

**UNIVERSIDAD DE HUANUCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACION DE**  
**EMPRESAS**



**TESIS**

---

**“MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA UNIDAD  
DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL HUÁNUCO - 2019”**

---

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AUTORA: Mancilla Chamorro, Carina Tomasa

ASESORA: Huerto Orizano, Diana

HUÁNUCO – PERÚ

2020

# U

# D

# H



## TIPO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

- Tesis ( X )
- Trabajo de Suficiencia Profesional ( )
- Trabajo de Investigación ( )
- Trabajo Académico ( )

**LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:** Gestión Administrativa

**AÑO DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN** (2018 - 2019)

**CAMPO DE CONOCIMIENTO OCDE:**

**Área:** Ciencias Sociales

**Sub área:** Ciencias Políticas

**Disciplina:** Administración Pública

## DATOS DEL PROGRAMA:

Nombre del Grado/Título a recibir: Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas.

Código del Programa: P36

Tipo de Financiamiento:

- Propio ( X )
- UDH ( )
- Fondos Concursables ( )

## DATOS DEL AUTOR:

Documento Nacional de Identidad (DNI): 43818629

## DATOS DEL ASESOR:

Documento Nacional de Identidad (DNI): 40530605

Grado/Título: Maestro en gestión y negocios, mención en gestión de proyectos

Código ORCID: 0000-0003-1634-6674

## DATOS DE LOS JURADOS:

| N° | APELLIDOS Y NOMBRES       | GRADO  | DNI      | Código ORCID        |
|----|---------------------------|--|----------|---------------------|
| 1  | Agui Esteban, Keli        | Maestro en gerencia pública                                    | 22498331 | 0000-0003-4952-780x |
| 2  | López Sánchez, Jorge Luis | Magister en Ingeniería Industrial                              | 06180806 | 0000-0002-0520-8586 |
| 3  | Soto Espejo, Simeón       | magister en gestión y negocios mención en gestión de proyectos | 41831780 | 0000-0002-3975-8228 |

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En la ciudad de Huánuco, siendo las 11.30 am horas del día 10 del mes de Diciembre del año 2019, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales (Aula 202-P5), en el cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, se reunió el Jurado Calificador, integrado por los docentes:

|                              |              |
|------------------------------|--------------|
| Dr. Jorge Luis López Sánchez | (Presidente) |
| Mtra. Keli Agui Esteban      | (Secretario) |
| Mtro. Simeón Soto Espejo     | (Vocal)      |

Nombrados mediante la Resolución N° 1826-2019-D-FCOMP-EAPAE-UDH, para evaluar la Tesis intitulada: "**MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL HUÁNUCO-2019**", presentada por el (la) Bachiller **MANCILLA CHAMORRO, Carina Tomasa**; para optar el **título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas**.

Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del Jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándolo (a) Aprobado con el calificativo cuantitativo de 16 (Dieciseis) y cualitativo de Bueno (Art.45 y 47 - Reglamento General de Grados y Títulos).

Siendo las 13.00 pm horas del día 10 del mes de Diciembre del año 2019, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.

Dr. Jorge Luis López Sánchez  
PRESIDENTE

  
Mtra. Keli Agui Esteban  
SECRETARIO

  
Mtro. Simeón Soto Espejo  
VOCAL

## **DEDICATORIA**

A Dios, por toda su bendición que me da cada día; a mi amado esposo y a mi hijo adorado, por todo su amor y su apoyo incondicional, que fueron mi gran impulso para llegar hasta la final. Y seguir contribuyendo al bienestar de la sociedad y desarrollo profesional.

CARINA.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad de Huánuco; por la atención brindada, a la Unidad Educativa Local Huánuco, gestión 2019, por permitirme realizar la presente investigación. Así mismo a todos sus trabajadores que nos colaboraron con su tiempo y aporte. Agradezco de manera muy sincera y especial a la asesora Lic. Diana Huerto Orizano por todo su tiempo y apoyo, a los docentes por todo el conocimiento que me pudieron impartir en algunas observaciones durante la investigación, y a la vez me apoyaron en el desarrollo de la presente tesis, la misma que me permitirá obtener el título profesional.

## ÍNDICE

|  |      |
|--|------|
| DEDICATORIA .....                            | II   |
| AGRADECIMIENTO .....                         | III  |
| ÍNDICE.....                                  | IV   |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                       | VII  |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS .....                     | IX   |
| RESÚMEN .....                                | XI   |
| ABSTRACT.....                                | XII  |
| INTRODUCCIÓN .....                           | XIII |
| CAPÍTULO I .....                             | 15   |
| PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....              | 15   |
| 1.1. Descripción del problema .....          | 15   |
| 1.2. Formulación del problema .....          | 18   |
| 1.2.1. Problema general.....                 | 18   |
| 1.2.2. Problemas específicos .....           | 19   |
| 1.3. Objetivo general.....                   | 19   |
| 1.4. Objetivos específicos .....             | 19   |
| 1.5. Justificación de la investigación ..... | 20   |
| 1.5.1. Práctica .....                        | 20   |
| 1.5.2. Teórica .....                         | 20   |
| 1.5.3. Metodológica.....                     | 20   |
| 1.5.4. Relevancia.....                       | 21   |
| 1.6. Limitaciones de la investigación.....   | 21   |
| 1.7. Viabilidad de la investigación .....    | 21   |
| CAPÍTULO II .....                            | 22   |

|  |    |
|--|----|
| MARCO TEÓRICO .....                                    | 22 |
| 2.1. Antecedentes de la Investigación .....            | 22 |
| 2.1.1. Internacionales.....                            | 22 |
| 2.1.2. Nacionales.....                                 | 24 |
| 2.1.3. Locales.....                                    | 28 |
| 2.2. Bases teóricas .....                              | 32 |
| 2.2.1. Motivación .....                                | 32 |
| 2.2.2. Satisfacción laboral .....                      | 49 |
| 2.3. Definiciones conceptuales .....                   | 58 |
| 2.3.1. Motivación.....                                 | 58 |
| 2.3.2. Motivación laboral.....                         | 58 |
| 2.3.3. Motivación intrínseca.....                      | 58 |
| 2.3.4. Motivación extrínseca.....                      | 58 |
| 2.3.5. Autonomía para la realización de una tarea..... | 58 |
| 2.3.6. Identidad de la tarea.....                      | 58 |
| 2.3.7. Variedad de la tarea.....                       | 59 |
| 2.3.8. Importancia de la tarea.....                    | 59 |
| 2.3.9. Retroalimentación.....                          | 59 |
| 2.3.10. Satisfacción laboral.....                      | 59 |
| 2.3.11. Satisfacción.....                              | 59 |
| 2.3.12. Satisfacción personal.....                     | 60 |
| 2.3.13. Significación de la tarea.....                 | 60 |
| 2.3.14. Condiciones de trabajo.....                    | 60 |
| 2.3.15. Reconocimiento personal y/o social.....        | 60 |
| 2.3.16. Beneficios económicos.....                     | 60 |
| 2.4. Hipótesis .....                                   | 61 |
| 2.4.1. Hipótesis General.....                          | 61 |

|   |     |
|---|-----|
| 2.4.2. Hipótesis Específicos .....                          | 61  |
| 2.5. Variables.....   | 61  |
| 2.5.1. Variable X.....                                      | 61  |
| 2.5.2. Variable Y.....                                      | 62  |
| 2.6. Operacionalización de variables .....                  | 63  |
| CAPÍTULO III.....   | 65  |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....                        | 65  |
| 3.1. Tipos de investigación .....                           | 65  |
| 3.1.1. Enfoque.....   | 65  |
| 3.1.2. Alcance o nivel.....                                 | 66  |
| 3.1.3. Diseño.....  | 66  |
| 3.2. Población y muestra .....                              | 67  |
| 3.2.1. Muestra .....  | 68  |
| 3.3. Técnicas instrumentos de recolección de datos .....    | 69  |
| 3.3.1. Para recolección de datos.....                       | 69  |
| 3.3.2. Para la presentación de datos.....                   | 74  |
| 3.3.3. Para el análisis e interpretación de los datos ..... | 74  |
| CAPÍTULO IV.....  | 75  |
| RESULTADOS.....   | 75  |
| 4.1. Procesamiento de datos .....                           | 75  |
| 4.2. Contrastación de hipótesis y prueba de hipótesis.....  | 91  |
| CAPÍTULO V.....   | 102 |
| DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....                                | 102 |
| CONCLUSIONES .....  | 108 |
| RECOMENDACIONES.....  | 110 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                             | 112 |
| ANEXOS.....   | 117 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 Población de trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco .....        | 68 |
| Tabla 2 Muestra de trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco .....          | 69 |
| Tabla 3 Niveles de autonomía para la realización de la tarea en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019. ....               | 75 |
| Tabla 4 Niveles de identidad con la tarea en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019. ....                                  | 76 |
| Tabla 5 Niveles de importancia de la tarea en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019. ....                                 | 78 |
| Tabla 6 Niveles de variedad de la tarea en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019. ....                                    | 79 |
| Tabla 7 Niveles de retroalimentación sobre el tema en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019. ....                         | 81 |
| Tabla 8 Niveles de motivación laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.....                                       | 82 |
| Tabla 9 Niveles de satisfacción con la tarea en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019. ....                               | 84 |
| Tabla 10 Niveles de satisfacción con las condiciones laborales en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019. ....             | 85 |
| Tabla 11 Niveles de satisfacción con el reconocimiento personal y/o social en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019. .... | 87 |
| Tabla 12 Niveles de satisfacción con los beneficios económicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019. ....             | 88 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 13 Niveles de satisfacción laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019..... | 90  |
| Tabla 14 Prueba de normalidad a las variables .....   | 91  |
| Tabla 15 Prueba de hipótesis general .....  | 92  |
| Tabla 16 Prueba de hipótesis específica 1 .....   | 94  |
| Tabla 17 Prueba de hipótesis específica 2 .....   | 96  |
| Tabla 18 Prueba de hipótesis específica 3 .....   | 98  |
| Tabla 19 Prueba de hipótesis específica 4 .....   | 100 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 Niveles de autonomía para la realización de la tarea en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019. ....              | 75 |
| Gráfico 2 Niveles de identidad con la tarea en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019. ....                                 | 77 |
| Gráfico 3 Niveles de importancia de la tarea en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019. ....                                | 78 |
| Gráfico 4 Niveles de variedad de la tarea en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019. ....                                   | 80 |
| Gráfico 5 Niveles de retroalimentación sobre el tema en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019. ....                        | 81 |
| Gráfico 6 Niveles de motivación laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019. ....                                     | 83 |
| Gráfico 7 Niveles de satisfacción de la tarea en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019. ....                               | 84 |
| Gráfico 8 Niveles de satisfacción con las condiciones laborales en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019. ....             | 86 |
| Gráfico 9 Niveles de satisfacción con el reconocimiento personal y/o social en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019. .... | 87 |
| Gráfico 10 Niveles de satisfacción con los beneficios económicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019. ....            | 89 |
| Gráfico 11 Niveles de satisfacción laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019. ....                                  | 90 |
| Gráfico 12 Correlación entre motivación laboral y satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL Huánuco, 2019. ....               | 93 |

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico 13 Correlación entre motivación laboral y satisfacción con la tarea de los trabajadores de la UGEL Huánuco, 2019.....             | 95  |
| Gráfico 14 Correlación entre motivación laboral y condiciones laborales de los trabajadores de la UGEL Huánuco, 2019. ....                | 97  |
| Gráfico 15 Correlación entre motivación laboral y el reconocimiento personal y/o social de los trabajadores de la UGEL Huánuco, 2019..... | 99  |
| Gráfico 16 Correlación entre motivación laboral y beneficios económicos de los trabajadores de la UGEL Huánuco, 2019.....                 | 101 |

## RESÚMEN

El presente trabajo de investigación fue desarrollado con la intención de determinar la relación existente entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

Para poder alcanzar dicho objetivo se aplicó una investigación de tipo descriptiva, correlacional; enmarcada dentro de un enfoque cuantitativo de nivel correlacional, y contando con un diseño descriptivo, no experimental, transeccional, correlacional. La población a investigar estuvo compuesta de la totalidad de trabajadores de la UGEL Huánuco que hicieron un total de 115; como muestra se seleccionó a 62 trabajadores; la técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos los cuestionarios de motivación laboral (adaptado de Job Diagnostic Survey de María Teresa Isabel Vásquez Namuche, 2018) y satisfacción laboral (adaptado la escala de satisfacción laboral de Sonia Palma, 2005).

