factor Clientes y proveedores.

La diferencia mas importante a tener en cuenta para corregir e incidir en ella, es la que se obtiene del factor Clientes y proveedores, las medias obtenidas son las más bajas tanto en la probabilidad de alcanzarlas como en la importancia que tienen para los trabajadores de servicios, a pesar de que piensan que es posible alcanzar este factor con un buen trabajo, no resulta para ellos importante dentro de sus labores cotidianas. Para una Institución dedicada a brindar servicios, y que el resultado de sus labores se refleja en la satisfacción de sus usuarios, como es el caso del Complejo Turístico Baños del Inca, es muy importante corregir o mejorar esta situación encontrada.

En el mismo Tabla 12 y Gráfico N! 12, podemos saber cuál es el tipo de motivación que destaca en los trabajadores de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca.

Para ello, primero se encontró el producto de las medias de la posibilidad de alcanzar recompensas con un buen trabajo, multiplicado por las medias de la importancia que tienen cada una de las recompensas, siempre agrupadas por tipo de motivación.

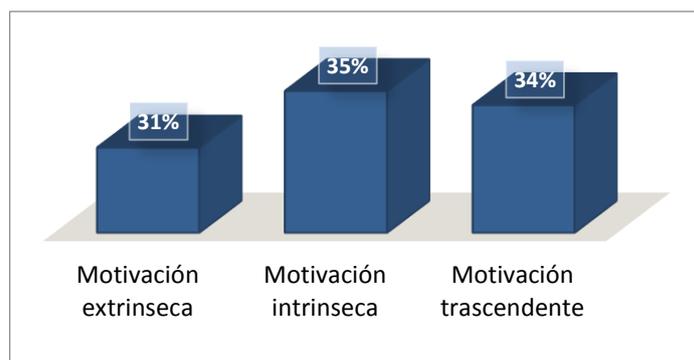
Luego, teniendo las medias de cada uno de los factores motivacionales y agrupados por tipo de motivación, encontramos de estos productos sus respectivas medias: para la motivación extrínseca se obtuvo una media de 13.57, para la motivación intrínseca 15.15 y para la motivación trascendente 14.64. Sumados esas tres cantidades obtenemos 43.36 que constituye el 100 por ciento.

Partiendo de esta suma total, y mediante una regla de tres simple, encontramos el porcentaje que representa la motivación extrínseca, la motivación intrínseca y la motivación trascendente.

Así tenemos que los llamados los factores intrínsecos (Mejor persona, Capacidades, Auto realización, Aprendizaje e Independencia) son los que obtienen el porcentaje más elevado, un 34.94%, a continuación se ubican los factores trascendentes (Objetivos, Mejor empresa, Clientes y proveedores, Compañeros e Impacto en el entorno) que obtienen un 33.76%; en tanto que los factores extrínsecos, es decir los que provienen de fuera de la propia persona, (Sueldo, Estabilidad, Ascenso, Respeto, Elogios y Clima laboral) representan un 31.30%, respecto del total.

Gráficamente vemos en el Gráfico 12 los porcentajes de influencia de los tipos de motivación que tienen los trabajadores de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca.

**Gráfico 12: Perfil motivacional de los trabajadores de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca**



Fuente: Tabla 12

### Expectativas del trabajador de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca.

Igualmente, para el trabajador de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca, debemos obtener el valor de las expectativas que tienen ante la realización de un trabajo duro y lo que piensa que con ello se puede conseguir.

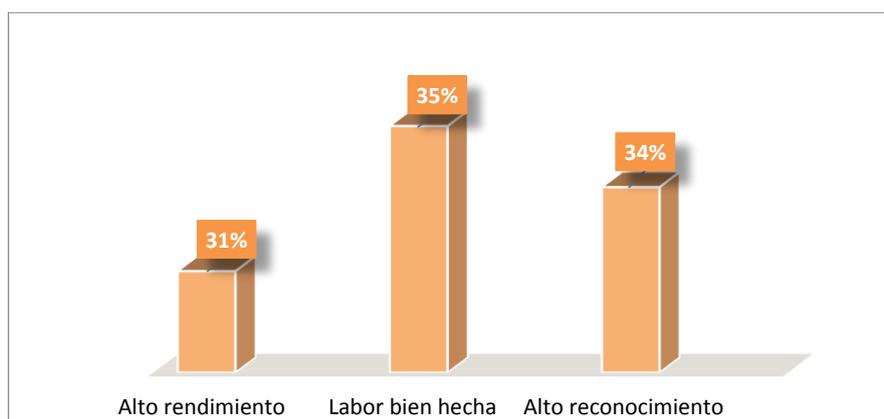
En la Tabla 13, tenemos las medias obtenidas respecto a los tres conceptos sobre la expectativa que tiene el trabajador de servicios, ante un trabajo duro. Asimismo se ha calculado estos valores en términos porcentuales respecto a su suma total, 10.14, lo que también gráficamente se presentan en el Gráfico 13

**Tabla 13 Expectativas del trabajador de servicios ante un trabajo duro**

Expectativa	Media	Porcentaje
El trabajo duro conduce a un alto rendimiento	3.19	31%
El trabajo duro conduce a una labor bien hecha	3.55	35%
El trabajo duro conduce a un alto reconocimiento	3.40	34%
<b>Total</b>	<b>10.14</b>	<b>100%</b>
Media de las tres expectativas	3.38	

Fuente: Encuesta aplicada

**Gráfico 13: Expectativa del trabajador de servicios ante el trabajo duro.**



Fuente: Tabla 13

Después de haber hallado los valores de la probabilidad, de la importancia y de las expectativas, las que se obtuvieron de las encuestas hechas a los trabajadores de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca año 2016, podemos hallar para estos trabajadores, su fuerza motivacional, la que según nuestro modelo planteado está dado por la siguiente fórmula:

$$FM = (\text{Motivación intrínseca} + \text{motivación extrínseca} + \text{motivación trascendente}) * \text{Expectativa}$$

Reemplazando los valores encontrados anteriormente, tenemos:

$$FM = (13.57 + 15.15 + 14.64) * 3.38$$

$$FM = 43.36 * 3.38$$

$$FM = 146.56$$

Este valor representa la fuerza motivacional que posee el trabajador de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca, éste valor lo utilizaremos mas adelante para compararlo con el valor obtenido por la fuerza motivacional obtenida por los trabajadores administrativos, para conocer cuál de ellos tiene la mayor fuerza motivacional, y poder corroborar o desechar una de nuestras hipótesis planteada.

#### **5.1.4.3 Comparación de la fuerza motivacional de los trabajadores administrativos y de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca**

Se encontró anteriormente la fuerza motivacional para cada segmento de trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, (página 80 y página 86), halladas mediante la siguiente fórmula planteada:

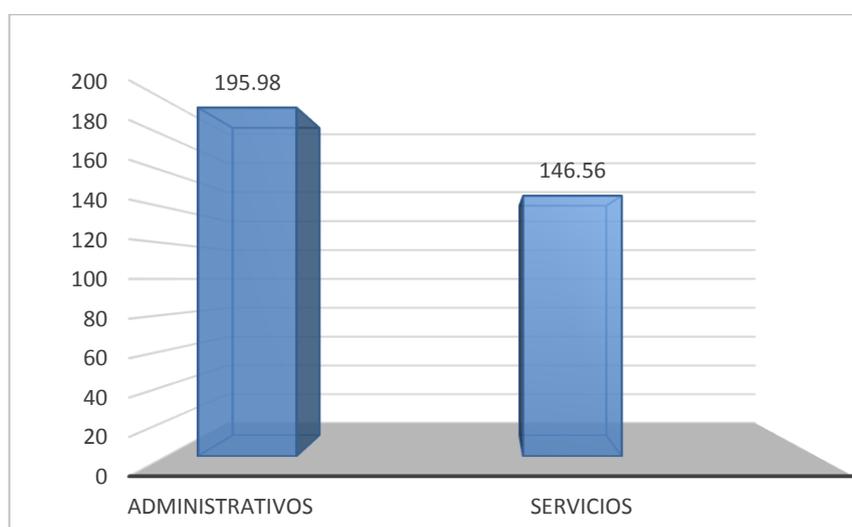
$$FM = (\text{Motivación intrínseca} + \text{motivación extrínseca} + \text{motivación trascendente}) * \text{Expectativa}$$

Así habíamos encontrado que la fuerza motivacional que tienen los trabajadores administrativos es 195.98, mientras que para los trabajadores de servicios es de 146.56.

**Tabla 14 Fuerza motivacional Trabajadores administrativos y de servicios**

	Personal administrativo	Personal de servicios
Fuerza motivacional	195.98	146.56

Fuente: Encuesta aplicada

**Gráfico 14 Comparación de la fuerza motivacional Trabajadores administrativos y de servicios**

Fuente: Tabla 14

Es notorio que la mayor fuerza motivacional de ambos grupos laborales, la tienen los trabajadores administrativos del Complejo Turístico Baños del Inca, obteniendo en términos porcentuales un 57%, mientras que los trabajadores de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca alcanzan un 43% de fuerza motivacional, obteniendo una diferencia porcentual muy significativa del 14%.

Resulta entonces necesario, plantearnos el porqué de las diferencias obtenidas, por ambos grupos, es acaso que ¿los factores motivacionales en estudio, pueden ser alcanzados mas fácilmente por los trabajadores administrativos, que por los trabajadores de servicios?, o podríamos preguntarnos: ¿hay preferencia en la motivación que recibe

uno u otro grupo laboral?, un estudio futuro del tema sería conveniente para aclarar ésta situación.

Sin embargo a fin de profundizar en el análisis del comportamiento motivacional de los trabajadores del CTBI, y ayudar a que la Dirección institucional conozca y pueda implementar políticas de motivación en sus trabajadores, se ha creído conveniente hacer un análisis mas profundo acerca del comportamiento por separado, que presentan los trabajadores administrativos y los trabajadores de servicios, en cuanto a lo que piensan sobre las recompensas que podrían recibir por realizar bien su trabajo, y la importancia que éstas tienen para ellos.

Este análisis es importante pues permitirá que la propuesta motivacional que se recomiende, las decisiones que se tomen y las políticas que se implementen se realicen diferenciando los resultados obtenidos por ambos conglomerados de trabajadores, puesto que el trabajador administrativo alcanza resultados muy diferentes respecto al trabajador de servicios, por lo tanto tienen motivaciones diferentes, por consiguiente las soluciones a implementar también deben ser diferentes.

#### **5.1.4.4 Análisis del comportamiento motivacional de los trabajadores administrativos y de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca**

Analizaremos primero cómo es que se comporta el trabajador administrativo respecto a la probabilidad de recibir recompensas por parte de la Institución y al valor que le otorga, análisis que haremos con las tres dimensiones: Extrínseca, Intrínseca y Trascendente.

##### **Probabilidad de recibir recompensas y su valor para el trabajador administrativo del Complejo Turístico Baños del Inca**

Un análisis que nos proporcionará información importante, es traducir en porcentajes las respuestas brindadas por los trabajadores administrativos del Complejo

Turístico Baños del Inca y así comparar el porcentaje de ellos que piensan que es probable poder obtener recompensas cuando se realiza un buen trabajo, y al mismo tiempo conocer, cuáles de estas recompensas les resultan mas importante.

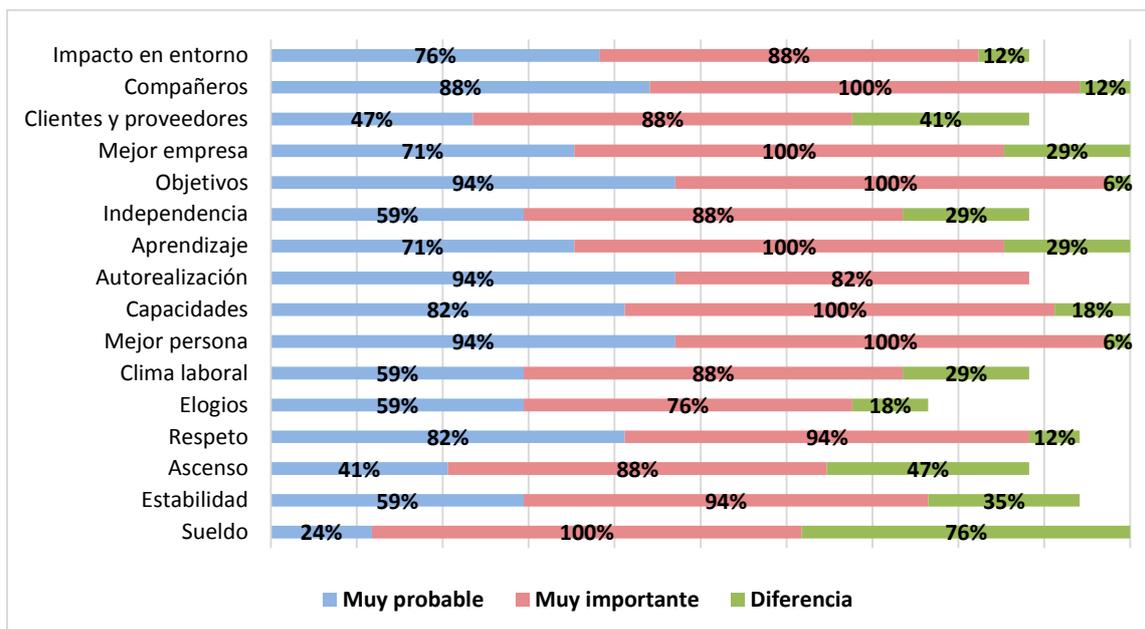
En la Tabla 15, se han agrupado los resultados, tomando las medias obtenidas por Muy probable, y por Muy importante y convirtiéndolas en porcentaje, manteniendo separados los factores y los tipos de motivación: extrínsecos, intrínsecos y trascendentes.

**Tabla 15 Comparación entre la probabilidad de recibir recompensas y la importancia de cada una de ellas para el personal administrativo del CTBI**

	Factor	Muy probable	Muy importante	Diferencia
<b>Extrínseca</b>	Sueldo	24%	100%	76%
	Estabilidad	59%	94%	35%
	Ascenso	41%	88%	47%
	Respeto	82%	94%	12%
	Elogios	59%	76%	18%
	Clima laboral	59%	88%	29%
<b>Intrínseca</b>	Mejor persona	94%	100%	6%
	Capacidades	82%	100%	18%
	Autorealización	94%	82%	-12%
	Aprendizaje	71%	100%	29%
	Independencia	59%	88%	29%
<b>Trascendente</b>	Objetivos	94%	100%	6%
	Mejor empresa	71%	100%	29%
	Clientes y proveedores	47%	88%	41%
	Compañeros	88%	100%	12%
	Impacto en entorno	76%	88%	12%

**Fuente:** Encuesta aplicada.

**Gráfico 15 Comparación entre la probabilidad de recibir recompensas y la importancia de cada una de ellas para el personal administrativo del CTBI**



Fuente: Tabla 15.