Aplicados los instrumentos y calculados los resultados correspondientes se determinó que existe relación significativa y positiva entre la motivación laboral y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019, afirmación que se fundamenta en el  $p$ -valor=0.00. La relación es positiva considerable entre la motivación laboral y la satisfacción laboral, esta se fundamenta en el valor del coeficiente de correlación 0.641.

Palabras clave: Motivación laboral, satisfacción laboral, satisfacción con la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal, beneficios económicos.

## **ABSTRACT**

This research work was developed with the intention of determining the relationship between motivation and job satisfaction of the workers of the Local Education Management Unit Huánuco, 2019.

In order to achieve this objective, a descriptive, correlational investigation was applied; framed within a quantitative approach of correlational level, and having a descriptive, non-experimental, translational, correlational design. The population to be investigated was composed of all the workers of the UGEL Huánuco who made a total of 115; As a sample, 62 workers were selected; The technique used for data collection was the survey and the instruments the work motivation questionnaires (adapted from the Job Diagnostic Survey by María Teresa Isabel Vásquez Namuche, 2018) and job satisfaction (adapted to the Sonia Palma job satisfaction scale, 2005).

Applied the instruments and calculated the corresponding results, it was determined that there is a significant and positive relationship between the work motivation and the job satisfaction of the workers of the Unit of Local Educational Management Huánuco, 2019, affirmation that is based on the p-value = 0.00. The relationship is positive positive between work motivation and job satisfaction, this is based on the value of the correlation coefficient 0.641.

Keywords: Work motivation, job satisfaction, job satisfaction, working conditions, personal recognition, economic benefits.

## INTRODUCCIÓN

La observación de la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco nos permitió percibir en los trabajadores cierta desmotivación, pues algunos de sus trabajadores no atienden con la celeridad del caso, no tratan con cordialidad a los usuarios, no demuestran empatía con el sentir de los usuarios, existe cierto descontento entre colaboradores, entre otros factores.

Respecto a la satisfacción laboral se captó ciertos niveles de insatisfacción laboral los mismos que se ven reflejados en el incumplimiento de sus actividades, la falta de compromiso en las actividades que realizan, falta de identidad para con la institución a la cual pertenece, descontento con su trabajo, entre otros factores.

Las observación de la problemática en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, nos llevó a sospechar de una aparente relación entre ambas variables motivación laboral y satisfacción laboral, pues en ambos casos, al menos a simple vista, no existen niveles adecuados, hecho que nos llevó a plantear la pregunta que dio origen al presente trabajo ¿Qué relación existe entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco? . Para poder responder a esta pregunta se estableció como objetivo general determinar la relación existente entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019; para ello se consideró como hipótesis existe relación significativa entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

La metodología usada en el presente trabajo de investigación puede resumirse de la siguiente manera: se aplicó una investigación de tipo descriptiva, correlacional; enmarcada dentro de un enfoque cuantitativo de nivel correlacional, y contando con un diseño descriptivo, no experimental, transeccional, correlacional.

Para un adecuado entendimiento del proceso investigativo como de los resultados alcanzados como consecuencia de ella, se usó el esquema propuesto por la Universidad de Huánuco, compuesto de la siguiente manera: Capítulo I: El problema de investigación, en el que se detalla el origen del trabajo de investigación. El capítulo II: El marco teórico, que incluye el sustento teórico de las variables como también de la posible relación entre las mismas. El capítulo III: Metodología de la investigación, que involucra el tipo de investigación tomada en consideración para la realización del trabajo, como también las técnicas utilizadas tanto para la selección de la muestra como para la recolección de los datos. El capítulo IV: Los resultados alcanzados luego de la sistematización de los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos de medición de las variables. Capítulo V: La discusión de los resultados tanto con el marco teórico como también con las investigaciones anteriores. Por último, las conclusiones a las que llegamos como consecuencia de la aplicación de la investigación, como también las recomendaciones que se brindan para poder mejorar tanto la motivación laboral como la satisfacción laboral.

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Descripción del problema

Las empresas que se administran de manera inteligente han cambiado su orientación, pues, dejaron de enfocarse solamente en alcanzar los objetivos planteados; para concentrarse en la motivación, puesto que un trabajador motivado, que a la vez cuenta con la comprensión por parte del entorno laboral, puede incrementar su productividad en 80%, afirmación que fundamenta en investigaciones realizadas en diferentes universidades del país (Gestión, 2017).

Por su parte Palmero y Martínez (2008 citados en Fischman, 2014) afirman que “la motivación hace referencia a aquello que otorga energía y dirección al comportamiento de las personas” entendiéndolo que todos los trabajadores necesitamos de dicha energía para poder ejecutar nuestras acciones. Por lo general, cuando nos tratamos el tema de motivación lo hacemos para referirnos a la energía positiva (alegría, felicidad, etc.), pero también debemos entender que la motivación no solo implica estos aspectos, pues involucra además a los aspectos de energía positiva como negativa (miedo, rabia, competitividad, etc.). Por ello Fischman, afirma que la motivación es la energía que dirige el comportamiento, ya sea agradable o desagradable, a acercarnos a las metas y resultados deseados, como también a alejarnos de situaciones que deseamos alcanzar.

En una encuesta desarrollada en 147 países respecto a la motivación de los trabajadores en las diferentes categorías laborales, encontró que tan solo el 13% de los trabajadores trabajan motivados, el 63% lo hacen desmotivados, mientras que el 24% se encuentra activamente desmotivado. Entiéndase por “trabajador activamente desmotivado” a aquellos que no solo se encuentra desmotivado, sino que además se encargan de esparcir su desmotivación y su negatividad en la organización en la que se encuentra. Esta información es bastante

preocupante, puesto que implica que son un total de 87% de trabajadores los que no tienen la motivación necesaria para ejercer sus labores diarias. (Gallup, 2013).

Otra investigación realizada por Gallup (2013) en 156 empresas ubicadas en 26 países, en la que compararon las 36 empresas con trabajadores más motivados, con las 36 empresas con trabajadores menos motivados, resultando que en las empresas con trabajadores más motivados se producían un 41% de productos menos defectuosos, 48% menos incidentes de seguridad, 37% menos ausentismo, 25% menos rotación de personal, 28% menos de merma. Además de ello, las 36 empresas con trabajadores más motivados lograron un 21% más de productividad, 10% mejor servicio al cliente y un 25% más de rentabilidad que las 36 empresas que tienen trabajadores menos motivados, con lo que se demuestra la importancia de la motivación laboral para lograr una mejor productividad.

Al realizar una observación de la realidad de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, se puede percibir en los trabajadores cierta desmotivación, pues algunos de sus trabajadores no atienden con la celeridad del caso, no tratan con cordialidad a los usuarios, no demuestran empatía con el sentir de los usuarios, cierto descontento entre colaboradores, entre otros factores.

La satisfacción laboral es un problema que tiene mayor incidencia en los países pobres y subdesarrollados que en los países que cuentan con mayor riqueza o desarrollo. Tal es el caso que Randstad (2017) afirma que el 77% de profesionales en España se encuentran contentos con el empleo que desempeñan, lo que implica que 14 millones de trabajadores profesionales se encuentran satisfechos con el puesto de trabajo que realizan. En Alemania el nivel de satisfacción laboral es del 72%, en Bélgica de 71% y en Francia 70%. Siendo los países que tienen mayor satisfacción laboral Noruega con 80% y Austria con 78%.

A nivel del Perú la satisfacción laboral se constituye en un problema puesto que de acuerdo con Trabajando.com (2016) “el 76% de los peruanos no es feliz en su trabajo” encontrándose dentro de las razones más importantes la falta de desafío que tienen sus trabajos, la inexistencia de un adecuado clima laboral, la falta de liderazgo del jefe, la inconformidad con el salario que percibe, la falta de retribución a los logros obtenidos, la inexistencia de espacio para aportar con sus ideas y la carencia de posibilidad de ascenso.

La Unidad de Gestión Educativa Local de acuerdo con el Ministerio de Educación del Perú (2012) es una instancia de ejecución descentralizada de los Gobiernos Regionales, dichas instancias cumplen con funciones de Unidad Ejecutora presupuestal en el marco del Sistema Nacional de Presupuesto Público. La creación de estas instancias, su funcionamiento, fusión o supresión debe de ser autorizada por el Gobierno Regional con opinión favorable del Ministerio de Educación.

Por su parte la Ley General de Educación (2003) afirma que la Unidad de Gestión Educativa Local cuenta con autonomía en el ámbito de su competencia, tiene como jurisdicción territorial la provincia. En el caso particular de la UGEL Huánuco, tiene como jurisdicción la provincia de Huánuco, que incluye a los 13 distritos que la componen como son: Amarilis, Chinchao, Churubamba, Huánuco, Margos, Pillco Marca, Quisqui, San Francisco de Cayran, San Pablo de Pillao, San Pedro de Chaulan, Santa María del Valle, Yacus, Yarumayo.

Las instituciones educativas que integran o conforman esta UGEL son un total de 1176, lo que implica un aproximado de 4800 docentes y 84000 estudiantes, esto constituye una recarga laboral bastante grande para los trabajadores de la UGEL, que está integrada por trabajadores de diferentes modalidades laborales como son: Trabajadores designados y/o encargados bajo la Ley 29944 - Ley de Reforma Magisterial, básicamente incluye a todos los cargos de corte docente, siendo un total de 16 (Director de UGEL, Jefe del Área de Gestión Pedagógica y 14 especialistas de educación). Trabajadores encargados

bajo la normatividad 276 un total de 2 (Jefe del Área de Gestión Institucional y Jefe del Área de Gestión Administrativa). Trabajadores bajo la modalidad CAS (Contrato Administrativo de servicios) MINEDU 12. Trabajadores bajo la modalidad CAS UGEL 12. Trabajadores contratados bajo la Modalidad de Servicios No personales (terceros o prestadores de servicio).

La diferencia entre las diversas modalidades es bastante marcada, pues no solo incluye diferencia salarial, sino también estabilidad laboral, posibilidades de ascenso, entre otros factores, que determinan entre otros aspectos el compromiso para con la institución en la que trabajan.

Al observar el ámbito laboral de la UGEL Huánuco se puede percibir ciertos niveles de insatisfacción laboral el mismo que se ve reflejado en el incumplimiento de sus actividades, la falta de compromiso en las actividades que realizan, falta de identidad para con la institución a la cual pertenece, entre otros.

Al analizar estas variables podemos verificar que aparentemente ambas no gozan de un nivel adecuado, pues al menos desde el punto de vista teórico todo trabajador debería encontrarse motivado para realizar sus actividades cotidianas(motivado con su trabajo); además de tener satisfacción con el trabajo que realiza; teniendo en consideración estas premisas podemos plantear las preguntas que dieron origen a la presente investigación y fue ¿Qué relación existe entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco?

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Qué relación existe entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019?

### **1.2.2. Problemas específicos**

**PE<sub>1</sub>.** ¿Qué relación existe entre la motivación y la satisfacción con la tarea de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019?

**PE<sub>2</sub>.** ¿Qué relación existe entre la motivación y las condiciones laborales de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019?

**PE<sub>3</sub>.** ¿Qué relación existe entre la motivación y el reconocimiento personal de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019?

**PE<sub>4</sub>.** ¿Qué relación existe entre la motivación y los beneficios económicos de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019?

### **1.3. Objetivo general**

Determinar la relación existente entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

### **1.4. Objetivos específicos**

**OE<sub>1</sub>.** Identificar la relación existente entre la motivación y la satisfacción con la tarea de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

**OE<sub>2</sub>.** Identificar la relación existente entre la motivación y las condiciones laborales de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

**OE<sub>3</sub>.** Identificar la relación existente entre la motivación y reconocimiento personal de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

**OE<sub>4</sub>.** Identificar la relación existente entre la motivación y los beneficios económicos de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

## **1.5. Justificación de la investigación**

### **1.5.1. Práctica**

La ejecución del presente proyecto de investigación es importante porque nos va permitir conocer los niveles de motivación y satisfacción laboral como también el nivel de relación entre estas dos variables, para que con esa valiosa información permita a los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huánuco tomar decisiones pertinentes, debidamente fundamentadas.

### **1.5.2. Teórica**

La ejecución del presente proyecto de investigación, permitirá la presentación de teorías contemporáneas de motivación y satisfacción laboral, como también la revisión de trabajos de investigación previamente realizados, comparar sus hallazgos con los del presente trabajo; realizar comparaciones entre la teoría y la realidad y realizar discusiones debidamente fundamentadas tanto teórica como estadísticamente.

### **1.5.3. Metodológica**

La ejecución del presente proyecto permitirá el uso de un diseño debidamente estructurado que se fundamenta en el reglamento de grados y títulos de la Escuela Académica Profesional de Administración de Empresas, permitiendo al investigador orientar sus hallazgos con rigurosidad científica.

#### **1.5.4. Relevancia**

Los conocimientos que se generen como producto de la ejecución del presente proyecto de investigación servirán como líneas de base para la ejecución de investigaciones experimentales que permitan fortalecer la motivación laboral y en consecuencia la satisfacción laboral.

#### **1.6. Limitaciones de la investigación**

El tiempo, teniendo en consideración las actividades ocupacionales de la investigadora, factor que puede poner en riesgo la ejecución del programa propuesto. Hecho que se pretende superar haciendo uso óptimo de cada momento libre para la ejecución del presente trabajo, como también recurrir al apoyo de colaboradores que contribuyan a actividades tales como la aplicación de instrumentos, cálculo de estadística entre otros.

Acceso a la bibliografía especializada, factor que dificulta sobre todo la revisión del aspecto teórico, hecho que se pretende superar gracias al uso de la biblioteca virtual de la Universidad Privada Huánuco como también haciendo uso de tecnologías de información y comunicación.

#### **1.7. Viabilidad de la investigación**

Apoyo de los directivos de la UGEL Huánuco, con información de la organización y su tiempo para poder realizar el análisis de la información obtenida de los trabajadores, corroborando con la información del CAP.

Financiamiento, proviene de fuentes propias de la investigadora, garantizando los recursos necesarios para poder invertir en los gastos que sean necesarios.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

##### **2.1.1. Internacionales**

Sum (2015) presentó un trabajo de investigación que se titula “Motivación y desempeño laboral – Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alicentos de la zona 1 de Quetzaltenango” en la Universidad Rafael Landívar con la finalidad de lograr la obtención del título de psicólogo industrial, en ella el investigador concluyó:

- La motivación tiene influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa de alicentos de la zona 1 de Quetzaltenango.
- La motivación produce en el personal estudiado la realización de actividades laborales en su puesto de trabajo con buen entusiasmo y satisfacción al ser beneficiarios de incentivos o recompensas por su buen desempeño laboral.
- Se logró verificar por medio de la escala Likert, que los colaboradores logran recibir una felicitación de parte de los jefes cuando realizan su trabajo de manera correcta, hecho que ayuda que logren tener un buen desempeño laboral para la realización de sus actividades.

González (2015) elaboró un trabajo de investigación que se titula “Trabajo en equipo y satisfacción laboral – Estudio realizado con personal de operaciones de telemercado de Transactel” como requisito para obtener el título de psicólogo industrial en la Universidad Rafael Landívar, en el que se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se logró establecer que existe relación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral.

- La relación entre trabajo en equipo y la satisfacción laboral se explica en la unión y suma de esfuerzos para lograr los resultados laborales.
- El trabajo en equipo desarrolla en los trabajadores evaluados un sentido de pertenencia hacia la empresa hecho que provoca una mejor satisfacción laboral, como también genera un mayor deseo de permanecer al interior de la organización.
- Se logró determinar que existe satisfacción laboral y trabajo en equipo en la empresa evaluada, pero también, que es necesario mejorar el trabajo en equipo pues tiene como uno de sus puntos débiles la comunicación entre integrantes del equipo.

Zavala (2014) elaboró una investigación titulada “Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas” desarrollada en el Instituto Politécnico Nacional con la finalidad de obtener el grado de maestro en administración, en el mencionado trabajo el investigador llegó a las siguientes conclusiones:

- El análisis cuantitativo demuestra que la única variable que resulta significativa a la hora de determinar la ecuación predictora de motivación y satisfacción laboral, como de los factores intrínsecos y extrínsecos, es el factor de antigüedad en la empresa. Pese a ello, estos resultados no resultan determinantes, como tampoco pueden ser considerados como generalizables; debiendo ser contextualizada en el ámbito del reciente y rápido crecimiento de la organización estudiada.

### 2.1.2. Nacionales

Vásquez (2018) en su trabajo de investigación que se denomina “Motivación laboral y satisfacción laboral en el personal médico del Policlínico Chincha-RAR-EsSalud-Lima-2016”, presentado en la Universidad César Vallejo, para obtener el grado de magíster, luego de una exhaustiva investigación concluyó lo siguiente:

- Se halló un nivel medio de motivación laboral, como también de satisfacción laboral en el personal médico del Policlínico Chincha-RAR-EsSalud-Lima-2016; en base a los resultados de las encuestas realizadas.
- La correlación es directa y significativa entre la motivación laboral y las condiciones físicas y materiales del personal médico del Policlínico Chincha-RAR-EsSalud-Lima-2016, afirmación que se fundamenta en el valor  $r=0,4999$  y  $p$  valor  $=0.03$ .
- La correlación es directa y significativa entre la motivación laboral y los beneficios laborales y remunerativos del personal médico del Policlínico Chincha-RAR-EsSalud-Lima-2016, afirmación que se fundamenta en el valor  $r=0,4999$  y  $p$  valor  $=0.03$ .
- No existe correlación directa entre la motivación laboral y las políticas administrativas institucionales según la percepción del personal médico del Policlínico Chincha-RAR-EsSalud-Lima-2016, afirmación que se fundamenta en el valor  $r=0,107$  y  $p$  valor  $=0.469$ .
- La correlación es directa y significativa entre la motivación laboral y la relación con la autoridad del personal médico del Policlínico Chincha-RAR-EsSalud-Lima-2016, afirmación que se fundamenta en el valor  $r=0,007$  y  $p$  valor  $=0.046$ .

- La correlación es directa y significativa entre la motivación laboral y la realización personal del personal médico del Policlínico Chincha-RAR-EsSalud-Lima-2016, afirmación que se fundamenta en el valor  $r=0,700$  y  $p$  valor  $=0.03$ .
- La correlación es directa y significativa entre la motivación laboral y el desempeño de tareas del personal médico del Policlínico Chincha-RAR-EsSalud-Lima-2016, afirmación que se fundamenta en el valor  $r=0,0545$  y  $p$  valor  $=0.03$ .

Navarro (2018) en su trabajo de investigación titulado “Nivel de motivación y satisfacción laboral del personal de la Dirección Regional de Salud. Ayacucho, 2017”, elaborada en la Universidad César Vallejo el año 2018, con la finalidad de obtener el grado de magister, luego de un minucioso trabajo llegó a las siguientes conclusiones:

- Existe relación significativa entre el nivel de motivación y la satisfacción laboral del personal de la Dirección Regional de Salud. Ayacucho, 2017; fundamentada en el valor de  $\tau_B=0.522$ , lo que implica que la relación entre las dos variables estudiadas es directa y moderada.
- Existe relación significativa entre el nivel de logro y la satisfacción laboral del personal de la Dirección Regional de Salud. Ayacucho, 2017; fundamentada en el valor de  $\tau_B=0.677$ , lo que implica que la relación entre las dos variables estudiadas es directa y alta.
- Existe relación significativa entre la necesidad de afiliación y la satisfacción laboral del personal de la Dirección Regional de Salud. Ayacucho, 2017; fundamentada en el valor de  $\tau_B=0.575$ , lo que implica que la relación entre las dos variables estudiadas es directa y moderada.

- Existe relación significativa entre la necesidad de poder y la satisfacción laboral del personal de la Dirección Regional de Salud. Ayacucho, 2017; fundamentada en el valor de  $\tau_B=0.599$ , lo que implica que la relación entre las dos variables estudiadas es directa y moderada.

Rosas (2017) presentó su investigación denominada “Motivación y satisfacción laboral del personal del Fondo de Cooperación para el desarrollo social. Lima, 2016” en la Universidad César Vallejo, con la finalidad de obtener el grado de maestro, en el que luego de un detallado trabajo concluyó:

- Existe relación directa entre la motivación y la satisfacción laboral del personal del Fondo de Cooperación para el desarrollo social. Lima. Es necesario mencionar que coeficiente de correlación indica una correlación moderada, lo que quiere decir, que, en cuanto se mejore la motivación, también se logrará mejorar la satisfacción laboral del personal.
- Existe relación directa entre el reconocimiento y la satisfacción laboral del personal del Fondo de Cooperación para el desarrollo social. Lima. Es necesario mencionar que coeficiente de correlación indica una correlación moderada, lo que quiere decir, que, en cuanto se mejore el reconocimiento, también se logrará mejorar la satisfacción laboral del personal.
- Existe relación directa entre el logro y la satisfacción laboral del personal del Fondo de Cooperación para el desarrollo social. Lima. Es necesario mencionar que coeficiente de correlación indica una correlación moderada, lo que quiere decir, que, en cuanto se mejore el nivel de logro, también se logrará mejorar la satisfacción laboral del personal.

- Existe relación directa entre el progreso y la satisfacción laboral del personal del Fondo de Cooperación para el desarrollo social. Lima. Es necesario mencionar que coeficiente de correlación indica una correlación moderada, lo que quiere decir, que, en cuanto se mejore el nivel de progreso, también se logrará mejorar la satisfacción laboral del personal.
- Existe relación directa entre el crecimiento y la satisfacción laboral del personal del Fondo de Cooperación para el desarrollo social. Lima. Es necesario mencionar que coeficiente de correlación indica una correlación moderada, lo que quiere decir, que, en cuanto se mejore el nivel de crecimiento, también se logrará mejorar la satisfacción laboral del personal.
- Existe relación directa entre la responsabilidad y la satisfacción laboral del personal del Fondo de Cooperación para el desarrollo social. Lima. Es necesario mencionar que coeficiente de correlación indica una correlación moderada, lo que quiere decir, que, en cuanto se mejore la responsabilidad, también se logrará mejorar la satisfacción laboral del personal.
- Existe relación directa entre el reto profesional y la satisfacción laboral del personal del Fondo de Cooperación para el desarrollo social. Lima. Es necesario mencionar que coeficiente de correlación indica una correlación moderada, lo que quiere decir, que, en cuanto se incremente el reto profesional, también se logrará mejorar la satisfacción laboral del personal.

Ríos (2017) elaboró un trabajo de investigación que lleva por título “Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de

Lamas en el año 2015”, desarrollado en la Universidad César Vallejo para lograr la obtención del grado de maestro en gestión pública, en el que después de una exhaustiva investigación concluyó:

- El nivel de motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas en el año 2015 es alto, siendo la dimensión con más alta puntuación la autonomía e identidad con la tarea, mientras que el indicador con menor puntuación es la retroalimentación como acciones de refuerzo al trabajador.
- El nivel de satisfacción laboral detectado es alto, logrando resultados positivos en cada una de las dimensiones que la componen, en las que destaca las relaciones sociales tanto entre trabajadores como también entre trabajadores y jefatura.
- Se encontró una relación directa y significativa entre la motivación y satisfacción laboral, afirmación que se demostró luego de la aplicación de la prueba de hipótesis R de Pearson.

### **2.1.3. Locales**

Cabello, Cruz, Majino (2017) desarrollaron un trabajo de investigación que se titula “La motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad provincial de Ambo - Huánuco 2017” en la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, con la finalidad de obtener el título de licenciado en administración, en mencionado trabajo los investigadores concluyeron lo siguiente:

- No se logra evidenciar que la motivación interrelacione a los individuos con su entorno en la Municipalidad Provincial de Ambo, pues menos del 50% de las personas encuestadas así lo expresaron.