Comparamos los porcentajes obtenidos por las respuestas de “muy probable” con los porcentajes de respuesta de “muy importante” de los factores mas significativos que nos muestra la Tabla 15, a mayor separación entre los porcentajes analizados, nos encontramos ante fallas en el sistema motivacional.

### Motivación Extrínseca

Los factores que presentan una mayor separación en sus porcentajes, son en primer lugar el factor Sueldo, el 24% de los trabajadores administrativos del Complejo Turístico Baños del Inca, piensa que puede recibir un incremento remunerativo por un buen trabajo, siendo en realidad un porcentaje muy bajo, en cambio el 100% lo considera como un factor muy importante. Lo que hace pensar que éste factor no se está tomando en cuenta por la Administración de la entidad como factor motivador de los trabajadores o que lo percibido no está de acuerdo con lo esperado. Puede entenderse también, que siendo la Institución una entidad pública, no es posible obtener aumentos salariales por estar sujetos a diversa normativa que los limita.

Destacable también resulta el factor Ascensos, mientras que el 41% cree que es posible alcanzarlo, el 88% lo considera importante. Se puede pensar que la política de ascensos tiene deficiencias o simplemente no existe como motivación.

### **Motivación Intrínseca**

Los porcentajes obtenidos por los factores que componen la motivación intrínseca, tienen un comportamiento más estable, si cabe el término, puesto que sus diferencias porcentuales no están tan marcadas como en el caso de la motivación extrínseca. Recordemos que la motivación intrínseca es la que tiene internamente el trabajador y que lo motiva en su labor diaria. Destaca el factor Mejor persona, que lo motiva a sentirse bien con su trabajo diario y le causa satisfacción. El Aprendizaje y la Independencia aunque presenta las mayores diferencias requieren la atención por parte de los directivos, a pesar de recibirlos, cabría la posibilidad de incrementarlos aún más.

### **Motivación Trascendente**

Hay dos factores que debemos resaltar, el cumplimiento de Objetivos, pues el 94% de los trabajadores administrativos cree que es posible alcanzarlos, porcentaje por demás importante, y a la vez lo consideran como un factor muy importante con un 100%, lo que quiere decir que por un lado el trabajador administrativo del Complejo Turístico Baños del Inca conoce los objetivos institucionales y al mismo tiempo está comprometido en poder alcanzarlos.

El otro factor a comentar es el Clientes y Proveedores, el 47% de los trabajadores administrativos creen que es posible alcanzar la satisfacción de los usuarios ante un servicio recibido o la satisfacción de los proveedores por un pago a tiempo, de ellos el 88% lo considera como un factor importante.

Estos porcentajes reflejan una situación que es necesario que los directivos tomen en cuenta, porque no debería suceder en la Institución, al ser los usuarios en este caso, un componente y fin principal de su actividad y los proveedores, parte fundamental para el funcionamiento de la entidad, la importancia a otorgar debería ser total.

¿Es posible que nuestro trabajo se refleje en los Clientes y proveedores?, o ¿Son acaso los usuarios y proveedores muy difíciles de satisfacer, o son muy exigentes?, o ¿Es que en realidad no son tan importantes para la Institución?

Resulta contradictorio ver que el 100% cree que el cumplimiento de Objetivos es muy importante, sin embargo a los Clientes y proveedores tan solo se les da un 88% de importancia, siendo éstos el eje sobre el que se desarrolla la Institución.

### **Probabilidad de recibir recompensas y su valor para el trabajador de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca**

Al igual que lo realizado para los trabajadores administrativos, traduciremos en porcentajes las respuestas brindadas en las encuestas por los trabajadores de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca, lo que nos permitirá comparar el porcentaje de los trabajadores que creen que es probable poder obtener recompensas por realizar un buen trabajo, y al mismo tiempo conocer cuales de estas recompensas les resultan mas importante.

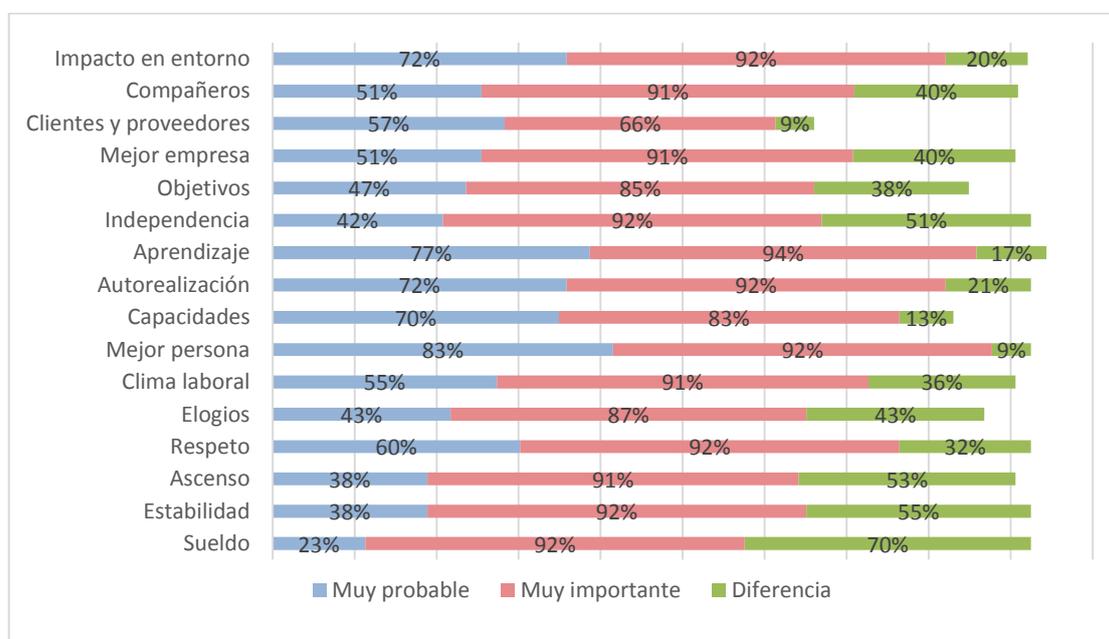
Para ello agrupamos también las respuestas en tres grupos: improbable, (valores 1 y 2), No lo sé (valor 3) y muy probable (valores 4 y 5), de acuerdo a la escala de respuestas de las encuestas realizadas y según los factores de motivación: extrínsecos, intrínsecos y trascendentes.

**Tabla 16 Comparación entre la probabilidad de recibir recompensas y la importancia de cada una de ellas para el personal de servicios del CTBI.**

Factor	Muy probable	Muy importante	Diferencia
Sueldo	23%	92%	70%
Estabilidad	38%	92%	55%
Ascenso	38%	91%	53%
Respeto	60%	92%	32%
Elogios	43%	87%	43%
Clima laboral	55%	91%	36%
Factor	Muy probable	muy importante	Diferencia
Mejor persona	83%	92%	9%
Capacidades	70%	83%	13%
Autorealización	72%	92%	21%
Aprendizaje	77%	94%	17%
Independencia	42%	92%	51%
Factor	Muy probable	muy importante	Diferencia
Objetivos	47%	85%	38%
Mejor empresa	51%	91%	40%
Clientes y proveedores	57%	66%	9%
Compañeros	51%	91%	40%
Impacto en entorno	72%	92%	20%

Fuente: Encuesta aplicada.

**Gráfico 16 Comparación entre la probabilidad de recibir recompensas y la importancia de cada una de ellas para el personal de servicios del CTBI**



Fuente: Tabla 16.

Comparamos los porcentajes obtenidos por las respuestas de “muy probable” y “muy importante” de los factores mas significativos de la Tabla 14, a mayor separación entre los porcentajes analizados. Mencionamos que a menor diferencia entre porcentajes, representan situaciones favorables o aciertos, lo opuesto, es decir el alejamiento demostraría, situaciones desfavorables o fallas en el sistema de motivación institucional.

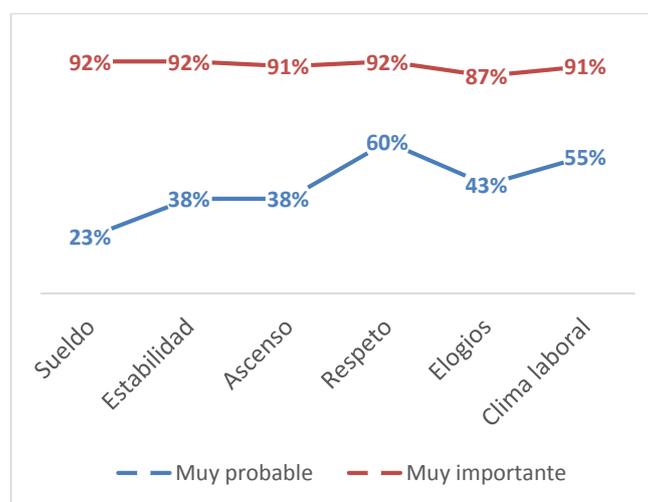
### Motivación extrínseca

**Tabla 17 Probabilidad e importancia de los factores de Motivación extrínseca para el trabajador de servicios**

<b>Factor</b>	<b>Muy probable</b>	<b>Muy importante</b>	<b>Diferencia</b>
Sueldo	23%	92%	70%
Estabilidad	38%	92%	55%
Ascenso	38%	91%	53%
Respeto	60%	92%	32%
Elogios	43%	87%	43%
Clima laboral	55%	91%	36%

**Fuente:** Encuesta aplicada.

**Gráfico 17 Probabilidad e importancia de los factores de Motivación extrínseca para el trabajador de servicios**



**Fuente:** Tabla 17.

En la Tabla 17 y Gráfico 17, vemos que los factores de la Motivación extrínseca presentan valores muy alejados entre sí, demostrando debilidades muy marcadas en el sistema de motivación extrínseca. Lo más significativo está en el factor Sueldo, solo un 23% de trabajadores cree que es probable que pueda alcanzarlo con un trabajo duro, mientras que un 92% creen que es uno de los factores más importantes en la motivación. Se puede interpretar como que la Institución no toma en cuenta lo importante que es este factor para el trabajador de servicios, o que, por tratarse de una entidad pública, este factor depende de normas presupuestales, que limitan su aplicación.

La Estabilidad es el factor que presenta la segunda separación porcentual más grande, 55%, denotando que éste factor teniendo una gran importancia, el trabajador cree que no es posible conseguir. Esta situación puede estar dada, por los movimientos de personal realizados por la actual gestión y de gestiones anteriores, cada vez que asumen la dirección de la entidad. Al ser uno de los factores más importantes en la motivación, es conveniente crear un clima de estabilidad en los trabajadores que les permita desarrollar su labor sin tener la presión y la incertidumbre de conservar sus puestos de trabajo.

Los ascensos muestran también un importante distanciamiento entre la importancia y la probabilidad de alcanzarlo. Es probable que por ser el CTBI una entidad pública, este tipo de factor motivacional, no sea tomado en cuenta, siendo importante en cualquier ámbito laboral. Por lo que resulta útil, un análisis de cómo implementar o mejorar su aplicación.

El respeto y el Clima laboral, son los factores que menos alejamiento tienen, lo que implicaría que de alguna manera se dan en la institución, pero que es necesario reforzar, al igual que los Elogios, que siguen en orden de motivación.

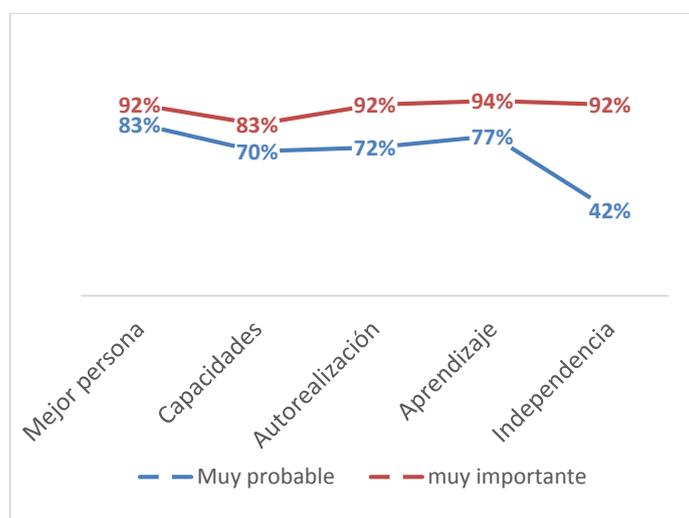
## Motivación intrínseca

**Tabla 18 Probabilidad e importancia de los factores de Motivación intrínseca para el trabajador de servicios**

Factor	Muy probable	muy importante	Diferencia
Mejor persona	83%	92%	9%
Capacidades	70%	83%	13%
Autorealización	72%	92%	21%
Aprendizaje	77%	94%	17%
Independencia	42%	92%	51%

Fuente: Encuesta aplicada

**Gráfico 18 Probabilidad e importancia de los factores de Motivación intrínseca para el trabajador de servicios**



Fuente: Tabla 18.

Los factores motivacionales intrínsecos, presentan casi todos un comportamiento muy cercano respecto a la importancia y probabilidad de lograrlos, se desprende que la Motivación intrínseca es la que realmente motiva al trabajador de servicios de Complejo Turístico Baños del Inca, y el trabajo y las labores que realiza le permiten alcanzar éstos factores. Ser Mejor persona, sentirse bien como persona y sentirse bien con el trabajo realizado es el factor con menor diferencia entre la importancia para el trabajador de servicios, 92% y la probabilidad de alcanzarla, 83%, lo que demuestra que el trabajo contribuye a sentirse útil y mejor persona, es una fortaleza institucional a resaltar.

El factor Capacidades, que tiene que ver con el desarrollo de las aptitudes propias de la persona para desempeñar una labor y con el trabajo en equipo, la atención al cliente, la creatividad, la iniciativa, entre otras, éste factor es importante en un 83% para el trabajador de servicios, y su cercanía con la probabilidad de obtenerlo, 70%, es relativamente cercana, por lo que se desprendería que el trabajo que realizan estos trabajadores del área de servicios, les permite hacer uso de ciertas capacidades y poner en práctica sus aptitudes, lo que representa un acierto en su motivación.