- Las capacitaciones se realizan solo algunas veces en la Municipalidad provincial de Ambo, razón por la cual no se realizan las tareas designadas al 100%, debido a que no se conoce el tema con la anticipación debida.
- El 70% de los encuestados manifiesta no estar del todo contento con la remuneración que recibe en la Municipalidad provincial de Ambo.
- Las relaciones interpersonales no son del todo adecuadas, pues el 40% de los trabajadores encuestados de la Municipalidad provincial de Ambo expresa que solo algunas veces existe un buen clima organizacional.

Brioso, Rupay y Tarazona (2017) elaboraron un trabajo de investigación titulado “Nivel de motivación y satisfacción laboral del profesional de enfermería en un hospital público, Huánuco-2016” en la Universidad Nacional Hermilio Valdizan con la finalidad de obtener el título de licenciado en enfermería, en dicho trabajo los investigadores concluyeron:

- Se encontró relación positiva, alta y significativa entre la motivación laboral y la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería de un Hospital Público de Huánuco afirmación que se fundamenta en ( $r=0,828$  y  $p\text{-valor}=0,00$ ).
- Se encontró relación positiva, alta y significativa entre la dimensión variedad de las tareas y la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería de un Hospital Público de Huánuco afirmación que se fundamenta en ( $r=0,415$  y  $p\text{-valor}=0,012$ ).
- Se encontró relación positiva, alta y significativa entre la motivación en su dimensión identidad de las tareas y la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería de un

Hospital Público de Huánuco afirmación que se fundamenta en ( $r=0,607$  y  $p\text{-valor}=0,000$ ).

García (2016) desarrolló una investigación denominada “Identidad vocacional y satisfacción laboral en el personal docente del I.S.M.P. D.A.R.” en la Universidad César Vallejo con la finalidad de optar el grado de magister en psicología educativa, llegando a las siguientes conclusiones:

- Se identificó la existencia de relación significativa entre la identidad vocacional y la satisfacción profesional en los docentes del Instituto Superior de Música Público “Daniel Alomía Robles” de Huánuco, afirmación que se fundamenta en el  $p\text{-valor}=0.004$ , contando con una correlación positiva media fundamentada en el valor  $r=0.587$ .
- Se logró determinar que no existe relación significativa entre el pensamiento autónomo y la satisfacción profesional en los docentes del Instituto Superior de Música Público “Daniel Alomía Robles” de Huánuco, afirmación que se fundamenta en el  $p\text{-valor}=0.149$ .
- Se logró determinar la existencia de relación significativa entre entorno social y satisfacción profesional en los docentes del Instituto Superior de Música Público “Daniel Alomía Robles” de Huánuco, afirmación que se fundamenta en el  $p\text{-valor}=0.010$ , contando con una correlación positiva media fundamentada en el valor  $r=0.540$ .
- Se logró determinar la existencia de relación significativa entre exploración ocupacional y satisfacción profesional en los docentes del Instituto Superior de Música Público “Daniel Alomía Robles” de Huánuco, afirmación que se fundamenta en el  $p\text{-valor}=0.026$ , contando con una correlación positiva media fundamentada en el valor  $r=0.470$ .

Elias, (2016) elaboró un trabajo de investigación que se titula “La motivación y el desempeño laboral de los empleados de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT de la ciudad de Huánuco – periodo 2015” en la Universidad Nacional Hermilio Valdizan con la finalidad de obtener el título de licenciado en administración, luego de un minucioso trabajo el investigador concluyó:

- De la totalidad de empleados de la SUNAT la mayoría tienen edades que oscilan entre 21 y 26 años de edad; respecto al género el 68.18% son varones y el 31.82% son mujeres; la totalidad de ellos manifiesta haber recibido más de un incentivo o reconocimiento por parte de la organización.
- La totalidad de trabajadores manifiesta estar satisfecho con la remuneración que percibe; la gran mayoría de ellos afirma que las condiciones del ambiente físico contribuye a la mejoría del desempeño laboral. Mientras que la totalidad de trabajadores se encuentra satisfecho con los medios con los que cuenta en sus labores, debido a que cuentan con una buena dotación de equipos y materiales para el normal desarrollo de sus funciones.
- La relación con los jefes es buena pues así lo afirma el 90.91% de encuestados; mientras que el 81.82% afirma contar con buenas relaciones entre compañeros de trabajo; estos factores pueden explicar el buen desempeño laboral de los trabajadores de la entidad estudiada.
- Respecto a las capacitaciones el 95.45% de trabajadores encuestados afirma que fueron muy buenas; mientras que el 81.82% expresa que recibieron entre 2 a 4 capacitaciones en los últimos años.
- El desempeño laboral percibido por los empleados y jefes es bueno pues así lo manifiesta el 77.27% de los encuestados.

De la Mata (2016) elaboró un trabajo de investigación titulado “Inteligencia emocional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Institución Educativa “Mayobamba” del distrito de Chinchao” con la finalidad de obtener el grado de doctora en la Universidad César Vallejo, luego de un detallado trabajo la investigadora llegó a la siguiente conclusión:

- Se logró identificar la existencia de relación significativa entre inteligencia emocional y satisfacción laboral de los trabajadores de una I.E. de Chinchao, afirmación que se fundamenta en el  $p\text{-valor}=0,001$ ; existiendo una correlación positiva baja, afirmación que se fundamenta en Tau-b de Kendall= $0,368$ .
- Se logró determinar la existencia de relación significativa entre la dimensión intrapersonal y la satisfacción laboral de los trabajadores de una I.E. de Chinchao, afirmación que se fundamenta en el  $p\text{-valor}=0,026$ ; existiendo una correlación positiva baja, afirmación que se fundamenta en Tau-b de Kendall= $0,255$ .
- Se logró determinar la existencia de relación significativa entre la dimensión interpersonal y la satisfacción laboral de los trabajadores de una I.E. de Chinchao, afirmación que se fundamenta en el  $p\text{-valor}=0,004$ ; existiendo una correlación positiva baja, afirmación que se fundamenta en Tau-b de Kendall= $0,323$ .

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Motivación**

#### **2.2.1.1. Definición de motivación**

De acuerdo con Robbins y Coulter (2010) la motivación hace referencia al proceso por medio del que los esfuerzos se ven energizados, dirigidos y sostenidos con rumbo al logro de un objetivo.

Por medio de esta definición se hace mención a tres elementos claves: La energía, la dirección y la perseverancia, los mismos que son primordiales para el logro de los objetivos. Cada uno de estos elementos requiere de los otros para poder complementarse y así lograr sinergia.

Schiffman y Kanuk (2005) define a la motivación como la fuerza que impulsa a las personas a la acción. Esta se genera por un estado de tensión que existe debido a una necesidad que no se logró satisfacer. Las personas se esfuerzan ya sea de manera consciente o subconsciente por lograr la reducción de dicha tensión por medio de un comportamiento que hará posible que la tensión desaparezca logrando así reducir el estrés generado por la necesidad.

Bajo esta definición se puede entender que toda acción es impulsada por la motivación, la misma que es generada por una necesidad que aún no ha sido satisfecha.

Fischman y Matos (2014) afirma que la motivación es la energía que dirige el comportamiento, ya sea agradable o desagradable, a acercarnos a las metas y resultados deseados, como también a alejarnos de situaciones que deseamos alcanzar. La motivación se relaciona con los circuitos neuronales dopaminérgicos y de premiación en nuestro cerebro. Una vez que se logran activar los circuitos cerebrales se siente la energización necesaria para ejecutar cualquier tipo de actividad.

En el caso de la motivación laboral sería entonces la energía que dirige el comportamiento a acercarnos a las metas y resultados laborales deseados.

La motivación de acuerdo con Robbins (2003) implica procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y

persistencia de esfuerzos de una persona por lograr conseguir un objetivo. Estos procesos varían de acuerdo al origen de la motivación, como también del carácter de la persona que la posee.

Soto (2001) por su parte afirma que la motivación implica la presión interna que surge como resultado de un necesidad, que por medio de la excitación que realiza en las estructuras nerviosas da origen a un estado energizador que logra impulsar al organismo hacia la actividad; dándole inicio, guía y mantenimiento a la conducta hasta que la meta se logra. Esta presión a la que hace mención el autor varía de acuerdo al carácter de la persona, como también del entorno que rodea a la persona.

#### **2.2.1.2. Motivación laboral**

El desempeño laboral implica la intervención de habilidades, destrezas, aptitudes y conocimientos, procesos psíquicos de carácter motivacional como el interés, la voluntad, la intención de realizar las labores, entre otras.

Para Newstrom (2011) la motivación laboral implica el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un trabajador escoja un curso de acción y se conduzca de una manera específica. Teniendo como criterio, un punto de vista ideal, estas conductas deben dirigirse al logro de una meta institucional. La motivación laboral implica una combinación compleja de un conjunto de fuerzas psicológicas al interior de cada trabajador, concerniendo tres elementos: Energía, dirección y enfoque de la conducta y perseverancia (Robbins y Coulter, 2010):

- Energía, implica una medida de fuerza (gran actividad) o impulso con el que se ejecuta una acción relativa al trabajo que realiza en su centro de labores.

- Dirección y enfoque de la conducta; el esfuerzo que se dirige de manera consistente a las metas de la empresa u organización es la forma de empeño que se requiere de los trabajadores.
- Perseverancia, implica la constancia y firmeza que el trabajador pone en cada una de sus actividades laborales.

### **2.2.1.3. Tipos de motivación.**

#### **2.2.1.3.1. Motivación intrínseca**

Para Dessler (2009) se dice de aquella que está al interior del individuo, el solo hecho de ejecutar el trabajo logra producir dicha motivación. Se dice que los requerimientos para esta motivación son relativamente insaciables, dentro de los elementos que generan este tipo de motivación se encuentran el reconocimiento y un trabajo desafiante.

Fischman y Matos (2014) afirma que los motivadores intrínsecos son aquellos que se fundamentan en la realización de la actividad misma, los seis motivadores intrínsecos son:

- La autonomía. De acuerdo con Fischman y Matos (2014) este no solo es el motivador intrínseco más importante, sino también es una necesidad psicológica vital para el ser humano, que si no llegamos a satisfacerla, puede llegar a tener efectos a nivel fisiológico. Además de ello, se encontró que si las personas tienen más satisfecha su autonomía se disminuirán los niveles de cortisol (hormona que se incrementa en situaciones de estrés) y se disminuirán

las respuestas de ansiedad ante una situación por enfrentar.

- Sentido de competencia. Según Fischman y Matos (2014) cuando las personas trabajan en un reto que se encuentre a la altura de sus talentos, logran satisfacer su necesidad de competencia. Las personas tenemos el deseo de sentirnos efectivos cuando realizamos interacción con nuestro entorno y aplicamos nuestros talentos a los retos laborales. El problema es que muy pocos tenemos la oportunidad de hacerlo. Esto se debe en muchos casos a que los jóvenes escogen su carrera por las razones equivocadas y cuando logran trabajar en dicho empleo, no logran alinear sus talentos a las necesidades laborales, otros escogen una profesión por recomendación de sus padres y otros porque creían que dicha carrera les daría mejores ingresos económicos. Por ello, es importante escoger una carrera profesional a la altura de nuestros talentos. Podría definirse entonces que el talento es una capacidad que nos emerge de manera natural y que hace posible que destaquemos. Estos talentos se encuentran relacionados con la base genética y con la crianza temprana.
- Novedad. Fischman (2014) afirma que es necesario que los colaboradores tengan actividades novedosas que les permita seguir aprendiendo a lo largo de su vida laboral. En esta perspectiva es ideal para que exista novedad y aprendizaje que el trabajador pueda ascender al interior de la organización.
- Aprendizaje. Fischman y Matos (2014) considera que la novedad es una gran fuente para generar aprendizaje estas se pueden adquirir de cursos

relacionados a nuestras actividades laborales, como también de las actividades propias de nuestra empresa u organización en la que laboramos.

- Relación, pertenencia. De acuerdo con Fischman y Matos (2014) el ser humano tiene la necesidad de establecer vínculos cálidos y cercanos. La totalidad de personas deseamos contar con interacciones sociales que nos comprendan, que nos quieran y valoren, que se lleguen a interesar por nuestro bienestar. Nos interesa sentir que pertenecemos a grupos, organizaciones y comunidades. De acuerdo con muchas investigaciones, tener buenas relaciones hacen posible que las personas funcionen mejor, muestren mayor resistencia al estrés y logran manifestar menores dificultades psicológicas. Tal es la importancia de las relaciones sociales que tienen un valor crítico para la salud y el bienestar. El caso contrario ocurre cuando las personas se sienten aisladas, son propensos a disfuncionalidad psicológica y riesgos de salud y mortalidad.
- Trascendencia. Fischman y Matos (2014) expresa que cuando las personas trascienden se sientan felices, sienten que ayudan, que aman, que son útiles, se sienten conectados con todos, es una sensación maravillosa que hace que las personas se sientan completas.

#### **2.2.1.3.2. Motivación extrínseca**

Según Dessler (2009) la motivación extrínseca implica la motivación proporcionada por los factores de higiene, que son las que satisfacen las necesidades de

nivel más elemental, tales como las condiciones laborales, el salario, los incentivos.

Para Fischman y Matos (2014) los motivadores extrínsecos son aquellos que te mueven a realizar acciones como un medio para lograr un fin. En otras palabras, cuando lo que interesa a la persona es alcanzar dicho fin, las consecuencias de realizar algo. Dentro de los motivadores extrínsecos podemos destacar:

- El reconocimiento. Según Fischman y Matos (2014) el reconocimiento se considera como un motivador extrínseco, debido a que es externa a la actividad propiamente dicha. Esta motivación proviene de las consecuencias propias que se obtienen al realizar una actividad y no por la actividad en sí misma. Un ejemplo de ello lo podemos verificar, cuando se ejecutan premios a los equipos más innovadores, o cuando se premia al mejor trabajador del mes, entre otros.
- Premios, incentivos. A decir de Fischman y Matos (2014) los premios e incentivos son motivadores extrínsecos puesto que no tienen que ver con la tarea en sí misma, sino con el resultado de ella. El riesgo de usar mucho este tipo de motivadores es que tienen terminan por reducir la motivación intrínseca.
- Bonos. Según Fischman y Matos (2014) el uso de este tipo de motivadores tiene su lado positivo y es que logran definir de manera clara los objetivos o metas de la organización. La parte negativa es que si se usan en exceso los bonos con personas muy orientadas hacia el dinero es muy posible que centren la totalidad de su atención al dinero que proviene del bono dejando de lado la satisfacción que produce la tarea.

- Diplomas, trofeos. Este tipo de motivadores externos son muy usados en el sector público para reconocer el esfuerzo realizado por un trabajador en pro de obtener mejores resultados en su organización. Sobre todo porque es muy complicado otorgar premios económicos en dicho sector.
- Evaluaciones, notas. Este tipo de motivador es muy utilizado en el sector académico (para estudiantes), como también en las organizaciones que públicas o privadas que llevan un control del rendimiento de sus trabajadores con la finalidad de poder ofrecerles oportunidades de ascenso.
- Fechas límite. Este tipo de motivador está relacionado con el cumplimiento de metas, y se establecen con la finalidad de sacar el máximo rendimiento de un colaborador.
- Castigos. De acuerdo con Fischman (2014) este motivador nos moviliza puesto que, por lo general, actuamos con la finalidad de evitarlo; tiene como finalidad prevenir la ejecución de ciertas conductas, o la corrección de ciertas conductas. Pese a ello, el uso del castigo tiene consecuencias negativas, pues podrían dañar la autoestima de los colaboradores.

#### **2.2.1.4. Teorías contemporáneas de la motivación**

Para Robbins y Judge (2009) dentro de las teorías contemporáneas que no necesariamente describen por completo la motivación destacan:

- 2.2.1.4.1. Teoría de la evaluación cognitiva**, esta teoría plantea que cuando se utiliza las recompensas extrínsecas como pago por parte de las empresas con la finalidad de

obtener mejores desempeños, disminuyen las recompensas intrínsecas, que se originan porque a las personas les agrada su trabajo. Dicho de otra manera, cuando se otorgan recompensas extrínsecas a un trabajador para que ejecute una tarea interesante, se está ocasionando una reducción en el interés intrínseco por la tarea en sí. La explicación es que el trabajador experimenta una pérdida de control respecto a su comportamiento, de manera tal que disminuye la motivación intrínseca previa. Además, cuando se eliminan las recompensas extrínsecas se realiza un cambio –de una motivación externa a otra interna- es decir, la percepción que tiene la persona de la razón por la que ejecuta la tarea (un ejemplo, cuando un profesor condiciona a un estudiante a leer una obra literaria por semana para aprobar un curso, cuando haya terminado el curso, este continuará leyendo un libro por semana, pese a no obtener recompensa alguna por la ejecución de dicha tarea).

Plantea además, que las recompensas extrínsecas tales como las verbales (que implica la recepción de elogios de parte de un superior o colega de trabajo) o tangibles (dinero), tienen efectos divergentes en la motivación intrínseca de los individuos. En otras palabras, las recompensas verbales acrecientan la motivación intrínseca, mientras que las recompensas tangibles las reducen. Cuando se le ofrece una recompensa tangible a un trabajador, este o esta llega a contar con él, haciendo que se concentre más en el premio que en la tarea misma. Por el contrario, las recompensas verbales aparentemente mantienen a los trabajadores centrados en la tarea misma y la animan a ejecutarla de la mejor forma.

Esta teoría se apoya también en la auto-consistencia que implica en qué grado son consistentes las razones de un individuo a perseguir un objetivo con sus intereses y valores fundamentales. Es decir, si un trabajador persigue sus metas por un interés intrínseco, tiene mayores probabilidades de alcanzarlas, y es feliz pese a no poder alcanzarlas; hecho que no sucede cuando se trata de una motivación extrínseca, pese a alcanzarlas. Existen una gran cantidad de investigaciones que sugieren que los individuos que buscan objetivos de trabajo por razones intrínsecas se encuentran más satisfechas con su actividad laboral, pues tienen la sensación que tienen un mejor acoplamiento al interior de su organización y que rinden más en su trabajo.

Lo que significa, Para los trabajadores, que hay que escoger el trabajo con mucho cuidado. Debe de estar seguro de elegir algo por razones distintas de las extrínsecas. Para las organizaciones, implica que los gerentes requieren otorgar recompensas intrínsecas además de premios extrínsecos. Es decir, debe de procurarse que el trabajo sea interesante, brindar reconocimiento y apoyo al desarrollo del trabajador. Existe una gran probabilidad que los empleados que sienten que las actividades que realizan están dentro de su control y son resultado de una libre elección, se encuentren más motivados por su trabajo y comprometidos con sus empleadores.

**2.2.1.4.2. Teoría del establecimiento de metas**, a finales de 1960 Locke propuso que las intenciones de trabajar por lograr una meta se constituían en una fuente de motivación para el trabajo. En otras palabras, las metas dicen al trabajador indica al trabajador que debe de hacerse y cuanto

esfuerzo necesita dedicarle. Esta teoría tiene mucho respaldo en el las evidencias empíricas, además, se puede afirmar que las metas específicas incrementan el desempeño; que la aceptación de metas difíciles da como resultado un mejor desempeño que las metas fáciles y que la retroalimentación logra un mejor desempeño que la ausencia de este elemento. Esta teoría defiende que las metas específicas logran producir un nivel más alto de esfuerzo que las metas generales, pues al parecer, las metas en sí mismas parecen actuar como un estímulo interno. Entre más difícil sea el meta más elevado será el nivel de desempeño.

La razón por la que las metas difíciles motivan más a las personas radica en las siguientes razones: primero, porque dirigen la atención de la persona que la ejecuta a la tarea en cuestión y la retiran de distracciones irrelevantes. Las metas difíciles logran capturar la atención de las personas ayudando así a concentrarnos. Segundo, las metas difíciles logran energizar a las personas puesto que se tiene que trabajar más para poder lograrlo. Tercero, mientras las metas no sean fáciles los trabajadores tienen persistencia en lograrlas. Cuarto, cuanto más difícil la meta nos exige el descubrimiento de estrategias que sirven de apoyo para ejecutar el trabajo de manera más eficaz. Es decir, si estaos luchando por alcanzar una meta difícil, por lo general, pensaremos en una manera mejor de ejecutarlo.

La teoría del establecimiento de metas presupone que una persona se compromete con la meta, en otras palabras, el que una persona tenga la determinación de no reducirla o dejarla. En cuanto a su comportamiento, la persona piensa que puede lograrlo, que desea alcanzarlo.

Existe una mayor probabilidad que el compromiso con la meta suceda cuando llega a hacerse pública, y más aún si las metas las establecieron la misma persona que las ejecutará. Esta teoría se encuentra bastante relacionada con la cultura, pues se adapta mejor en unas culturas que en otras, pues demanda cierto nivel de independencia, que tanto gerente como trabajador busquen metas desafiantes y que los dos busquen el alto nivel de desempeño.

**2.2.1.4.3. Teoría de la eficacia personal.** Esta teoría es también conocida como teoría cognitiva social o teoría del aprendizaje social, hace referencia a la convicción que tiene una persona de ejecutar una tarea. Cuanto mayor sea la eficacia de la persona, más confianza tendrá en su capacidad para tener éxito en la ejecución de una tarea. En consecuencia, en situaciones de mayor dificultad existe mayor posibilidad que las personas con menor eficacia se rindan o disminuyan su esfuerzo, por su parte, las personas con alta eficacia personal intentarán con mayor empeño lograr el desafío. Se suma a ello, que las personas que cuentan con mayor eficacia personal responden a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación. El uso de esta teoría se recomienda en combinación con la teoría del establecimiento de metas. Respecto a la eficacia personal existen cuatro formas de aumentarlas: El dominio de aprobación, el modelado indirecto, la persuasión verbal y la sacudida. De las cuales la más importante es el dominio personal que implica la obtención de experiencia relevante en el trabajo.

**2.2.1.4.4. Teoría del reforzamiento,** esta teoría se plantea como contraposición de la teoría el establecimiento de metas,

pues plantea que el reforzamiento logra condicionar el comportamiento, en otras palabras, es un enfoque conductista. Esta teoría observa al comportamiento como algo causado por el entorno. Se fundamenta en la afirmación de que no es necesario considerar los eventos cognitivos internos, pues lo que controla el comportamiento son los reforzadores. Bajo esta teoría no se le da importancia al estado interior del individuo concentrándose en aquello que sucede al individuo cuando ejecuta la acción. En resumen esta teoría plantea que el comportamiento se manifiesta en relación con las consecuencias de las mismas.

**2.2.1.4.5. Teoría de la equidad**, esta teoría se fundamenta en la afirmación de que los trabajadores realizan comparaciones respecto a lo que aportan en sus trabajos (dedicación, esfuerzo, experiencia, educación, entre otros) con lo que logran obtener de los mismos (salarios, aumentos y reconocimiento) en función con los de otros trabajadores. Se percibe lo que se obtienen de una labor (resultados) en función con lo que se aporta (insumos) para comparar después la razón obtenida insumo-producto con las de otros trabajadores a los que damos importancia, si llegamos a percibir que nuestra razón coincide con la de las personas que nos importan afirmamos que existe equidad. Respecto a ello, se percibe una situación justa cuando prevalece la justicia; si se percibe la razón como desigual, se experimenta estrés por la equidad; cuando se percibe una compensación inferior el estrés produce enojo; y cuando es superior al de los demás llega a generar situación de culpabilidad. El estado negativo de estrés logra proporcionar la motivación para realizar acciones que la lleguen a corregir. Por lo general, los trabajadores suelen

compararse con amigos, vecinos colegas, como también, el empleo que se posee en la actualidad con uno que ya se tuvo con anterioridad. Básicamente existen cuatro variables de comparación, género, antigüedad, cargo que se ocupa, nivel profesional alcanzado.

#### **2.2.1.5. Dimensiones de motivación laboral**

De acuerdo con el modelo de motivación propuesto por Hackman y Oldman (1976) citados en Palmero (2013) las personas logran recompensas internas cuando conocen que ha ejecutado eficientemente una actividad de su interés. Por ello debe de conjugarse, la certeza de los resultados, la experiencia de responsabilidad y la experiencia de algo sentido. Si estos tres elementos incrementan su presencia, entonces será mayor su motivación. Por ello plantea como dimensiones a los siguientes elementos:

**2.2.1.5.1. Autonomía para la realización de una tarea.-** Implica el nivel en el que el trabajador percibe su independencia laboral que le permitan tomar decisiones relacionadas a su trabajo. La que tiene una relación muy cercana con la responsabilidad en el proceso mismo del trabajo como también en las consecuencias que estas tengan.