La Autorrealización, que es el desarrollo personal o profesional, para los trabajadores de servicios tiene un 92% de importancia, pero nos muestra una diferencia de 21% con respecto a la probabilidad de conseguirla, aunque no es una gran diferencia es conveniente reforzar y permitir que el trabajador, luego de satisfacer sus necesidades de seguridad, consiga que su trabajo le permita desarrollarse también como persona.

Aprendizaje en el trabajo, que permite aprender mediante la realización de actividades laborales, así como la capacidad de resolver retos, orientados a mejorar e innovar. Considerado con un 94% como el factor motivador extrínseco mas importante, para el trabajador de servicios, tiene una diferencia de 17%, respecto a la probabilidad de alcanzarlo, lo que implicaría que las actividades laborales realizadas, contribuyen mucho al aprendizaje de los trabajadores. Lo que demuestra que se trata de un punto favorable de motivación, pero que hay que mantener.

Muy por el contrario, la Independencia, factor considerado con un 92% como muy importante, tiene la mayor diferencia, 51%, lo que demostraría que no representa un factor motivador, al no poder realizar los trabajadores de servicios sus labores con la independencia y autonomía que esperan, por lo que es una debilidad importante en la motivación y que debe ser tomada en cuenta para su corrección.

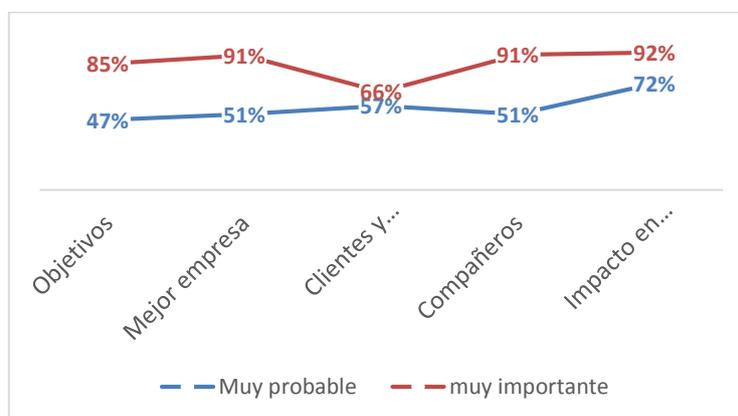
## Motivación trascendente

**Tabla 19 Probabilidad e importancia de los factores de Motivación Trascendente para el trabajador de servicios**

Factor	Muy probable	muy importante	Diferencia
Objetivos	47%	85%	38%
Mejor empresa	51%	91%	40%
Clientes y proveedores	57%	66%	9%
Compañeros	51%	91%	40%
Impacto en entorno	72%	92%	20%

Fuente: Encuesta aplicada.

**Gráfico 19 Probabilidad e importancia de los factores de Motivación Trascendente para el trabajador de servicios**



Fuente: Tabla 19.

Contradictoriamente el factor Clientes y proveedores tienen una menor diferencia entre sus porcentajes, lo que demostraría un acierto, sin embargo vemos que solo un 57% de los trabajadores de servicios, piensa que éste factor se puede alcanzar y le conceden una importancia como factor motivacional de 66%. Estos porcentajes, al igual que los obtenidos para el personal administrativo, reflejan una situación que es necesario que los directivos la tomen en cuenta y busquen revertirla, por cuanto al ser una Institución que gira en torno al servicio a clientes y depende de la participación de proveedores, no es lógico que no sean importantes para los trabajadores. Es necesario un estudio para conocer las razones de esta situación.

Para el 85% de los trabajadores de servicios es importante el cumplimiento de Objetivos, pero solamente el 47% cree posible conseguirlo con un buen trabajo, lo cual constituye una debilidad como factor motivador en la Institución al presentar una diferencia porcentual muy significativa.

Mejor empresa y compañeros han obtenido similar porcentaje, el 91% de los trabajadores de servicios lo consideran factores importantes, en tanto que el 51% piensa que es posible lograrlo, demostrando un alejamiento notable entre estos porcentajes, demostrando también situaciones desfavorables para la Institución.

Finalmente el factor Impacto en el entorno, es importante en un 92% para los trabajadores de servicios, pero el 72% cree posible conseguirlo con un buen trabajo, existiendo una diferencia de 20%, cifra no muy elevada, que también demostraría debilidad en este factor de motivación y que es posible cambiar con adecuadas políticas de cuidado y protección del medio ambiente.

### Comparación de los resultados obtenidos

Para determinar los niveles de motivación y el perfil motivacional que poseen los trabajadores administrativos y de servicios, hacemos seguidamente la comparación..

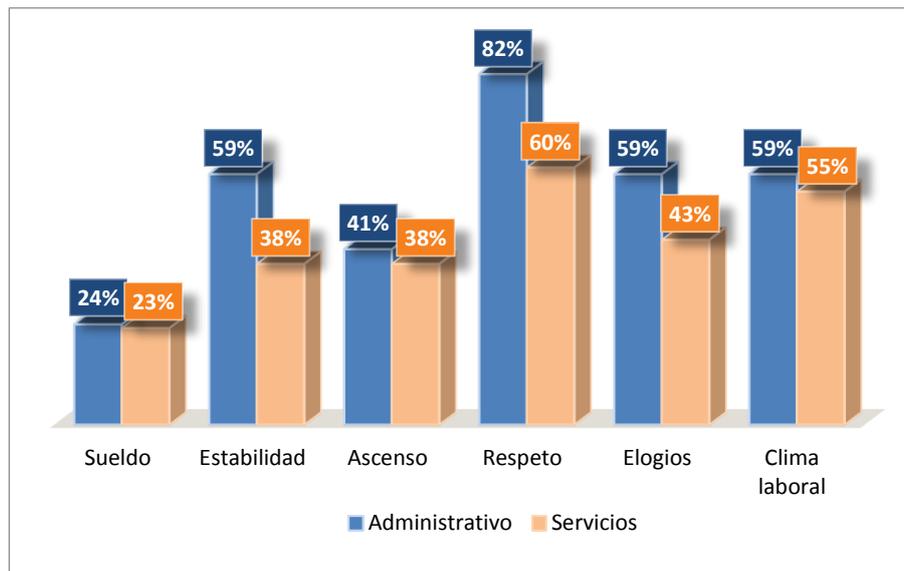
#### Motivación extrínseca

**Tabla 20 Comparación de la Probabilidad de recibir recompensas  
Trabajadores administrativos y de servicios**

	Factor	Probabilidad en trabajadores administrativos	Probabilidad en trabajadores de servicios	Diferencia entre porcentaje alcanzados
		Muy probable	Muy probable	
Extrínseca	Sueldo	24%	23%	1%
	Estabilidad	59%	38%	21%
	Ascenso	41%	38%	3%
	Respeto	82%	60%	22%
	Elogios	59%	43%	15%
	Clima laboral	59%	55%	4%

Fuente: Encuesta aplicada

**Gráfico 20 Comparación de la Probabilidad de recibir recompensas  
Personal administrativos y de servicios**



**Fuente:** Tabla 20

Dentro de los factores motivacionales extrínsecos, son muy coincidente los resultados obtenidos por los factores Sueldo, Ascenso y Clima Laboral, pero son valores muy bajos, lo cual significa que ambos grupos tienen similar apreciación al respecto y piensan que no son muy probable de lograrlos con un buen trabajo. Al parecer son factores que no han sufrido cambios significativos, quizá por tratarse de una entidad pública que ve limitado los incrementos de remuneraciones o los ascensos.

Sin embargo el factor Sueldo es el que obtiene de todos los factores el menor porcentaje, ello se entiende, porque al tratarse de una Institución pública, aun cuando el trabajador realice su mejor esfuerzo para realizar un buen trabajo, ello no traerá consigo un incremento en su remuneración, por estar ella sujeta a factores de carácter presupuestal.

Las diferencias más saltantes están en los factores Estabilidad y Respeto, cuyos valores para los trabajadores administrativos son superiores al de los trabajadores de servicios, lo que implicaría que los primeros piensan que es muy probable que sucedan,

contrario a lo que piensan los trabajadores de servicios. Lo que indicaría que los administrativos tienen una mayor seguridad de tener Estabilidad y Respeto en su trabajo.

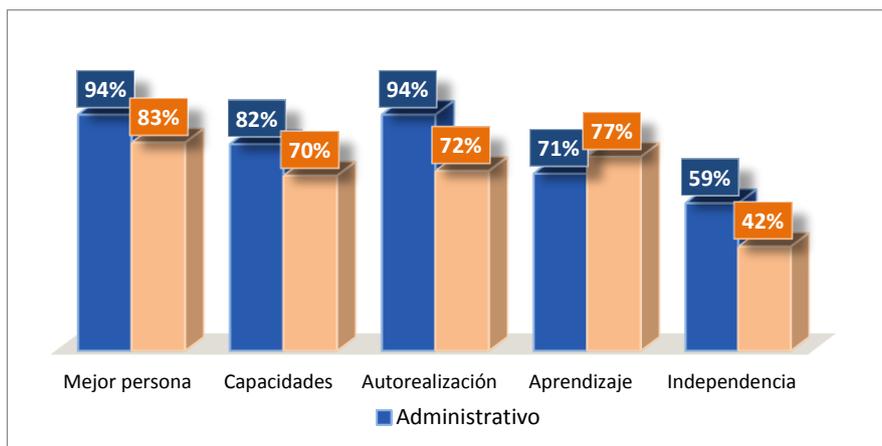
### Motivación intrínseca

**Tabla 21 Probabilidad en los factores intrínsecos  
Personal administrativos y de servicios**

	Factor	Probabilidad en trabajadores administrativos	Probabilidad en trabajadores de servicios	Diferencia entre porcentaje alcanzados
		Muy probable	Muy probable	
Intrínseca	Mejor persona	94%	83%	11%
	Capacidades	82%	70%	13%
	Autorealización	94%	72%	22%
	Aprendizaje	71%	77%	-7%
	Independencia	59%	42%	17%

Fuente: Encuesta aplicada

**Gráfico 21 Probabilidad en los factores intrínsecos  
Personal administrativos y de servicios**



Fuente: Tabla 21

Para los factores intrínsecos en estudio, la situación presentada es muy diferente, se aprecia que los valores obtenidos presentan diferencias marcadas, lo que implicaría que los trabajadores administrativos piensan en gran medida que es posible alcanzarlos, contrario a lo que el trabajador de servicios piensa. Destaca el factor Autorrealización como aquel que presenta la mayor diferencia, esto hace pensar que los trabajadores tienen

motivaciones internas muy diferentes, que podrían deberse al nivel educativo, a la edad o a factores desconocidos, inquietud para futuras investigaciones.

### Motivación trascendente

**Tabla 22 Probabilidades en los factores trascendentes**

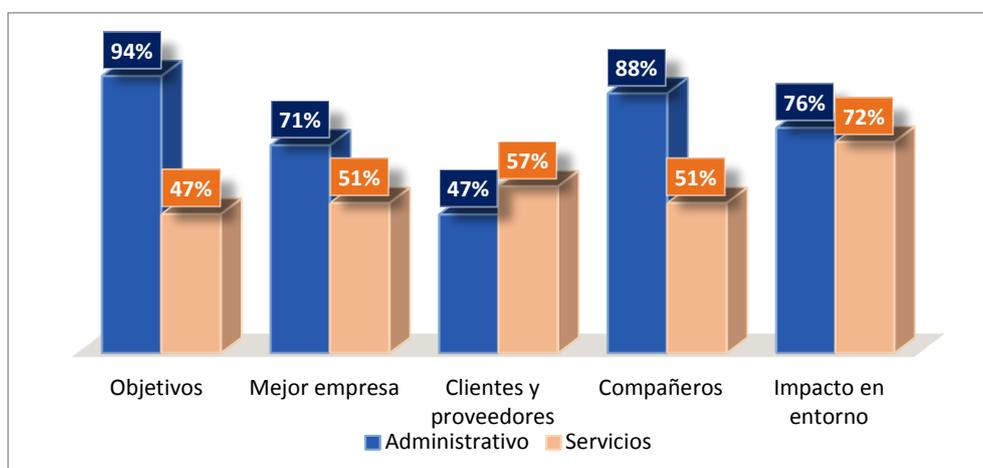
**Personal administrativos y de servicios**

	Factor	Probabilidad en trabajadores administrativos	Probabilidad en trabajadores de servicios	Diferencia entre porcentaje alcanzados
		Muy probable	Muy probable	
<b>Trascendente</b>	Objetivos	94%	47%	47%
	Mejor empresa	71%	51%	20%
	Clientes y proveedores	47%	57%	-10%
	Compañeros	88%	51%	37%
	Impacto en entorno	76%	72%	5%

Fuente: Encuesta aplicada

**Gráfico 22 Probabilidades en los factores trascendentes**

**Personal administrativos y de servicios**



Fuente: Tabla 22

En cuanto a los factores Trascendente, vemos que el factor Objetivos presenta la mayor diferencia entre todos los factores analizados, hay una diferencia de 47%. Para el trabajador administrativo hay muchas probabilidades de conseguirlo, mientras que, para el trabajador de servicios la probabilidad de lograrlo es baja, ¿Acaso los trabajadores de servicios no conocen o no perciben el logro de objetivos institucionales?

El factor Compañeros, presenta también una diferencia muy importante, 37%, lo que hace pensar en posibles distanciamientos o diferencias entre estos dos grupos laborales, y posiblemente dentro del mismo conglomerado, situación que debe ser analizada para corregir en el futuro.

Contrario a lo anterior, el factor Impacto en el entorno, es el que presenta valores, aunque medianamente importantes, muy similares en ambos grupos, con una diferencia apenas de 4%, lo que denota que ambos grupos piensan que es posible lograrlo.

Un factor que es necesario resaltar es el Clientes y proveedores, ambos grupos le otorgan una probabilidad medianamente posible de alcanzar, siendo en esta ocasión los valores obtenidos por los trabajadores de servicios algo superior al obtenido por el grupo de administrativos. ¿Cuál es la razón para que los trabajadores vean esa posibilidad como difícil de lograr? Sería necesario investigar acerca de la satisfacción del usuario y de los proveedores ante los servicios recibidos y buscar mejorar su satisfacción, lo que haría cambiar la visión acerca de que es posible que el factor Clientes y proveedores puedan ser alcanzados y puedan constituirse en un factor motivacional importante en la Institución.