De acuerdo con Fischman y Matos (2014) la autonomía es el motivador intrínseco más importante, es también una necesidad psicológica vital para el ser humano, que si no llegamos a satisfacerla, puede llegar a tener efectos a nivel fisiológico.

Expresa además Fischman y Matos (2014) que existen investigaciones que demuestran que los trabajadores que disfrutan de autonomía en la realización de sus tareas, tienden a dedicar más tiempo a sus labores y por lo tanto a ser más productivos, acostumbran

además a buscar mejores alternativas para la ejecución de sus actividades, poniendo en práctica su creatividad.

**2.2.1.5.2. Identidad de la tarea.** Implica la unidad de un puesto de trabajo, lo que concierne a la realización de una tarea desde el inicio hasta el final, cuyo resultado es claramente visible para todos.

Siendo la identidad la conciencia que una persona tiene respecto a sí misma y que lo convierte en un individuo diferente a los demás. La identidad de la tarea implica la conciencia que el trabajador tiene respecto al puesto de trabajo que ocupa y de las actividades correspondientes al puesto en sí, aquellos factores que lo hacen diferentes a otros cargos y que lo convierten en algo especial. Estas características hacen que el trabajador sienta atracción por las tareas en sí, haciendo que estas lo satisfagan.

**2.2.1.5.3. Importancia de la tarea.** Hace referencia al impacto que tiene su trabajo en las demás personas. Implica la importancia que el trabajador percibe que tienen sus acciones para la organización a la cual sirve, así como su contribución a la sociedad.

Refiere además a la trascendencia y al valor que los trabajadores le otorgan a las actividades que ejecutan como parte de sus labores diarias, como también a la trascendencia que estas mismas tienen para la organización en sí y para la sociedad en general.

La importancia de una tarea implica además superioridad, en este caso superioridad en función de otras tareas y actividades relacionadas, ya sea dentro de la misma área de trabajo, la organización como también en otras organizaciones.

**2.2.1.5.4. Variedad de la tarea.** Implica la diversidad de habilidades que se usan en el puesto de trabajo, hacen posible que el trabajador ejecute diversas operaciones. Los trabajadores sienten que las tareas que requieren gran cantidad de habilidades les plantean más retos, como también eliminan la monotonía que ocasiona el realizar acciones repetitivas.

Este motivador se refuerza con la necesidad de que los colaboradores tengan actividades novedosas tal como lo expresa Fischman (2014) que les permitan continuar con su aprendizaje. Permitiendo así que las tareas sean retadoras y promuevan un proyecto de mejora continua.

**2.2.1.5.5. Retroalimentación.** Esta dimensión hace referencia al nivel en el que la organización brinda información clara y directa a sus colaboradores respecto a la eficacia de su rendimiento al interior de la organización; como también el nivel de conocimiento que los trabajadores tienen de sus resultados laborales, estas pueden provenir de manera directa del trabajo mismo, como también de la información proporcionada por los jefes.

Este factor implica un sistema de control de desarrollo de las tareas, actividades o productos, que se implementa por medio de supervisión y evaluación permanente, que tiene como objetivo el mejoramiento continuo de los resultados. Permitiendo la valoración de las fortalezas y la reducción de las debilidades.

El autor sostiene que los puestos de trabajo deben incluir estas cinco dimensiones, para considerarse que cuenta con la riqueza necesaria; pues si el trabajador percibe la ausencia de una de ellas tiende a padecer de

privación psicológica disminuyendo así su motivación al interior del puesto de trabajo.

#### **2.2.1.6. Relación de la motivación con otras variables**

De acuerdo con Dessler (2009) existen otros factores importantes para el buen desempeño laboral de los trabajadores en una organización, dentro de ellas destacan, la capacitación y las habilidades. El autor sostiene que ambos factores capacitación y habilidades carecen de utilidad si no se cuenta con la motivación necesaria que haga posible el beneficio del personal. Pues de carecer de motivación puede tener habilidades, pero no podrá enrumbarlas; puede recibir capacitaciones pero se concentrará en tan solo asistir y terminará siendo una pérdida de recursos de la organización.

Las habilidades, implica el conjunto de capacidades que debe poseer el trabajador para realizar de manera correcta y con cierta facilidad, las actividades relativas al cargo que desempeñan. Las habilidades que se exigen al trabajador se encuentran relacionadas con el tipo de empleo como al nivel de responsabilidad que tiene al interior de la organización a la que pertenece. Estas habilidades varían de trabajador a trabajador.

Las capacitaciones, implican las actividades que realiza la organización para hacer posible que el trabajador sea apto o capaz de ejecutar determinadas acciones relativas a la labor que desempeña. Las acciones de capacitación que se realizan deben de proporcionar un panorama general de la función a realizar. En algunos casos estas capacitaciones son de carácter específico, destinadas a desarrollar y fortalecer habilidades laborales específicas.

## **2.2.2. Satisfacción laboral**

### **2.2.2.1. Definición**

Las definiciones de satisfacción laboral son múltiples, por ello se realiza un compendio de las más importantes de acuerdo al criterio de la investigadora:

Locke (1976) logra identificar tres factores en la identificación de factores causantes de la satisfacción laboral: Primer factor, el físico económico, en esta clasificación se afirma que los mayores determinantes de satisfacción en el trabajo se encuentran las condiciones físicas propias del ambiente laboral así como también la remuneración percibida por la labor realizada. Segundo factor, las relaciones sociales o humanas, en esta categoría se afirma que son los grupos de trabajo, la supervisión y las relaciones trabajador-jefatura las principales fuentes de satisfacción al interior de una organización. Tercer factor, el trabajo en sí mismo o el desarrollo personal, se considera como elementos de satisfacción a la habilidad, la eficacia y la responsabilidad en metas mental y físicamente desafiantes, los factores más influyentes en la satisfacción en el trabajo.

En la actualidad muchas de estas propuestas planteadas por Locke no se aplican, por considerarse que carecen de fundamento técnico, teórico.

Para Gordon (1999) la definición de satisfacción en el empleo, implica la reacción que las personas muestran en relación al rol que desempeñan en el trabajo. Esta reacción puede ser positiva como también negativa y se encuentra relacionada a una serie de condiciones propias del trabajo mismo o de las acciones que implica.

Davis y Newstrom (1999) por su parte definen la satisfacción laboral como el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los trabajadores logran percibir su trabajo, teniendo en consideración que por lo general hacen referencia a las actitudes del trabajador. Estos sentimientos varían de acuerdo al trabajo que se realiza al interior de la organización, como también al carácter de la persona que ejerza la función.

Otro investigador destacado respecto a satisfacción laboral es Loitegui (1990) quien afirma que este es un constructor de múltiples dimensiones que dependen de las características individuales de la persona como también de las características y especificaciones propias del trabajo que ejecuta. A esto se suma, que el concepto de satisfacción laboral se integra a un grupo de satisfacciones específicas, entendidas como aspectos parciales que logran determinar la satisfacción en general. Entendida desde esa perspectiva, la satisfacción laboral es una reacción afectiva general de un trabajador en relación con la totalidad de aspectos del trabajo y del contexto laboral. Implica pues todas las facetas parciales de la satisfacción.

Por su parte Palma (2005) afirma que la satisfacción laboral es la disposición relativamente estable hacia el trabajo, que se fundamenta en las creencias y valores desarrollados como consecuencia de su experiencia laboral.

#### **2.2.2.2. Factores de satisfacción laboral**

Son muchos los autores que han escrito respecto a los factores de satisfacción laboral, Hellriegel, Slocum y Woodman (2004) mencionan que dentro de la satisfacción laboral existen una gama de factores que hacen posible que las personas se encuentren más o menos satisfechos en

función con la labor que desempeñan dentro de su institución, dentro de las principales podemos citar: a) Las condiciones físicas y/o materiales; b) Beneficios laborales; c) Beneficios remunerativos; d) Políticas administrativas; e) Relación con la autoridad; f) Relaciones interpersonales; g) Realización personal; h) Desempeño de tareas.

**Condiciones físicas y/o materiales**, dentro de estos se encuentran la infraestructura y los elementos materiales que se constituyen en medios facilitadores para el desarrollo de las labores cotidianas y en algunos casos como un indicador de la eficiencia en el desempeño. Dentro de las condiciones físicas es el confort un factor esencial para el mejor desenvolvimiento, entendiéndose al confort no solamente como las condiciones de comodidad para el trabajador, sino también para la ejecución de sus labores.

Las condiciones físicas incluyen además la seguridad que el ambiente de trabajo guarda para con sus trabajadores, para la realización de cualquier actividad es necesario tanto la protección de la integridad física como también la mental de los trabajadores. Es necesario además, prestar especial atención a los riesgos de salud inherentes a la actividad que se realice y el ambiente físico donde se ejecute. Otros factores importantes son la iluminación, el ruido, entre otras.

**Beneficios laborales**, dentro de los beneficios laborales que la empresa u organización puede ofrecer a su personal se encuentran las vacaciones, oportunidad de ascensos, distinciones, entre otros. Estos beneficios si bien no resultan ser económicos, surten especial efecto en los trabajadores pues se convierten en un aliciente extra al esfuerzo que este realiza dentro de la empresa y/o organización.

**Beneficios remunerativos**, implica la compensación recibida por el trabajo realizado o también conocida como sueldos, salarios, prestaciones. Para Chiavenato (2011) plantea una diferencia respecto a lo que representa el salario para los trabajadores con lo que representa para las organizaciones; el salario para los trabajadores representa una de las transacciones más complicadas, Ya que los trabajadores que aceptan un puesto de trabajo se comprometen a cumplir una rutina diaria, a cambio del que recibe un salario. De esta manera, las personas empeñan parte de sí mismo, del esfuerzo físico que realizarán, de su propia vida; todo a cambio de una cantidad de dinero. Por su parte, para las organizaciones el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión, costo por que el salario está relacionado al costo del producto o del servicio final; inversión porque implica el dinero aplicado a un factor productivo por el que se espera recibir un beneficio aún mayor.

**Políticas administrativas**, se entienden como el grado de acuerdo frente a lineamientos institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador, estos se constituyen en medios para alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Consiste en la valoración que realiza el trabajador de una organización de su relación con el jefe superior inmediato y respecto a sus labores cotidianas. Existe la creencia de que el éxito laboral se condiciona al nivel de aceptación o rechazo al jefe, pese a ello, la reacción de los trabajadores al jefe dependerá de las características de la relación. El comportamiento del líder será aceptable para sus subalternos mientras estos sientan este comportamiento como fuente de satisfacción inmediata o como instrumental para una futura satisfacción.

**Relaciones interpersonales**, este punto hace referencia al conjunto de interacciones al interior de una organización, así como las interacciones con los usuarios. Las buenas relaciones interpersonales por lo general dan confianza y credibilidad, por ello es importante mantener dentro de la organización una comunicación.

**Realización personal**, por lo general los empleados acostumbran preferir los trabajos que les permitan utilizar sus facultades y capacidades, del mismo modo que se les permita una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento.

**Desempeño de tareas**, se entiende por la valoración que asocia el trabajador con sus labores cotidianas en la institución en la que trabaja. Por ello se entiende el desempeño como la aptitud para desarrollar los deberes inherentes al cargo con responsabilidad durante la realización de una actividad en el ejercicio de su trabajo.

### **2.2.2.3. Niveles de satisfacción laboral**

Un investigador preocupado en diferenciar los niveles de satisfacción fue Fuentes (2012) quien afirma que se pueden establecer dos niveles de satisfacción laboral.

La Satisfacción general. Que se considera como el indicador promedio que llega a sentir el trabajador en relación a las diversas facetas de su trabajo al interior de la organización.

Satisfacción por facetas. Este tipo de satisfacción se conoce como el nivel menor o mayor de satisfacción, pero frente a aspectos específicos de las actividades que realiza al interior de la organización, estas pueden darse por los beneficios que recibe, por las condiciones laborales

percibidas, por las relaciones con los compañeros de trabajo, por la identidad con las políticas de la organización.

Los niveles de satisfacción laboral difieren de un grupo a otro y están relacionadas con diversas variables, por ello es necesario que cada jefe y/o administrador pueda poner especial atención a cada uno de estos detalles.

#### **2.2.2.4. Teorías relacionadas a la satisfacción laboral**

Dentro de las teorías relacionadas a satisfacción laboral se pueden destacar las siguientes:

##### **2.2.2.4.1. Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg (1959),**

Este autor afirma que los factores extrínsecos considerados también como los factores higiénicos tienen únicamente la capacidad de prevenir la insatisfacción laboral, como también de ayudar a revertirla cuando dicha insatisfacción se encuentra instalada, pero no hacen posible que produzcan satisfacción. Esta capacidad se encuentra relacionada por lo general a los factores intrínsecos.

Dentro de los factores higiénicos se encuentran el status elevado, el incremento salarial, la seguridad en el trabajo, pero estos factores no producen satisfacción cuando van bien; por el contrario estos mismos factores logran producir insatisfacción cuando van mal, produciéndose malas relaciones interpersonales, bajo salario, y malas condiciones laborales.

##### **2.2.2.4.2. Teoría de satisfacción laboral de Locke (1976)** este

investigador afirma que la satisfacción se encuentran en función de los valores laborales de mayor relevancia para el trabajador que se pueden obtener por medio del propio trabajo que se realiza y de las necesidades que se generan al interior de él. De esta manera Locke plantea la existencia de nueve factores que intervienen en la satisfacción laboral;

la satisfacción con el trabajo, la satisfacción con el salario, la satisfacción con las promociones, la satisfacción con el reconocimiento, la satisfacción con los beneficios, la satisfacción con las condiciones de trabajo, la satisfacción con la supervisión, la satisfacción con los compañeros, la satisfacción con la compañía y la dirección. De estos nueve factores los seis primeros son considerados como fuentes de satisfacción laboral, mientras que los tres últimos son agentes de satisfacción.

Para Locke la satisfacción en el trabajo resulta de la percepción de que un puesto de trabajo permite el cumplimiento de valores de importancia para el trabajador, esta se encuentra condicionada al nivel en que esos valores guardan congruencia con las necesidades de la persona.

#### **2.2.2.4.3. Teoría de satisfacción laboral de Robbins (1998),**

Este autor expresa que los principales factores que logran determinar la satisfacción laboral son las siguientes: El reto en el trabajo, el sistema de recompensas, condiciones favorables de trabajo y colegas que otorguen apoyo.

#### **2.2.2.5. Dimensiones de satisfacción laboral**

De acuerdo con Palma (2005) la satisfacción laboral está compuesta por cuatro dimensiones: Satisfacción con la tarea, condiciones laborales, reconocimiento personal o social y beneficios económicos.

- 2.2.2.5.1. Satisfacción con la tarea.** -Implica la disposición al trabajo que tiene el empleado, en relación a las atribuciones recibidas al trabajo personal, el sentido de esfuerzo, la realización, la equidad y el aporte material que considera brinda a la institución. Se entiende además, como el significado que el trabajador le da a las actividades que realiza, el valor tanto personal como social; en función de ello realizará las actividades con

pasión, teniendo en consideración la retroalimentación recibida de parte de sus colegas y jefes.

Es considerada como el nivel de impacto que el puesto de trabajo tiene en la vida de otros individuos, como también en el trabajo de estos, ya sea en el interior de la empresa u organización como también en el ambiente exterior. Este impacto puede ser positivo o negativo y contribuye a que el trabajador se encuentre más satisfecho con el trabajo que realiza.

**2.2.2.5.2. Condiciones Laborales.** Implica la evaluación de las actividades en relación a la disposición de elementos físicos (instalaciones, mobiliario, equipos, entre otros elementos propios del cargo), como de elementos normativos que reglamentan la actividad laboral (el reglamento de funcionamiento, los manuales de funcionamiento, entre otros). Se suman a ello, el conjunto de características físicas del trabajo, aquellas que se relacionan al área en el que se desenvuelve el trabajador, dentro de ellos se identifican a la iluminación la temperatura, nivel de ruido, espacio laboral, limpieza, entre otros. Las condiciones medio ambientales como la contaminación. Las condiciones organizativas tales como la duración de las jornadas laborales, los descansos que involucran. Además de los factores de estabilidad e inestabilidad laboral.

**2.2.2.5.3. Reconocimiento personal y/o social.** Esta dimensión implica la evaluación que se realiza del trabajo que se ejecuta en relación al reconocimiento propio como de las personas relacionadas con el trabajo; en función a logros laborales como también del impacto conseguido por los resultados alcanzados, entendida como el valor que llega a tener las acciones laborales para los que ocupan

cargos superiores como para sí mismo. Se suma a ello, el conjunto de relaciones con los colegas de trabajo, ya sean con los colegas de mismo área como de otras áreas; como también con los trabajadores que ocupan cargos gerenciales. El reconocimiento a los colaboradores es de vital importancia al interior de una organización, y es necesario que conforme la cultura organizacional, puesto que al ponerlos en práctica se les otorga a los trabajadores un sentido de pertenencia y bienestar al interior de una organización. Para lograr que el reconocimiento de los trabajadores tenga éxito debe de otorgarse de manera personal y no de forma grupal, puesto que cada colaborador tiene una diversidad de habilidades y logros que deben de valorarse.

**2.2.2.5.4. Beneficios económicos.** Implica la predisposición que se tiene para realizar las actividades laborales en relación a la remuneración que se percibe por dichas actividades, además de los incentivos económicos que se perciben y los beneficios tanto económicos como sociales que llega a percibir el trabajador como resultado de su labor al interior de la organización. En el caso de los trabajadores se encuentra relacionado al salario percibido como producto de sus actividades al interior de la organización para ello debe de tener en cuenta la remuneración mínima vital; las gratificaciones recibidas tanto por fiestas patrias y por navidad, la compensación por tiempo de servicio que básicamente a la percepción de un mes de salario más por cada año laborado, la asignación familiar que implica un beneficio adicional relacionado con la cantidad de hijos que se tiene, el seguro de vida, las vacaciones; entre otras.

## **2.3. Definiciones conceptuales**

### **2.3.1. Motivación.**

La motivación hace referencia a aquello que otorga energía y dirección al comportamiento de las personas (Robbins y Coulter, 2010). Fischman (2014) adiciona que la motivación es la energía que dirige el comportamiento, ya sea agradable o desagradable, a acercarnos a las metas y resultados deseados, como también a alejarnos de situaciones que deseamos no alcanzar.

### **2.3.2. Motivación laboral.**

Motivación laboral se entiende como la voluntad que tienen las personas para brindar altos niveles de esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales, por lo general se encuentran condicionadas con una necesidad individual (Robbins, 2004).

### **2.3.3. Motivación intrínseca.**

Es aquella que está al interior del individuo, el solo hecho de ejecutar el trabajo logra producir dicha motivación (Dessler, 2009).

### **2.3.4. Motivación extrínseca.**

Implica la motivación proporcionada por los factores de higiene, que son las que satisfacen las necesidades de nivel más elemental, tales como las condiciones laborales, el salario, los incentivos (Dessler, 2009).

### **2.3.5. Autonomía para la realización de una tarea.**

Implica el nivel en el que el trabajador percibe su independencia laboral que le permitan tomar decisiones relacionadas a su trabajo. La que tiene una relación muy cercana con la responsabilidad en el proceso mismo del trabajo como también en las consecuencias que estas tengan (Hackman y Oldman, citados en Palmero 2013).

### **2.3.6. Identidad de la tarea.**

Implica la unidad de un puesto de trabajo, lo que concierne a la realización de una tarea desde el inicio hasta el final, cuyo

resultado es claramente visible para todos (Hackman y Oldman, citados en Palmero 2013).

#### **2.3.7. Variedad de la tarea.**

Implica la diversidad de habilidades que se usan en el puesto de trabajo, hacen posible que el trabajador ejecute diversas operaciones. Los trabajadores sienten que las tareas que requieren gran cantidad de habilidades les plantean más retos, como también eliminan la monotonía que ocasiona el realizar acciones repetitivas. (Hackman y Oldman, citados en Palmero 2013).

#### **2.3.8. Importancia de la tarea.**

Hace referencia al impacto que tiene su trabajo en las demás personas. Implica la importancia que el trabajador percibe que tienen sus acciones para la organización a la cual sirve, así como su contribución a la sociedad (Hackman y Oldman, citados en Palmero 2013).

#### **2.3.9. Retroalimentación.**

Se refiere al nivel en el que la organización brinda información clara y directa a sus colaboradores respecto a la eficacia de su rendimiento al interior de la organización; como también el nivel de conocimiento que los trabajadores tienen de sus resultados laborales, estas pueden provenir de manera directa del trabajo mismo, como también de la información proporcionada por los jefes (Hackman y Oldman, citados en Palmero 2013).

#### **2.3.10. Satisfacción laboral.**

La satisfacción laboral es una variable de múltiples dimensiones que podrían clasificarse en satisfacción intrínseca (con los elementos del propio trabajo), y satisfacción extrínseca (con los resultados de la consecución de dicho trabajo).

#### **2.3.11. Satisfacción.**

Implica la acción de satisfacer o satisfacerse. Implica además el pagar aquello que se debe saciar un apetito, sosegar las

presiones del ánimo, cumplir con ciertas exigencias, premiar el mérito o deshacer un agravio. Bajo estas afirmaciones se puede inferir que la satisfacción es la acción o razón con que se responde a una queja o razón contraria.

**2.3.12. Satisfacción personal.**

Consiste en el estado mental que se da debido a la optimización de la retroalimentación cerebral, actuando de manera tal que diferentes regiones del cerebro compensan su potencial energético y brindan la sensación de plenitud.

**2.3.13. Significación de la tarea.**

Implica la disposición al trabajo que tiene el empleado, en relación a las atribuciones recibidas al trabajo personal, el sentido de esfuerzo, la realización, la equidad y el aporte material que considera brinda a la institución (Palma, 2005).

**2.3.14. Condiciones de trabajo.**

Implica la evaluación de las actividades en relación a la disposición de elementos físicos (instalaciones, mobiliario, equipos, entre otros elementos propios del cargo), como de elementos normativos que reglamentan la actividad laboral (el reglamento de funcionamiento, los manuales de funcionamiento, entre otros) (Palma, 2005).

**2.3.15. Reconocimiento personal y/o social.**

Consiste en la evaluación que se realiza del trabajo que se ejecuta en relación al reconocimiento propio como de las personas relacionadas con el trabajo; en función a logros laborales como también del impacto conseguido por los resultados alcanzados, entendida como el valor que llega a tener las acciones laborales para los que ocupan cargos superiores como para sí mismo (Palma, 2005).

**2.3.16. Beneficios económicos.**

Implica la predisposición que se tiene para realizar las actividades laborales en relación a la remuneración que se

percibe por dichas actividades, además de los incentivos económicos que se perciben y los beneficios tanto económicos como sociales que llega a percibir el trabajador como resultado de su labor al interior de la organización (Palma, 2005).