Los Tablas y los gráficos precedentes nos muestran que los valores obtenidos de las encuestas a los trabajadores administrativos del CTBI, son superiores a los valores obtenidos por los trabajadores de servicios, respecto a la probabilidad de obtener recompensas por realizar un buen trabajo, lo que podría deberse a que aquel grupo ha conseguido obtener durante su permanencia en la Institución ciertas recompensas, que no han sido otorgadas a los trabajadores de servicios, sean económicas o no económicas.

## Comparación de la importancia de recibir recompensas por un buen trabajo: trabajadores administrativos y trabajadores de servicios

En la Tabla 23, compara cuán importante son para los trabajadores administrativos y de servicios, el recibir recompensas.

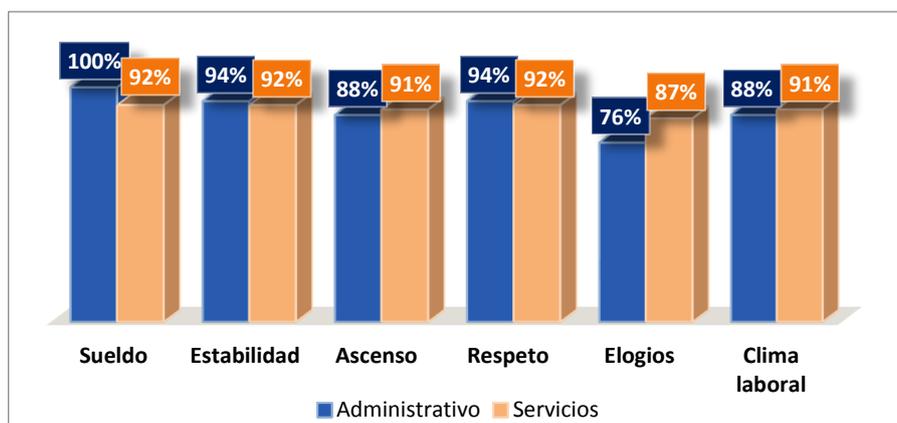
### Motivación extrínseca

**Tabla 23 Comparación de la Importancia de recibir recompensas  
Trabajadores administrativos y de servicios**

	Factor	Importancia en trabajadores administrativos	Importancia en trabajadores de servicios	Diferencia entre porcentaje alcanzados
		Muy importante	Muy importante	
<b>Extrínseca</b>	Sueldo	100%	92%	8%
	Estabilidad	94%	92%	2%
	Ascenso	88%	91%	-2%
	Respeto	94%	92%	2%
	Elogios	76%	87%	-10%
	Clima laboral	88%	91%	-2%

Fuente: creación propia

**Gráfico 23 La motivación extrínseca y la importancia de recibir recompensas  
Personal administrativo y de servicios**



Fuente: Tabla 23

El gráfico y la tabla precedentes, nos muestran la gran importancia que los factores extrínsecos tienen para ambos grupos de trabajadores, a simple vista, es el personal administrativo el que más importancia le da a éstos factores, sin embargo hay tres factores en los que el personal de servicios presenta un porcentaje mayor: Ascenso, Elogios y

Clima laboral, lo que podría indicar que en este sector de trabajadores, dichos factores presentan cierta debilidad respecto a sus similares de la parte administrativa, o que estos factores no son tan importantes para estos últimos.

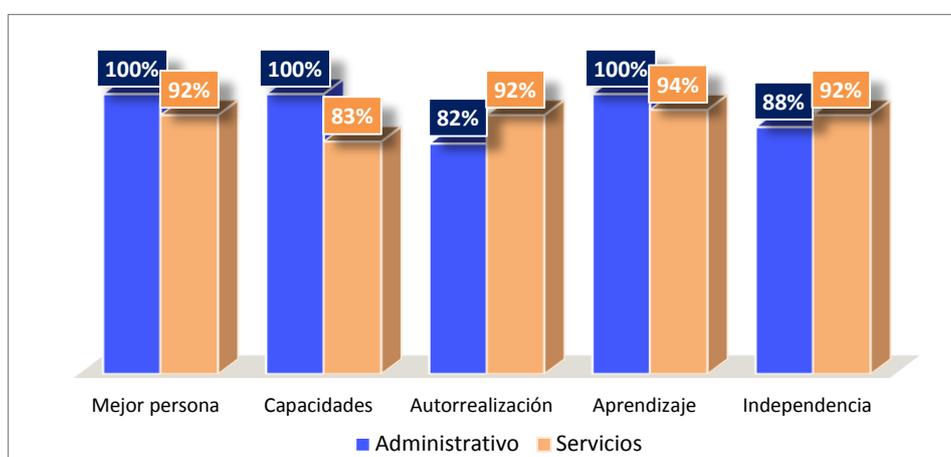
### Motivación Intrínseca

**Tabla 24 Importancia de recibir recompensas Personal administrativo y de servicios**

	Factor	Importancia en trabajadores administrativos	Importancia en trabajadores de servicios	Diferencia entre porcentaje alcanzados
		Muy importante	Muy importante	
Intrínseca	Mejor persona	100%	92%	8%
	Capacidades	100%	83%	17%
	Autorrealización	82%	92%	-10%
	Aprendizaje	100%	94%	6%
	Independencia	88%	92%	-4%

Fuente: creación propia

**Gráfico 24 Importancia de recibir recompensas Personal administrativo y de servicios**



Fuente: Tabla 24

En cuanto a los factores intrínsecos, la comparación también refleja que es el personal administrativo el que alcanza los porcentajes más elevados, a excepción del factor Autorrealización y de Independencia, que en los que los trabajadores de servicios superan a los administrativos. Podría entenderse que el personal de servicios, a diferencia del personal administrativo, considera a estos factores como muy importantes, acaso

porque les resulta difícil lograrlos, factores que deben ser considerados para permitir que la labor diaria que realiza este sector de los trabajadores, les permita alcanzarlos y se factores que motiven la realización de un mejor trabajo y un mejor desempeño.

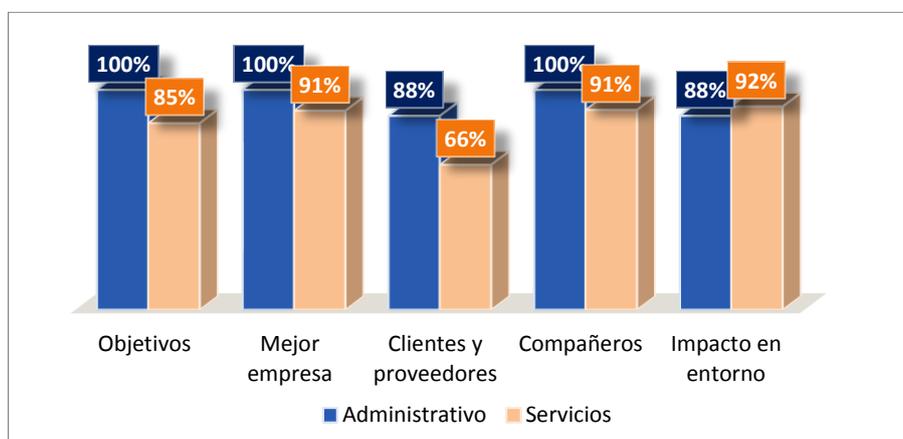
### Motivación trascendente

**Tabla 25 Importancia de recibir recompensas Personal administrativo y de servicios**

	Factor	Importancia en trabajadores administrativos	Importancia en trabajadores de servicios	Diferencia entre porcentaje alcanzados
		Muy importante	Muy importante	
<b>Trascendente</b>	Objetivos	100%	85%	15%
	Mejor empresa	100%	91%	9%
	Cientes y proveedores	88%	66%	22%
	Compañeros	100%	91%	9%
	Impacto en entorno	88%	92%	-4%

Fuente: Encuesta aplicada

**Gráfico 25 La Importancia de recibir recompensas Personal administrativo y de servicios**



Fuente: Tabla 25

Al igual que la Motivación extrínseca e intrínseca, la Motivación trascendente en el segmento de los trabajadores administrativos es superior, a excepción del factor Impacto en el entorno. Posiblemente se debe al tipo de labores realizadas diariamente, al utilizar como producto principal en la atención a los usuarios al agua termal, relacionada con el cuidado y la protección del medio ambiente.

En resumen los gráficos precedentes nos muestran que la importancia de recibir ciertas recompensas por un trabajo bien realizado, es ligeramente superior en los trabajadores administrativos que en los trabajadores de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca, aunque es de notar que todos los factores en estudio, muestran valores muy elevados, lo cual demuestra cuán importantes son para el conjunto de trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca.

**Comparación de las expectativas que tienen los trabajadores ante un trabajo duro: trabajadores administrativos y de servicios.**

**Tabla 26 Comparación de las Expectativas ante un trabajo duro Trabajadores administrativos y de servicios**

Expectativa	ADMINISTRATIVO	SERVICIOS
	Media	Media
El trabajo duro conduce a un alto rendimiento	3.82	3.19
El trabajo duro conduce a una labor bien hecha	4.35	3.55
El trabajo duro conduce a un alto reconocimiento	3.65	3.40
Total	11.82	10.14
Media de las tres expectativas	3.94	3.38

**Fuente:** creación propia

Se aprecia que hay una diferencia en las tres expectativas en estudio, siempre mayor para los trabajadores administrativos, ésta se torna más significativa en la expectativa de que un trabajo duro conduce a realizar una labor bien hecha, obteniéndose una media bastante elevada de 4.35. Es posible que el trabajador administrativo aprecie más el resultado de su labor diaria y sepa que ese trabajo está bien realizado. La expectativa de obtener un alto rendimiento ante un trabajo duro, presenta la segunda diferencia más significativa, y aunque presenta cierta diferencia, la expectativa de un trabajo duro conduce a un alto reconocimiento, se puede decir que ambos conglomerados presenta cifras muy cercanas y que tienen una opinión muy similar al respecto. Así también es de resaltar que las medias totales por cada grupo laboral es mayor en los trabajadores administrativos, 3.94 y 3.38.

## Comparación de los perfiles motivacionales del trabajador administrativo y del trabajador de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca

Comparamos en el siguiente Tabla, los resultados obtenidos anteriormente para ambos grupos de trabajadores, hallados anteriormente (Página 80 y Página 86 respectivamente).

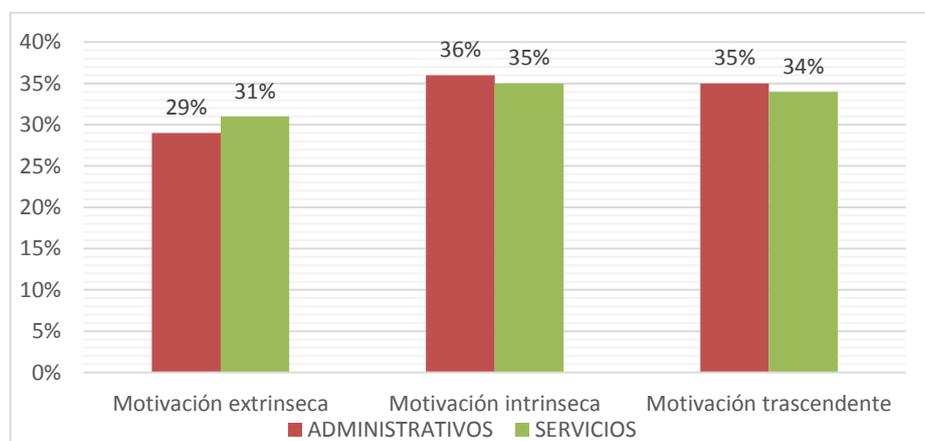
**Tabla 27 Comparación del perfil motivacional  
Trabajadores administrativos y de servicios**

	ADMINISTRATIVOS	SERVICIOS
Motivación extrínseca	29%	31%
Motivación intrínseca	36%	35%
Motivación trascendente	35%	34%

**Fuente:** Encuesta aplicada

Está claro que el perfil motivacional que tienen los trabajadores administrativos y de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca presenta diferencias poco significativas, resaltando únicamente la Motivación extrínseca, algo superior en los trabajadores de servicios al de los trabajadores administrativos. Pero si resalta que la motivación intrínseca es la que en ambos grupos laborales es la que presenta el porcentaje mas elevado. El Gráfico 26 ilustra esta situación.

**Gráfico 26 Comparación del perfil motivacional  
Personal administrativo y de servicios**



**Fuente:** Tabla 27

## 5.2 Contrastación de hipótesis

### Hipótesis general

El grado de influencia de la Motivación en el nivel de Satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca es baja.

Con la información obtenida, se apoya la hipótesis acerca de que la Motivación laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca es baja, puesto que se ha determinado mediante el Coeficiente de Spearman, que el resultado obtenido: 0.370 es un valor positivo, menor a 1, lo que indica que existe una influencia o asociación positiva entre ambas variables en estudio, y que se la puede calificar como moderadamente baja.

### Variables:

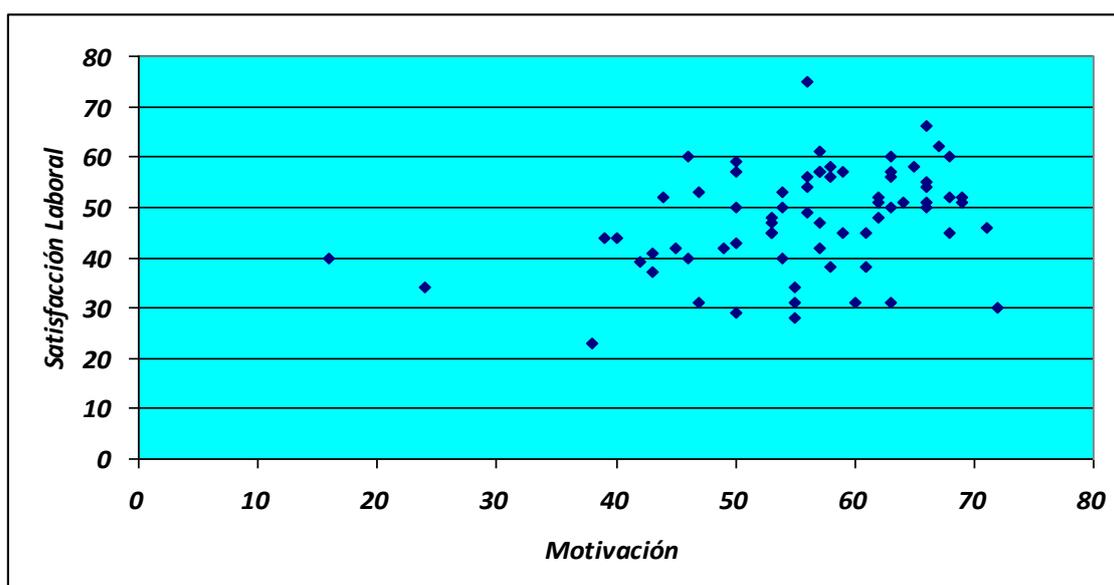
#### Variable Independiente.

X: Motivación

#### Variable Dependiente.

Y: Satisfacción Laboral

**Figura 2 Diagrama de Dispersión de las variables: Motivación y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del CTB Inca. Año 2016.**



Fuente: Encuesta aplicada

Se Observa en el Diagrama de Dispersión que existe una relación positiva entre la Motivación y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca Año 2016.

**Coefficiente de Spearman.-** La interpretación de coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación pero no independencia.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)} = 0.370$$

A fin de poder comprobar la veracidad del resultado encontrado, se realizará también la prueba estadística T student.

## **PRUEBA DE HIPOTESIS PARA MEDIR LA RELACION DE LAS VARIABLES**

### **HIPOTESIS.-**

#### **Hipótesis Nula:**

No existe influencia o asociación entre el Nivel de Motivación y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del CTBI en el año 2016.

#### **Hipótesis Alternativa:**

Existe influencia o asociación entre el Nivel de Motivación y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del CTBI en el año 2016.

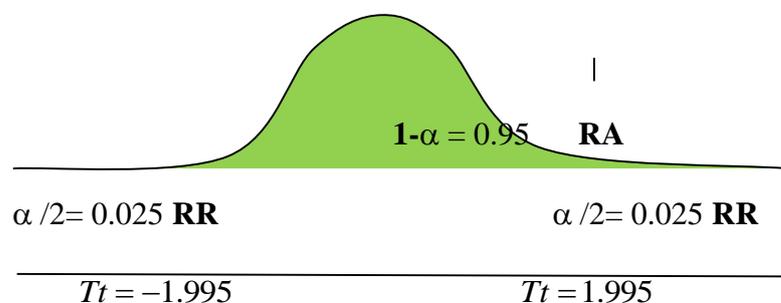
**NIVEL DE SIGNIFICANCIA:**  $\alpha = 0.05$

**ESTADÍSTICA DE PRUEBA:** T de student

$$T_c = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1-\rho^2)}{n-2}}} = \frac{0.370}{\sqrt{\frac{(1-0.370^2)}{70-2}}} = 3.28$$

**Figura 3 Distribución t de student. Asociación entre la Motivación y el Nivel de Satisfacción laboral de los trabajadores del CTBI. Año 2016.**

## REGIONES



**Fuente:** Encuesta aplicada

## CONCLUSIÓN:

La Hipótesis nula se Rechaza, por lo tanto Existe asociación entre la Motivación y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca Año 2016, mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de Spearman) a un nivel de significancia del 5%, con un  $p=0.002$ .

Para tener conocimiento de la influencia o asociación que existe entre el Nivel de Motivación y Nivel de Satisfacción Laboral, en las tres dimensiones en estudio, realizaremos la misma prueba de hipótesis para cada una de ellas.

## DIMENSION EXTRINSECA

### Variables:

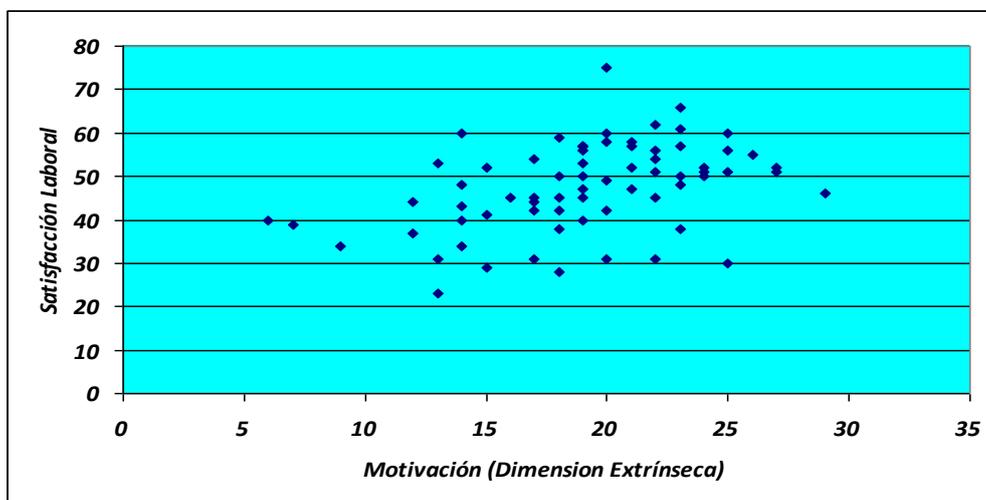
#### Variable Independiente.

X: Motivación (Dimensión Extrínseca)

#### Variable Dependiente.

Y: Satisfacción Laboral

**Figura 4 Diagrama de Dispersión de las variables: Motivación (Dimensión Extrínseca) y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca. Año 2016.**



Se Observa en el Diagrama de Dispersión que existe una relación positiva entre la Motivación (Dimensión Extrínseca) y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca Año 2016.

**Coefficiente de Spearman.-** La interpretación de coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación pero no independencia

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)} = 0.431$$

Como vemos el resultado es 0.4371 es un valor positivo, menor a 1, y ligeramente superior al obtenido para la asociación general, lo que indica que también existe una influencia o asociación positiva entre ambas variables en estudio, pero que es moderadamente baja. A fin de poder comprobar la veracidad del resultado encontrado, se realizará también la prueba estadística T student.

## PRUEBA DE HIPOTESIS PARA MEDIR LA RELACION DE VARIABLES

### HIPOTESIS.-

#### Hipótesis Nula:

No existe asociación entre la Motivación (Dimensión Extrínseca) y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca Año 2016.

#### Hipótesis Alternativa:

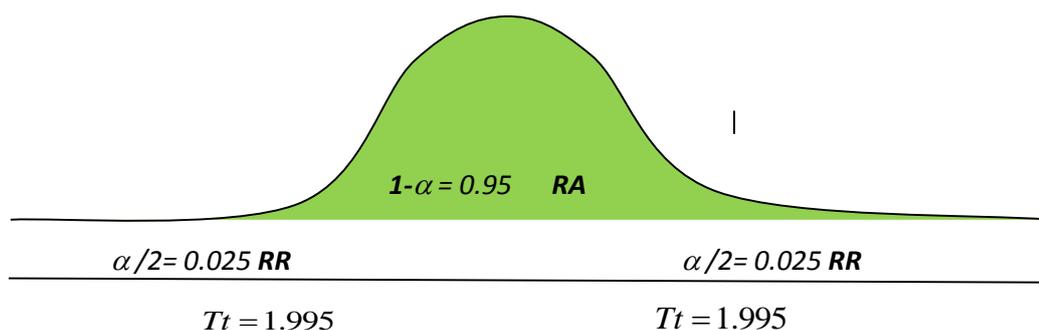
Existe asociación entre la Motivación (Dimensión Extrínseca) y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca Año 2016.

**ESTADÍSTICA DE PRUEBA:** T de student, **NIVEL DE SIGNIFICANCIA:**  $\alpha = 0.05$

$$T_c = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1-\rho^2)}{n-2}}} = \frac{0.431}{\sqrt{\frac{(1-0.431^2)}{70-2}}} = 3.94$$

**Figura 5 Distribución t de student. Asociación entre la Motivación (Dimensión Extrínseca) y el Nivel de Satisfacción laboral de trabajadores del CTBI. Año 2016**

### REGIONES



Fuente: Encuesta aplicada

### CONCLUSIÓN:

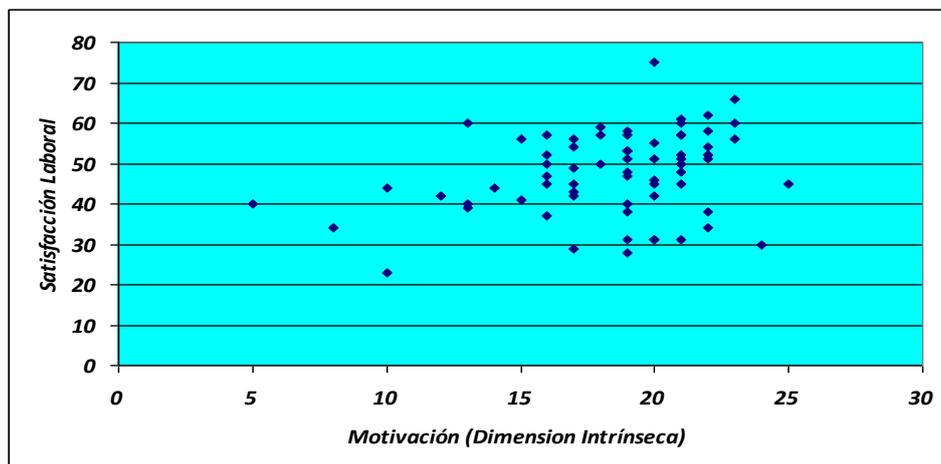
La hipótesis  $H_0$  se Rechaza, por lo tanto Existe asociación entre la Motivación (Dimensión Extrínseca) y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca Año 2016, mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de Spearman) a un nivel de significancia del 5%, con un  $p=0.000$

## DIMENSION INTRINSECA

**Variable Independiente.** X: Motivación (Dimensión Intrínseca)

**Variable Dependiente.** Y: Satisfacción Laboral

**Figura 6 Diagrama de Dispersión de las variables: Motivación (Dimensión Intrínseca) y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del CTBI. Año 2016.**



Fuente: Encuesta aplicada

Se Observa en el Diagrama de Dispersión que existe una relación positiva entre la Motivación (Dimensión Intrínseca) y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores.

**Coefficiente de Spearman.-** La interpretación de coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación pero no independencia.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)} = 0.283$$

El resultado es 0.4371 es un valor positivo, menor a 1, y ligeramente superior al obtenido para la asociación general, lo que indica que también existe una influencia o asociación positiva entre ambas variables en estudio, pero que es moderadamente baja. A fin de poder comprobar la veracidad del resultado encontrado, se realizará también la prueba estadística T student.

## PRUEBA DE HIPOTESIS PARA MEDIR LA RELACION DE VARIABLES

### HIPOTESIS.-

#### Hipótesis Nula:

No existe asociación entre la Motivación (Dimensión Intrínseca) y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca Año 2016.

#### Hipótesis Alternativa:

Existe asociación entre la Motivación (Dimensión Intrínseca) y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca Año 2016.

**NIVEL DE SIGNIFICANCIA:**  $\alpha = 0.05$

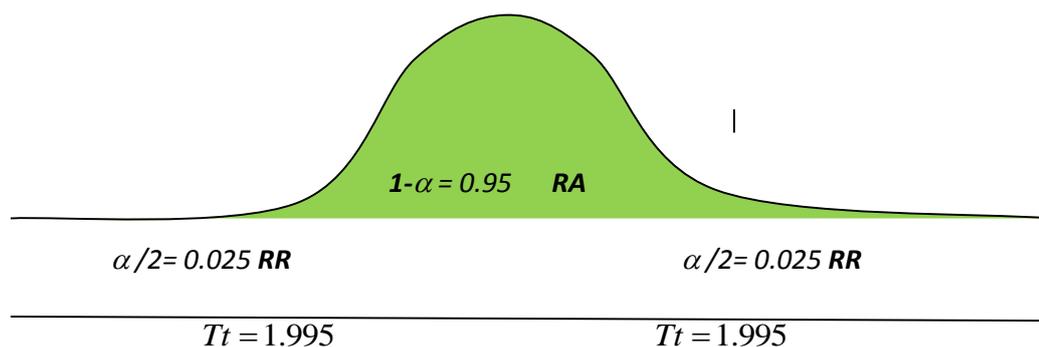
**ESTADÍSTICA DE PRUEBA:**

T de student

$$T_c = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1-\rho^2)}{n-2}}} = \frac{0.283}{\sqrt{\frac{(1-0.283^2)}{70-2}}} = 2.43$$

**Figura 7 Distribución t de student. Asociación entre la Motivación (Dimensión Intrínseca) y el Nivel de Satisfacción laboral de los trabajadores del CTBI. Año 2016**

### REGIONES



Fuente: Encuesta aplicada

### CONCLUSIÓN:

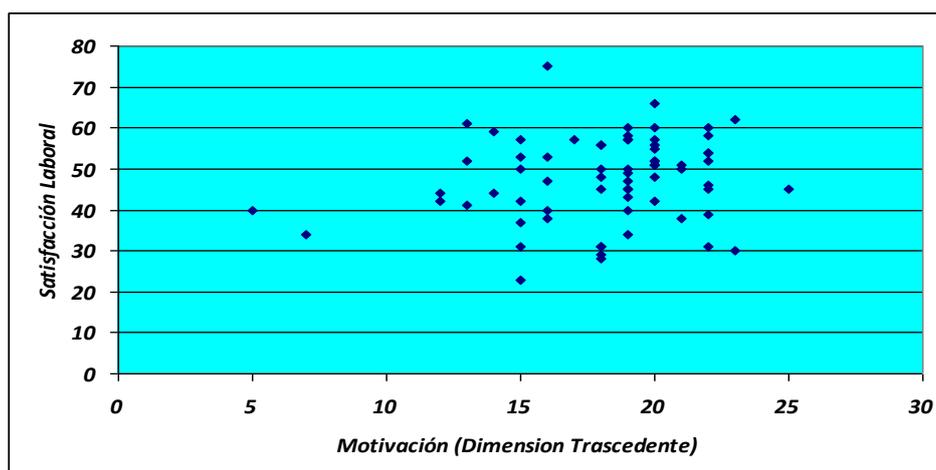
Ho se Rechaza, por lo tanto Existe asociación entre el Nivel de Motivación (Dimensión Intrínseca) y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca Año 2016, mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de spearman) a un nivel de significancia del 5%, con un  $p=0.017$

## DIMENSION TRASCENDENTE

**Variable Independiente.** X: Motivación (Dimensión Trascendente)

**Variable Dependiente.** Y: Satisfacción Laboral

**Figura 8 Diagrama de Dispersión de las variables: Motivación (Dimensión Trascendente) y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del CTBI. Año 2016**



Fuente: Encuesta aplicada

Se observa que existe una relación positiva entre la Motivación (Dimensión Trascendente) y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del CTBI para el Año 2016.

**Coefficiente de Spearman.-** La interpretación de coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación pero no independencia.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)} = 0.196$$

El resultado es 0.4371 es un valor positivo, menor a 1, y ligeramente superior al obtenido para la asociación general, lo que indica que también existe una influencia o asociación positiva entre ambas variables en estudio, pero que es moderadamente baja.

Comprobación de la veracidad del resultado encontrado, con prueba estadística T student.

## PRUEBA DE HIPOTESIS PARA MEDIR LA RELACION DE VARIABLES

### HIPOTESIS.-

#### Hipótesis Nula:

No existe asociación entre la Motivación (Dimensión Trascendente) y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca Año 2016.

#### Hipótesis Alternativa:

Existe asociación entre la Motivación (Dimensión Trascendente) y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca Año 2016.

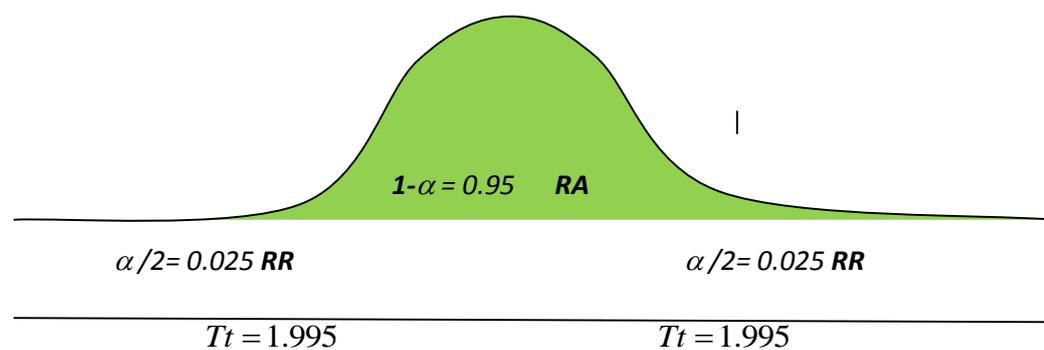
**NIVEL DE SIGNIFICANCIA:**  $\alpha = 0.05$

**ESTADÍSTICA DE PRUEBA:** T de student

$$T_c = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1-\rho^2)}{n-2}}} = \frac{0.196}{\sqrt{\frac{(1-0.196^2)}{70-2}}} = 1.65$$

**Figura 9 Distribución t de student. Asociación entre la Motivación (Dimensión Trascendente) y el Nivel de Satisfacción laboral - trabajadores del CTBI. Año 2016**

### REGIONES



Fuente: Encuesta aplicada

### CONCLUSIÓN:

Ho se Acepta, por lo tanto No Existe asociación entre el Nivel de Motivación (Dimensión Trascendente) y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca Año 2016, mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de Spearman) a un nivel de significancia del 5%, con un  $p=0.103$

### **Hipótesis específica**

a.- El nivel de Motivación actual de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca es baja.

Se acepta la hipótesis de que el nivel de Motivación actual de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca es baja, por cuanto se ha determinado que un 55.71% del total de trabajadores muestran cierto grado de desmotivación, así el 28.57% está Muy desmotivado y el 27.14% esta Desmotivado.

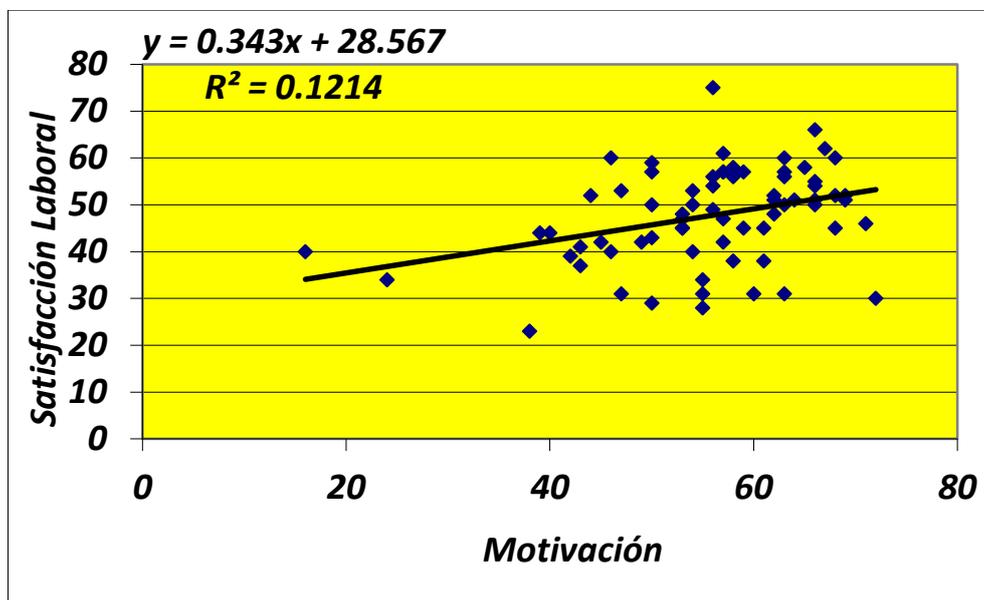
b.- El nivel de Satisfacción laboral actual de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca es regular.

Se acepta la hipótesis planteada en el estudio, por cuanto se ha determinado a través de los resultados, que un 24.29% presenta insatisfacción laboral y un 25.71% presenta satisfacción laboral. Aunque el porcentaje de Satisfechos es ligeramente mayor, no se podría afirmar categóricamente que hay una mayor Satisfacción laboral, aún mas, cuando se ha encontrado que del total de trabajadores, un considerable porcentaje no han precisado ninguna de las dos situaciones.

c.- El nivel de relación entre la Motivación y la Satisfacción laboral actual en los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca es directa.

Se acepta la Hipótesis planteada en el estudio, por haberse determinado según los resultados encontrados, que si existe una relación directa entre la variable Motivación sobre la variable Satisfacción laboral, tal como se aprecia a continuación en el siguiente Diagrama.

**Figura 10 Diagrama de Dispersión de las variables: Motivación y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca 2016**



Fuente: encuesta aplicada

Ecuación de la recta de regresión lineal

$$y = 0.343x + 28.567$$

$$R^2 = 0.1214$$

Si  $x=1$ , entonces  $y=$

Si  $x=2$ , entonces  $y=$

Mediante la ecuación de la recta de regresión lineal (Coeficiente de Pearson), se tiene una ecuación estimada de  $y = 28.567 + 0.343x$ , lo que quiere decir que por cada unidad de aumento en la Motivación, aumenta o incrementa su valor la variable Satisfacción laboral, es decir que es una relación lineal y positiva.

d.- Se ha determinado también, que los trabajadores administrativos del Complejo Turístico Baños del Inca, poseen un fuerza motivacional superior en 14% a la fuerza motivacional que poseen los trabajadores llamados de servicios.

### **5.3 Propuesta**

#### **5.3.1. Formulación de la propuesta para la solución del problema.**

El desarrollo de toda Institución, el lograr alcanzar sus objetivos y realizar su misión, es con el concurso de personas, la interacción permanente entre la organización y sus integrantes y las expectativas que ambas tienen, hacen que se generen procesos psicológicos, que influyen en su comportamiento y que finalmente repercutirán en un menor o mayor desempeño laboral.

La acertada gestión del recurso humano permite el éxito de toda organización y representa una fortaleza en el actual mundo competitivo, y la acertada gestión es a través de la motivación laboral.

Motivar a las personas, lograr una receta que sirva para toda una organización es muy complicado, porque están en juego factores propios del trabajo y factores externos al trabajo. El reto de la Institución no solo es lograr que los trabajadores alcancen los resultados deseados, sino saber que cada trabajador también tiene sus objetivos y metas que desea alcanzar, comprendiendo esta relación la organización funcionará según lo planeado y sus integrantes se sentirán satisfechos de integrarla.

Creemos que la participación mas activa del trabajador debe ser política constante de la Institución, ello le otorgará al trabajador un sentido de pertenencia, de compromiso y de responsabilidad, propiciando realizar su labor con mas esfuerzo y dedicación, al tener claro el resultado de su trabajo y saber que con ello contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales y sus propios objetivos.

En el caso del Complejo Turístico Baños del Inca, no es sencillo presentar una propuesta de motivación para sus trabajadores, porque como se sabe existen dos grupos diferenciados: los trabajadores administrativos y los trabajadores de servicios, los cuales

tienen características muy diferentes, en cuanto al nivel educativo, en cuanto a la edad, y a la propia labor que realizan, por lo que creemos que no hay una receta general a aplicar.

Ha quedado demostrado que la Motivación intrínseca, es la que mas motiva a los trabajadores en general: factores como el Ser mejor persona, el desarrollo de Capacidades, la Autorrealización, el Aprendizaje y la Independencia, crean la mayor fuente motivadora, es decir que son el resultado del propio trabajo realizado; pero no necesariamente el trabajo que realizan los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, contribuye a alcanzar todos estos factores, factores como Ser mejor persona y la Autorrealización son los que necesitan una mayor atención.

Como segunda fuente motivadora se encuentra la Motivación extrínseca: factores como el Sueldo, la Estabilidad, los Ascensos, el Respeto, los Elogios y el Clima laboral, es decir aquellos incentivos recibidos de otra u otras personas, como consecuencia del trabajo, siendo la Estabilidad y el Clima laboral los factores a tener en cuenta.

Finalmente la Motivación trascendente, aquella cuyos resultados que se reflejan en terceras personas, es la fuente motivadora menos importante; los Objetivos, la Mejor empresa, los Clientes y proveedores, los Compañeros de trabajo y el Impacto en el Entorno, son factores que merecen una atención especial.

También se ha podido comprobar que el segmento de los trabajadores de servicios, presentan una fuerza motivacional menor en relación a los trabajadores administrativos, por lo que pensamos que éste conglomerado necesita recibir una mayor motivación, y porque además representan el 76% del total de trabajadores de Complejo Turístico Baños del Inca, por lo que nuestra propuesta está enfocada a ese grupo de trabajadores, a fin de incrementar su fuerza motivacional y equipararla con la de los trabajadores administrativos, sin embargo, a la par también es posible su aplicación a éstos últimos.

Finalizado el presente trabajo de investigación y luego de conocidos los resultados, presentamos la siguiente propuesta de mejora para la Motivación y la consiguiente Satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca.

**Propuesta de motivación para los trabajadores de servicios del Complejo Turístico  
Baños del Inca**

1.- Es muy importante tomar en cuenta las aptitudes con que cuenta cada trabajador, esto quiere decir que cada uno de ellos debe desempeñarse en el puesto mas adecuado o mas acorde con sus habilidades y aptitudes, en otras palabras adecuarlo a su puesto de trabajo. Se debe realizar un diagnóstico para conocer si las habilidades o aptitudes de tal o cual trabajador se adecúan al puesto que desempeña, o por el contrario, en que puesto podría desempeñarse mejor, lo anterior debe reforzarse con una adecuada capacitación.

2.- Hacer conocerle al trabajador cual es la misión, visión, las metas y objetivos que espera alcanzar el Complejo Turístico Baños del Inca, porque es importante que el trabajador conozca hacia donde nos encaminamos, que esperamos alcanzar, cuáles son nuestros objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo y como su trabajo contribuye a lograr estas metas y objetivos. Esto hará que el trabajador se sienta parte importante de la organización, lo que se constituirá en una importante fuente motivadora.

3.- Hacer partícipe al trabajador acerca de cuáles son los avances y logros que se están alcanzando, así como las situaciones presentadas en el desarrollo de las actividades del Complejo Turístico Baños del Inca, no olvidemos que la comunicación es fundamental en toda organización, ello hará que el trabajador se involucre en el día a día en las situaciones que se presentan en el trabajo.

4.- Tomar en cuenta al trabajador, esto es fundamental y una gran fuente motivadora. Si se ha entendido que el trabajador es un elemento fundamental en la organización, por

consiguiente es importante conocer su opinión. Hay decisiones en las cuales los trabajadores también pueden aportar sus ideas y aprovechar su conocimiento y experiencia, y porque tienen una visión diferente a la que tiene un jefe, lo cual hará que el trabajador se sienta que pertenece a la organización, además de verse más comprometido y con deseos de alcanzar los resultados deseados.

5.- Reconocer los logros obtenidos, es decir, si alguien realiza un buen trabajo, o un aporte a la institución es preciso otorgarle el crédito correspondiente, esto hará que el trabajador sienta que es parte importante de la misma y hará que continúe contribuyendo a su éxito.

6.- Brindar al trabajador conferencias, charlas o similares respecto al impacto que representa su labor diaria, que no solo es en beneficio de la Institución, que no solo beneficia a los compañeros de trabajo, sino que va más allá, que se ve reflejado en los usuarios que a diario acuden a sus instalaciones y que desean recibir una buena atención y un buen servicio, y también en sus proveedores que hacen posible su normal funcionamiento; fundamental es también concientizar al trabajador que su labor diaria tiene gran impacto y se ve reflejado en el medio ambiente y en su cuidado.

7.- Diseñar políticas y programa de bienestar social e incentivos laborales a los trabajadores. Si bien la entidad, en materia de bienestar e incentivos, cumple en parte con lo establecido en el DL 276 Ley de bases de la carrera administrativa, la norma es mucho más amplia al respecto y casi obliga a diseñar y establecer políticas para implementar, de modo progresivo, programas de bienestar social e incentivos dirigidos a la promoción humana de los servidores y su familia, así como a contribuir al mejor ejercicio de las funciones asignadas. Artículo 140. (Ver anexo 2). No vamos a enumerar los aspectos que deben tenerse en cuenta, la ley es clara al respecto, solamente destacaremos que estos programas contribuyen al bienestar y al desarrollo humano del trabajador, motivándolo y contribuyendo a lograr una mayor satisfacción laboral.

Los incentivos, premios y reconocimientos deben estar asociados a la calidad del servicio brindado por parte del trabajador, y a la satisfacción final del usuario. Por ejemplo, realizando encuestas periódicas para conocer acerca de su experiencia con el servicio recibido, o también creando un libro de visitas con opiniones de su experiencia, los que serán evaluados periódicamente, otorgando premios e incentivos para los mejores trabajadores o los que demuestran un mejor desempeño.

Como se aprecia no se considera un incremento de sueldo como factor motivador, es ya conocido que existen otras formas de motivación más importantes y que son mejor apreciadas por el trabajador, saber determinarlas es tarea pendiente para la institución.

### **5.3.2 Beneficios que aporta la propuesta**

Ya se ha mencionado reiteradamente los beneficios que se obtienen al mejorar la motivación, puesto que el trabajador del Complejo Turístico Baños del Inca, alcanza a satisfacer sus necesidades, desarrollarse personal y profesionalmente e incrementar su satisfacción laboral.

Desde el punto de vista del Complejo Turístico Baños del Inca como organización, conseguirá obtener un mejor desempeño de sus trabajadores y un mejor rendimiento laboral, lo cual redundará en beneficio de la entidad, al lograr un mayor número de concurrentes a sus instalaciones.

Como beneficiario final está el usuario de los servicios que presta la entidad, al recibir de parte de trabajadores motivados e identificados con su institución, un servicio de calidad, que lo convertirá en un asiduo y fiel cliente, a la vez que en difusor de las bondades, beneficios y trato recibidos, todo lo cual finalmente se traducirá en un beneficio indirecto para la región.

## CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Que el Nivel de Motivación de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca Año 2016, el 28.57% su nivel es Medianamente motivado, el 27.14% su nivel es Muy desmotivado, el 22.86% su nivel es desmotivado y solo el 21.43% su nivel es Muy Motivado.
- Se concluye que el Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del CTBI Año 2016, el 24.29% su nivel Insatisfecho, el 50% no precisa ninguna de las dos situaciones, y el 25.71% su nivel es Satisfecho.
- Que existe una asociación entre el Nivel de Motivación y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca Año 2016, comprobada mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de Spearman) a un nivel de significancia del 5%, con un  $p=0.002$ .
- También existe asociación entre el Nivel de Motivación (Dimensión Extrínseca) y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca Año 2016, comprobada mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de Spearman) a un nivel de significancia del 5%, con un  $p=0.000$ .
- Existe asociación entre el Nivel de Motivación (Dimensión Intrínseca) y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca Año 2016, comprobada mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de Spearman) a un nivel de significancia del 5%, con un  $p=0.017$ .

- No Existe asociación entre el Nivel de Motivación (Dimensión Trascendente) y Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del CTBI Año 2016, comprobada mediante la prueba estadística T de Student (coeficiente de Spearman) a un nivel de significancia del 5%, con un  $p=0.103$ .
- Los trabajadores administrativos del Complejo Turístico Baños del Inca, poseen una fuerza motivacional de 195.98, mayor que la fuerza motivacional de los trabajadores de servicio, que tienen una fuerza motivacional igual a 146.56.
- Luego de efectuar el cálculo estadístico de los resultados de nuestras encuestas, encontramos que el tipo de motivación que mas influye en los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, es la motivación intrínseca.
- Al aplicar nuestro modelo de las expectativas, para encontrar las diferencias entre los trabajadores administrativos y los trabajadores de servicios del Complejo Turístico Baños del Inca, encontramos que en ambos grupos de trabajadores la mayor fuerza motivacional es la Motivación Intrínseca.

## RECOMENDACIONES

- Al implementar programas de bienestar social, es preciso realizarlos en forma progresiva y analizando la factibilidad económica para implementarlos; además se debe de contar con el aporte de los propios actores, para que se vean involucrados y dispuestos.
- En el caso de los programas de incentivos, no es necesario incurrir en gastos excesivos para la entidad, hay muchas formas de hacer sentir bien a un trabajador, no todo es beneficio económico. Un pequeño regalo, una cena familiar, los mismos servicios que brinda la propia entidad para él y su familia, serían muy bien apreciados.
- Antes de implementar programas sociales o de incentivos, sería muy conveniente realizar un estudio adicional acerca de cuáles son las necesidades y aspiraciones de cada uno de los trabajadores, lo cual permitiría un mejor diseño de las políticas a considerar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castillo A. (1990). *Teoría y práctica de la motivación en la empresa*. Málaga. Universidad de Málaga: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Chiavenato I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. (8va. Ed.). Bogotá: Editorial Mc Graw-Hill.
- Dávila J. (2013). *Motivación y Satisfacción Laboral en trabajadores administrativos de la Red de Salud Camaná – Caravelì*. Tes. Maest.
- Ferrater J.(2001), Buenos Aires. Editorial Sudamericana. Vol. 3.
- García L. (2013). *Correlatos socio-psicológicos de la satisfacción laboral en una empresa privada del sector construcción*. Tesis de Grado. Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4618>
- García D. (2010). *Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. Contribuciones a las Ciencias Sociales*, [www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm)
- Hernández R. Fernández C. y Baptista L. (2005). *Metodología de la Investigación*. (5ª. Ed. México, Mc. Graw-Hill/Interamericana Editores S.A. de CV.
- Herzberg F. (1964). *The Motivation-Hygiene Concept and problems of manpower, Personnel administration*.
- Larico R. (2015). *Motivación Laboral asociado a la satisfacción laboral del personal de Salud Asistencial de la Redes de Yunguyo 2012*. Tes.Maest. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. En la web: <http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/332/P27-005.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Lawler. E. y Porter L. (1967). *The effect of performance on job satisfaction*. Industrial relations. N° 7.
- Liker. R. (1961). *New pattems of management*. New York. Mc. Graw Hill.
- Maslow A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid. Díaz de Santos.
- Muchinsky P. (2007). *Psicología Aplicada al Trabajo, una introducción a la psicología organizacional*. México. Editorial Thomson.
- Navarro E. (2008). *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana*. Valencia: Tes. Doct., Universidad Politécnica de Valencia..En.la.web: <http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/2189/tesisUPV2784.pdf?sequence=1> [consultada el 10 de Noviembre del 2011]
- Pérez J. (1997). *Liderazgo*. Barcelona. Ediciones Folio.
- Pérez J. (2007). *Las motivaciones humanas*. Navarra, España: Iese Publishing.
- Robina R. (2001). *Condicionante socio laboral de los empleados públicos: motivación y satisfacción laboral en la administración regional extremeña*. Extremadura: Tes.

Doct., Universidad de Extremadura. En la web:  
<http://biblioteca.unex.es/tesis/8477235619.PDF>

- Rodríguez H. (2015). *Evaluación de los factores que inciden en el nivel de satisfacción en el trabajo y la productividad, en la Municipalidad Provincial de San Pablo – año 2013*. Tes. Maest. Universidad Nacional de Cajamarca.
- Sánchez R. (2016). *Motivación y satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de una red de salud de la ciudad de Chimbote*. Tes. Maest. Universidad César Vallejo. En la web <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/233>
- Susaeta L. (2003). *La motivación del directivo en el sector financiero español: análisis comparativo de la banca privada y pública. Un estudio empírico*. Documento de investigación. Universidad de Navarra, España. En la web: <https://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0507.pdf>
- Toribio C. (2016). *Influencia de la motivación en la satisfacción laboral de trabajadores de una Municipalidad distrital del Perú – 2015*. Tes. Maest. Universidad Privada Del Norte. En la web: <http://hdl.handle.net/11537/10940>
- Vásquez S. (2007). *Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza*. Tes. Maest. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. En la web: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/488>
- Velásquez P. (2013). *Clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca*. Tes. Maest. Universidad Nacional de Cajamarca.
- Villanueva L. (2013). *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, año 2013*. Tes. Maest. Universidad Nacional de Cajamarca.
- Vroom V. (1964). *Work and motivation*. Hoboken, New York: Wiley.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRIA EN CIENCIAS**

**MENCION: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**  
**PROYECTO DE TESIS**

“La motivación y su influencia en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca año 2016”

Estimado amigo, con esta encuesta deseo conocer la motivación y el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, por lo que agradezco que contestes a cada una de las preguntas de la forma más sincera posible. La encuesta es anónima y no será dada a conocer, solo me servirá para realizar mi tesis de post grado. Gracias por tu colaboración.

### CUESTIONARIO DE MOTIVACION - **MARQUE CON UNA X EN EL RETABLA**

Hay ciertas cosas que usted puede conseguir si realiza bien su trabajo. Quisiera saber:  
 ¿Si realizando bien su trabajo, qué posibilidad hay, que usted consiga estas cosas?

Preguntas	Improbable	Poco probable	No lo se	Probable	Muy Probable
	1	2	3	4	5
a. Tendrá un aumento de sueldo					
b. Se sentirá satisfecho con su trabajo					
c. Habrá podido desarrollar sus capacidades					
d. Tendrá mayor estabilidad laboral					
e. Su área u oficina alcanzará sus objetivos					
f. Podrá obtener un ascenso o un mejor puesto					
g. Sentirá que ha realizado algo digno de elogio					
h. La institución funcionará mejor					
i. La gente con la que trabaja lo respetará					
j. Recibirá elogios de su jefe					
k. Otras personas ajenas a la Institución saldrán beneficiadas					
l. Podrá aprender cosas nuevas					
m. Usted tendrá más independencia en su trabajo					
n. Será favorable para algún compañero de trabajo)					
o. Sus compañeros de trabajo serán más amistosos					
p. Su trabajo tendrá impacto positivo en la población o el país					

Hay cosas importantes que se pueden conseguir en el trabajo. Quisiera saber:  
Cuál es la importancia que le da usted a esas cosas.

Preguntas	Ninguna importancia	Poca importancia	Indiferente	Importante	Muy Importante
	1	2	3	4	5
a. Los ingresos económicos					
b. Hacer algo que le haga sentirse bien como persona					
c. La oportunidad de desarrollar sus capacidades					
d. Tener una mayor estabilidad laboral					
e. Que su área u oficina alcance sus objetivos					
f. Lograr un ascenso o un mejor puesto de trabajo					
g. Hacer algo digno de elogio					
h. Que la institución funcione mejor					
i. El respeto de la gente con la que trabaja					
j. El recibir felicitación de su jefe					
k. El beneficio que personas ajenas a la Institución obtengan					
l. La oportunidad de aprender cosas nuevas					
m. Tener más independencia en su trabajo					
n. Que los compañeros de trabajo también se beneficien					
o. La amistad de sus compañeros de trabajo					
p. El beneficio que tendría en la población o el país					

Pregunta	Nunca	Casi nunca	No lo sé	Casi siempre	Siempre
Cree Usted que el trabajo duro conduce a un alto rendimiento					
Cree Usted que el trabajo duro conduce a una labor bien hecha					
Cree Usted que el trabajo duro conduce a un alto reconocimiento					

Señale su grado de satisfacción con los siguientes aspectos de su trabajo:

	Estoy muy insatisfecho	Estoy insatisfecho	Indiferente	Estoy satisfecho	Estoy muy satisfecho
1. El monto de su remuneración.					
2. El trabajo que realiza.					
3. Las oportunidades que se le dan para demostrar sus habilidades.					
4. La seguridad en el trabajo.					
5. El logro de objetivos de su area.					
6. Las oportunidades de ascenso que tiene.					
7. El reconocimiento que obtiene por un buen trabajo					
8. Con el funcionamiento de la Institución.					
9. El respeto de sus compañeros.					
10. El reconocimiento de su jefe inmediato					
11. El beneficio que reciben los clientes.					
12. La oportunidad de aprender.					
13. La libertad para elegir su propio método de trabajo.					
14. La oportunidad de poder ayudar a los compañeros de trabajo.					
15. La amistad de sus compañeros de trabajo.					

INFORMACIÓN GENERAL DEL TRABAJADOR:

- 1.- SEXO: Masculino: \_\_\_\_\_ Femenino: \_\_\_\_\_
- 2.- EDAD: \_\_\_\_\_ años.
- 3.- NIVEL EDUCATIVO: Primaria: \_\_\_\_\_ Secundaria: \_\_\_\_\_ Técnica: \_\_\_\_\_ Universitaria: \_\_\_\_\_
- 4.- CARGO U OCUPACIÓN: \_\_\_\_\_ **(SI DESEA)**
5. CONDICION LABORAL \_\_\_\_\_, (Nombrado, contratado, etc)
6. - NUMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE UD \_\_\_\_\_
- 7.- ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCION \_\_\_\_\_

**ANEXO 2****DL 276 LEY DE BASES DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA****CAPÍTULO XI  
DEL BIENESTAR E INCENTIVOS**

**Artículo 140.-** La Administración Pública a través de sus entidades, deberá diseñar y establecer políticas para implementar, de modo progresivo, programas de bienestar social e incentivos dirigidos a la promoción humana de los servidores y su familia, así como a contribuir al mejor ejercicio de las funciones asignadas. Se programan y ejecutan con la participación directa de representantes elegidos por los trabajadores. (\*)

(\*) De conformidad con el Artículo 1 del Decreto Supremo N° 110-2001-EF publicado el 21-06-2001, los incentivos y/o entregas, programas o actividades de bienestar aprobados en el marco de este Decreto Supremo no tienen naturaleza remunerativa.

**Artículo 141.-** Las entidades públicas garantizarán la ejecución progresiva de las acciones de bienestar e incentivos laborales, destinando los fondos necesarios en aquellos casos que su otorgamiento sea directo o bajo convenio con otras entidades que cuenten con la infraestructura y medios correspondientes. Asimismo, promoverán dicha ejecución a través de la participación de las cooperativas de servicios y crédito existentes o que se creen con dicha finalidad. (\*)

(\*) De conformidad con el Artículo 1 del Decreto Supremo N° 050-2005-PCM, publicada el 23 Julio 2005, se precisa que los incentivos y/o asistencias económicas otorgadas por el Fondo de Asistencia y Estímulo - CAFAE, regulados en el presente Artículo y el Decreto de Urgencia N° 088-2001 son percibidos por todo servidor público que se encuentre ocupando una plaza, sea en calidad de nombrado, encargado, destacado o cualquier otra modalidad de desplazamiento que implique el desempeño de funciones superiores a 30 días calendario.

**Artículo 142.-** Los programas de bienestar social dirigidos a contribuir al desarrollo humano del servidor de carrera, y de su familia en lo que corresponda, procuran la atención prioritaria de sus necesidades básicas, de modo progresivo, mediante la ejecución de acciones destinadas a cubrir los siguientes aspectos:

- a) Alimentación, referida a la que el servidor requiera durante la jornada legal de trabajo;
- b) Movilidad que permita el traslado diario del servidor de su domicilio a la entidad y viceversa;
- c) Salud, medicinas y asistencia social, al interior de la entidad y extensiva a su familia;
- d) Vivienda, mediante la promoción para la adquisición, construcción o alquiler;
- e) Promoción y conducción de cunas y centros educativos para los hijos de los servidores; así como el otorgamiento de subsidio por escolaridad;
- f) Acceso a vestuario apropiado, cuando esté destinado a proporcionar seguridad al servidor;
- g) Promoción artístico-cultural, deportiva y turística, extensiva a la familia del servidor;
- h) Promoción recreacional y por vacaciones útiles;
- i) Concesión de préstamos administrativos de carácter social y en condiciones favorables al servidor;
- j) Subsidios por fallecimiento del servidor y sus familiares directos, así como por gastos de sepelio o servicio funerario completo;
- k) Otros que se fijen por normas o acuerdos;

**Artículo 143.-** Las entidades públicas sólo podrán adelantar la compensación por tiempo de servicios para la adquisición de terreno y la compra o construcción de vivienda única destinada al uso del servidor y su familia.

**Artículo 144.-** El subsidio por fallecimiento del servidor se otorga a los deudos del mismo por un monto de tres remuneraciones totales, en el siguiente orden excluyente: cónyuge, hijos, padres o hermanos. En el caso de fallecimiento de familiar directo del servidor: cónyuge, hijos o padres, dicho subsidio será de dos remuneraciones totales.

**Artículo 145.-** El subsidio por gastos de sepelio será de dos (2) remuneraciones totales, en tanto se de cumplimiento a lo señalado en la parte final del inciso j) del artículo 142, y se otorga a quien haya corrido con los gastos pertinentes.

**Artículo 146.-** Los programas de incentivos laborales sirven de estímulo a los servidores de carrera para un mejor desempeño de sus funciones. Las entidades públicas considerarán obligatoriamente estos programas.

**Artículo 147.-** Los programas de incentivos atenderán los siguientes aspectos:

a) Reconocimiento de acciones excepcionales o de calidad extraordinaria relacionada directamente o no con las funciones desempeñadas, a saber:

- Agradecimiento o felicitación escrita

- Diploma y medalla al mérito; y

- La Orden del Servicio Civil, en sus diferentes grados;

b) Otorgamiento de becas y préstamos por estudios o capacitación;

c) Programa de turismo interno anual para los servidores de carrera distinguidos, de acuerdo a la disponibilidad presupuestal de la entidad;

d) Promoción y publicación de trabajos de interés especial para la entidad y la Administración Pública;

e) Compensación horaria de descanso por trabajo realizado en exceso al de la jornada laboral, siempre y cuando no pudiera ser remunerado;

f) Subsidio por la prestación de servicios en zonas geográficas de alto riesgo y menor desarrollo de acuerdo a las prioridades que se establezcan en cada región;

g) Otorgamiento de un día de descanso por el onomástico del servidor;

h) Otros que pudieran establecerse por norma expresa.

**Artículo 148.-** El desempeño excepcional que origine especial reconocimiento, deberá enmarcarse en las condiciones siguientes:

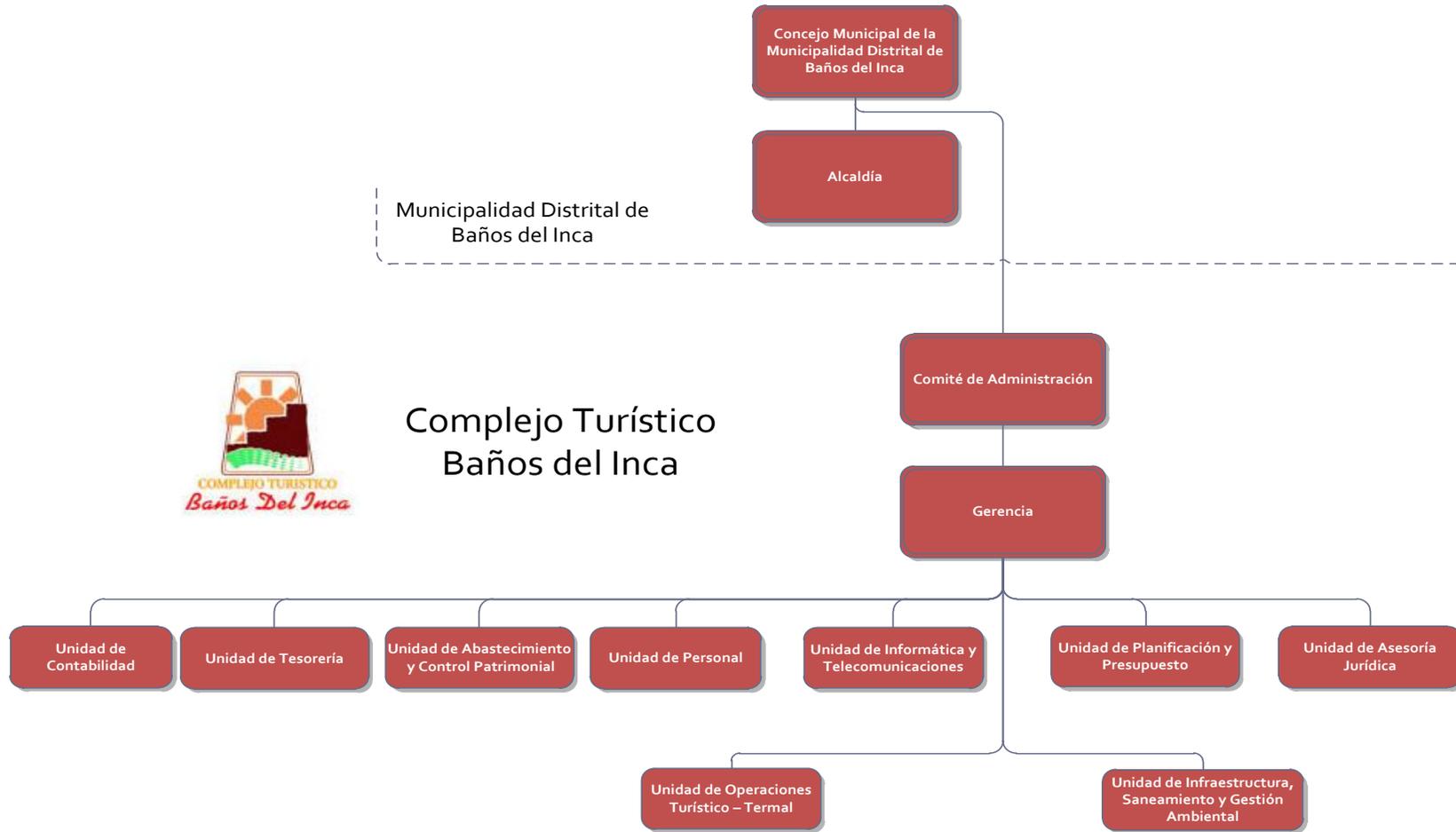
a) Constituir ejemplo para el conjunto de servidores;

b) Que esté orientado a cultivar valores sociales mencionados en la Constitución del Estado; c) Que redunde en beneficio de la entidad; y

d) Que mejore la imagen de la entidad en la colectividad.

**Artículo 149.-** Los funcionarios, servidores contratados y personal cesante de la entidad tendrán acceso a los programas de bienestar y/o incentivos en aquellos aspectos que correspondan.

ANEXO 3



## ANEXO 4

### CONSTANCIA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

El Lic. Alfredo Edgar Alcalde Guerra, identificado con DNI N° 18144146 de profesión Estadístico egresado de la Universidad Nacional de Trujillo, doy fe que los Instrumentos tiene una confiabilidad de 0.853 y 0.862 respectivamente mediante el calculo del Alfa de Cronbach mediante el análisis en el SPSS versión 22, es decir que los instrumentos son Confiables y se puede aplicar en el siguiente proyecto de Investigación titulado: “La motivación y su influencia en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca”

Resumen del alfa de Cronbach no deja de ser una media ponderada de las correlaciones entre las variables (o ítems) que forman parte de la escala. Puede calcularse de dos formas: a partir de las varianzas (alfa de Cronbach) o de las correlaciones de los ítems (Alpha de Cronbach estandarizado). Hay que advertir que ambas fórmulas son versiones de la misma y que pueden deducirse la una de la otra. El alpha de Cronbach y el alpha de Cronbach estandarizados, coinciden cuando se estandarizan las variables originales (ítems).

A partir de las varianzas, el alfa de Cronbach se calcula así:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right];$$

Donde:

- $S_i^2$  es la varianza del ítem i,
- $S_t^2$  es la varianza de la suma de todos los ítems y
- k es el número de preguntas o ítems.

**Atentamente.**

**Nuevo Mundo**  
ASESORIA - CONSULTORIA  
Lic. Alfredo Edgar Alcalde Guerra

**ALFREDO EDGAR ALCALDE GUERRA**

*Licenciado en Estadístico*

<i>MOTIVACION</i>																		
<i>N°</i>	<i>P1</i>	<i>P2</i>	<i>P3</i>	<i>P4</i>	<i>P5</i>	<i>P6</i>	<i>P7</i>	<i>P8</i>	<i>P9</i>	<i>P10</i>	<i>P11</i>	<i>P12</i>	<i>P13</i>	<i>P14</i>	<i>P15</i>	<i>P16</i>	<i>TOTAL</i>	<i>Método a)</i>
1	3	4	4	2	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	5	61	0.5282
2	2	4	4	2	5	4	3	4	4	3	4	4	2	3	4	4	56	0.6146
3	2	4	4	2	5	4	4	4	4	3	4	2	3	4	2	5	56	0.7933
4	2	4	4	3	2	3	4	3	4	3	5	3	3	4	3	4	54	0.6453
5	1	2	2	1	4	1	5	3	1	1	5	3	1	5	2	5	42	0.6636
6	3	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	57	0.3447
7	2	2	1	2	1	3	3	2	4	3	3	2	2	4	3	2	39	0.2477
8	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	68	0.6832
9	4	4	5	3	2	3	4	3	4	5	3	4	2	3	4	5	58	0.6575
10	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	60	0.5607
11	1	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	68	0.2490
12	1	4	2	3	2	3	5	1	2	1	3	1	2	3	2	5	40	0.7786
13	1	4	4	2	2	3	3	1	3	1	5	3	2	3	2	4	43	0.8206
14	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	5	3	4	4	4	62	0.3363
15	3	5	1	4	4	2	4	2	4	1	3	1	1	2	4	4	45	0.4954
16	2	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	66	0.2370
17	3	4	5	4	4	3	5	3	4	2	5	4	4	4	2	5	61	
18	3	5	4	4	4	3	4	1	5	3	3	5	3	4	5	5	61	<i>Método b)</i>
19	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66	0.8530
20	3	4	4	3	3	3	2	4	3	3	3	4	2	3	4	5	53	
<i>Total</i>	51	81	74	63	73	61	80	65	76	57	80	70	56	74	68	87	1116	
<i>PROMEDIO</i>	2.55	4.05	3.70	3.15	3.65	3.05	4.00	3.25	3.80	2.85	4.00	3.50	2.80	3.70	3.40	4.35	55.80	
<i>VARIANZA</i>	1.21	0.68	1.48	1.40	1.50	1.00	0.63	1.67	0.91	1.61	0.74	1.42	1.22	0.54	0.99	0.56	87.54	
<i>DESVIACION ESTANDAR</i>	1.10	0.83	1.22	1.18	1.23	1.00	0.79	1.29	0.95	1.27	0.86	1.19	1.11	0.73	0.99	0.75	9.36	

SATISFACCION LABORAL																	
N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	TOTAL	Método a)
1	1	3	2	3	3	1	1	4	3	1	1	3	1	1	1	29	0.4211
2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58	0.6559
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	55	0.7257
4	4	2	3	3	3	4	1	4	1	4	4	4	4	4	2	47	0.6079
5	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	1	2	3	3	3	41	0.5379
6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	59	0.7273
7	4	2	3	2	2	4	4	4	3	1	2	3	4	4	4	46	0.2945
8	4	4	4	3	4	4	2	4	3	3	3	3	4	3	2	50	0.4044
9	3	3	2	2	3	2	4	3	3	2	2	3	2	2	3	39	0.5159
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	0.7441
11	1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	45	0.8212
12	2	3	2	3	4	4	2	4	2	3	2	4	2	4	3	44	0.5519
13	2	3	2	3	4	2	4	2	1	1	2	2	3	3	3	37	0.5941
14	4	4	4	4	4	4	3	2	4	2	4	4	3	4	2	52	0.7800
15	4	4	3	2	4	4	4	2	1	2	2	1	4	4	4	45	0.5607
16	2	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	54	
17	4	3	3	2	2	4	4	3	2	1	2	1	4	3	1	39	Método b)
18	4	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	62	0.8620
19	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	55	
20	1	4	4	5	5	1	1	2	4	2	4	3	4	3	2	45	
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>70</b>	<b>64</b>	<b>66</b>	<b>73</b>	<b>68</b>	<b>64</b>	<b>68</b>	<b>59</b>	<b>53</b>	<b>59</b>	<b>63</b>	<b>68</b>	<b>69</b>	<b>58</b>	<b>962</b>	
<b>PROMEDIO</b>	<b>3.00</b>	<b>3.50</b>	<b>3.20</b>	<b>3.30</b>	<b>3.65</b>	<b>3.40</b>	<b>3.20</b>	<b>3.40</b>	<b>2.95</b>	<b>2.65</b>	<b>2.95</b>	<b>3.15</b>	<b>3.40</b>	<b>3.45</b>	<b>2.90</b>	<b>48.10</b>	
<b>VARIANZA</b>	<b>1.58</b>	<b>0.58</b>	<b>0.69</b>	<b>0.75</b>	<b>0.66</b>	<b>1.31</b>	<b>1.43</b>	<b>0.67</b>	<b>1.10</b>	<b>1.50</b>	<b>1.21</b>	<b>0.98</b>	<b>0.78</b>	<b>0.68</b>	<b>1.04</b>	<b>76.62</b>	
<b>DESVIACION ESTANDAR</b>	<b>1.26</b>	<b>0.76</b>	<b>0.83</b>	<b>0.86</b>	<b>0.81</b>	<b>1.14</b>	<b>1.20</b>	<b>0.82</b>	<b>1.05</b>	<b>1.23</b>	<b>1.10</b>	<b>0.99</b>	<b>0.88</b>	<b>0.83</b>	<b>1.02</b>	<b>8.75</b>	