## **2.4. Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis General**

Existe relación significativa entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

### **2.4.2. Hipótesis Específicos**

**HE<sub>1</sub>.** Existe relación significativa entre la motivación y la satisfacción con la tarea de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

**HE<sub>2</sub>.** Existe relación significativa entre la motivación y las condiciones laborales de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

**HE<sub>3</sub>.** Existe relación significativa entre la motivación y reconocimiento personal de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

**HE<sub>4</sub>.** Existe relación significativa entre la motivación y los beneficios económicos de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

## **2.5. Variables**

### **2.5.1. Variable X**

Motivación

#### **Dimensiones:**

- Autonomía para la realización de la tarea
- Identidad de la tarea
- Importancia de la tarea

- Variedad de la tarea
- Retroalimentación

### **2.5.2. Variable Y**

Satisfacción laboral

#### **Dimensiones:**

- Satisfacción con la tarea
- Condiciones laborales
- Reconocimiento personal
- Beneficios económicos

## 2.6. Operacionalización de variables

### Operacionalización de la variable motivación

| Dimensiones                    | Indicadores           | Ítems    | Escala de Medición   |
|--------------------------------|-----------------------|----------|--|
| <b>Autonomía de la tarea</b>   | Libertad              | 1,9      | Preguntas positivas:<br>5: Siempre.<br>4: Casi siempre.<br>3: A veces.<br>2: Pocas veces.<br>1: Nunca<br><br>Preguntas negativas:<br>1: Siempre.<br>2: Casi siempre.<br>3: A veces.<br>4: Pocas veces.<br>5: Nunca |
|                                | Decisión              | 17, 21   |  |
| <b>Identidad de la tarea</b>   | Tarea completa        | 3,7      |  |
|                                | Producto final        | 16, 22   |  |
| <b>Importancia de la tarea</b> | Trascendencia         | 4, 13    |  |
|                                | Significancia         | 20, 23   |  |
| <b>Variedad de la tarea</b>    | Número de tareas      | 2, 8, 11 |  |
|                                | Número de habilidades | 14, 18   |  |
| <b>Retroalimentación</b>       | Del trabajo mismo     | 5, 6     |  |
|                                | De los compañeros     | 10, 12   |  |
|                                | Del jefe              | 15, 19   |  |

### Operacionalización de la variable satisfacción laboral

| Dimensiones                               | Indicadores                           | Ítems                        | Escala de Medición   |
|---|---------------------------------------|------------------------------|--|
| <b>Satisfacción con la tarea</b>          | Motivacional o intrínseco (positivos) | 3, 4, 7, 18, 21, 22, 25 y 26 | Preguntas positivas:<br><br>5: Siempre.<br><br>4: Casi siempre.<br><br>3: A veces.<br><br>2: Pocas veces.<br><br>1: Nunca<br><br>Preguntas negativas:<br><br>1: Siempre.<br><br>2: Casi siempre.<br><br>3: A veces.<br><br>4: Pocas veces.<br><br>5: Nunca |
| <b>Condiciones laborales</b>              | Higiénico o extrínseco (positivos)    | 1, 8, 14, 15, 20, 23 y 27    |  |
|   | Higiénico o extrínseco (negativos)    | 12, 17                       |  |
| <b>Reconocimiento personal y/o social</b> | Motivacional o intrínseco (negativos) | 6, 11, 13, 19 y 24           |  |
| <b>Beneficios económicos</b>              | Higiénico o extrínseco (positivos)    | 9 y 16                       |  |
|   | Higiénico o extrínseco (negativos)    | 2, 5 y 10                    |  |

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipos de investigación

En base a la clasificación propuesta por Tamayo (2012), esta es una investigación de tipo descriptiva, puesto que comprende la descripción, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición y procesos de los fenómenos. La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de hecho, y su característica principal es la de presentarnos una interpretación correcta.

Podemos decir también que la investigación descriptiva busca, especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

Entonces las conclusiones de las investigaciones descriptivas deben de basarse en explicar estas propiedades y/o características las cuales serán detectadas por medio de la aplicación del cuestionario a la muestra correspondiente.

A esta afirmación añadió Vara (2008) “que la investigación descriptiva usa estudios comparativos, longitudinales, transversales, de encuesta” y esta afirmación implica las herramientas a utilizar para la obtención de los datos.

##### 3.1.1. Enfoque

El presente estudio se enmarcó dentro del enfoque cuantitativo Hernández, Fernández y Batista (2014) puesto que requiere que el investigador recolecte datos numéricos que requieren del análisis por medio de procedimientos estadísticos, como investigación cuantitativa requiere de hipótesis que deben de ser generadas antes de iniciar la recolección y análisis de los datos.

### **3.1.2. Alcance o nivel**

El nivel de la investigación que se desarrolló es considerado como una investigación correlacional, pues así lo afirman Hernández, Fernández y Batista (2014) quienes sostienen que las investigaciones correlacionales “tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”. En el caso particular de la presente investigación las dos variables son motivación laboral y satisfacción laboral.

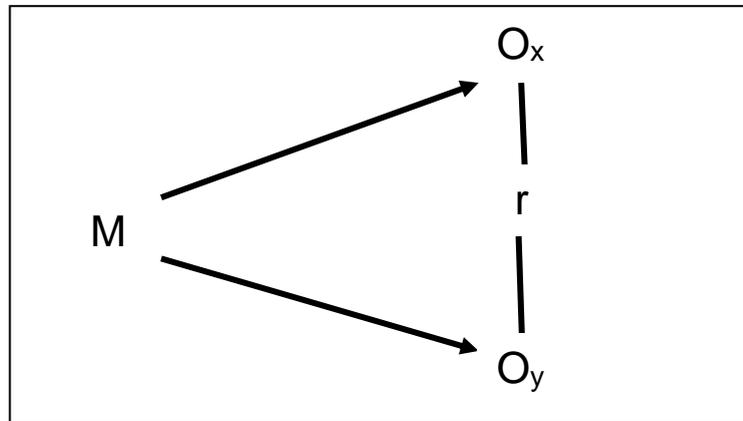
A esta afirmación añadió Vara (2008) que “las investigaciones correlacionales intentan explicar cómo se comporta una variable en función de otras”, en este caso cómo se comporta la motivación laboral en función de la satisfacción laboral.

### **3.1.3. Diseño**

De acuerdo con la tipificación de Hernández, Fernández y Baptista (2014) la presente investigación se enmarca en el diseño descriptivo pues tiene como objetivo “indagar la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población”. Tamayo (2012) adiciona a esta afirmación que la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y tiene por principal característica la de presentar una interpretación correcta.

Además la investigación se enmarcará teniendo en consideración los objetivos de la misma, es por ello que se realizará una investigación de diseño no experimental (pues no se manipulará de manera directa o indirecta ninguna de las variables de investigación), transeccional (pues se medirá las variables en un momento único), correlacional (tiene como objetivo conocer la relación entre dos variables). (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

El diseño planteado en el trabajo de investigación, se pone de manifiesto en el siguiente esquema:



Dónde:

$O_x$  : Motivación laboral.

$O_y$  : Satisfacción laboral.

$r$  : Relación entre las variables.

$M$  : Muestra.

### 3.2. Población y muestra

La población para la presente investigación estuvo constituida por la totalidad de trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, incluyendo los trabajadores de los diferentes regímenes laborales: Directivos y especialistas de educación (Ley de reforma magisterial, Ley N° 29944 – Ley de la Reforma Magisterial), Trabajadores administrativos (Decreto Ley 276), Trabajadores administrativos (Modalidad Contratación Administrativa de Servicios), contratados bajo la modalidad de terceros o servicios personales. Incluye a la totalidad de trabajadores de las cuatro áreas de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco: Dirección, Área de Gestión Pedagógica, Área de Gestión Institucional y el Área de Gestión Administrativa.

Tabla 1 Población de trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco

| Área                           | Cantidad |
|--------------------------------|----------|
| Dirección                      | 6        |
| Área de Gestión Pedagógica     | 76       |
| Área de Gestión Administrativa | 25       |
| Área de Gestión Institucional  | 8        |
| Total                          | 115      |

Fuente: CAP 2019 de la UGEL Huánuco.  
Elaboración: La investigadora.

### 3.2.1. Muestra

La muestra a utilizar fue una muestra no probabilística, que representa un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Dentro de la tipología de muestreo, el tipo de muestreo elegido es el muestreo por cuotas que implica un muestreo de juicio con la restricción de que la muestra incluye un número mínimo de cada subgrupo específico dentro de la población (Gamarra, Berrospi, Pujay y Cuevas, 2008).

La muestra estará compuesta por un grupo de trabajadores de todas las áreas de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco.

Tabla 2 Muestra de trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco

| Área                           | Cantidad |
|--------------------------------|----------|
| Dirección                      | 4        |
| Área de Gestión Pedagógica     | 38       |
| Área de Gestión Administrativa | 12       |
| Área de Gestión Institucional  | 8        |
| Total                          | 62       |

Fuente: CAP 2019 de la UGEL Huánuco.  
Elaboración: La investigadora.

### 3.3. Técnicas instrumentos de recolección de datos

#### 3.3.1. Para recolección de datos

Con la finalidad de ejecutar de manera correcta el presente trabajo de investigación, se usaron las técnicas pertinentes con sus correspondientes instrumentos de recolección de datos, los que se detallan en la siguiente lista:

#### Técnicas

- Técnica de Encuesta. Se utilizó esta técnica puesto que según Abanto (2016) esta técnica busca conocer la opinión que tiene un grupo humano respecto a cierto problema o variable, en este caso en particular, los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco durante el año 2019, respecto a la motivación laboral con la que cuentan y la satisfacción laboral percibido como consecuencia de las actividades laborales propias del cargo.

#### Instrumentos

- Cuestionarios: Es un instrumento de medición de las variables que recoge información de los sujetos de investigación, por medio de preguntas cerradas, los cuales se pueden contestar de acuerdo a la alternativa con la que mejor se identifica.

## **Ficha técnica del instrumento de medición de la variable motivación laboral**

Nombre: Cuestionario adaptado de Job Diagnostic Survey por María Teresa Isabel Vásquez Namuche (2018).

Autores: Hackman y Oldman (1975).

Tiempo de aplicación: 10 a 20 minutos aproximados.

Edad de aplicación: De 20 a 65 años de edad.

Forma de aplicación: Individual.

Nivel académico: Secundaria completa.

Objetivo: Valorar la motivación laboral de los trabajadores de la UGEL Huánuco.

Estructuración: La prueba cuenta con 5 dimensiones: Autonomía para la realización de la tarea (Ítems 1, 9, 17, 21), Identidad con la tarea (Ítems 3, 7, 16, 22), Importancia de la tarea (Ítems 4, 13, 20, 23), Variedad de la tarea (Ítems 2, 8, 11, 14, 18) y Retroalimentación sobre el tema (Ítems 5, 6, 10, 12, 15, 19).

Indicadores: 11.

Ítems: 23.

Psicometría: Mide la percepción que tienen los trabajadores respecto a la motivación laboral percibido como consecuencia de las actividades y responsabilidades propias del cargo que ocupa. Coeficiente Alpha de Cronbach = 0.812.

### Resumen de procesamiento de casos

|       | N  | %      |
|-------|----|--------|
|       | 10 | 100.00 |
| Casos | 0  | 0      |
|       | 10 | 100.00 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0.812            | 23             |

### BAREMO DE LA VARIABLE (X) MOTIVACIÓN LABORAL

|            |       |
|------------|-------|
| [93 – 115] | Alto  |
| [69 – 92]  | Medio |
| [23 – 68]  | Bajo  |

### DIMENSIONES

|   |           |       |
|---|-----------|-------|
| Autonomía para la realización de la tarea | [17 – 20] | Alto  |
|   | [12 – 16] | Medio |
|   | [4 – 11]  | Bajo  |
| Identidad con la tarea                    | [17 – 20] | Alto  |
|   | [12 – 16] | Medio |
|   | [4 – 11]  | Bajo  |
| Importancia de la tarea                   | [17 – 20] | Alto  |
|   | [12 – 16] | Medio |
|   | [4 – 11]  | Bajo  |
| Variedad de la tarea                      | [21 – 25] | Alto  |
|   | [15 – 20] | Medio |
|   | [5 – 14]  | Bajo  |
| Retroalimentación sobre el tema           | [25 – 30] | Alto  |
|   | [18 – 24] | Medio |
|   | [6 – 17]  | Bajo  |

## **Ficha técnica del instrumento de medición de la variable satisfacción laboral**

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Nombre:               | Escala de satisfacción laboral.   |
| Autores:              | Sonia Palma (2005).   |
| Tiempo de aplicación: | 10 a 20 minutos aproximados.  |
| Edad de aplicación:   | De 20 a 65 años de edad.  |
| Forma de aplicación:  | Individual.   |
| Nivel académico:      | Secundaria completa.  |
| Objetivo:             | Identificar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL Huánuco.  |
| Estructuración:       | La prueba cuenta con cuatro dimensiones: Significación de la tarea (8 ítems), Condiciones de trabajo (9 ítems), Reconocimiento personal y/o social (5 ítems), Beneficios económicos (5 ítems).  |
| Psicometría:          | Mide la percepción que tienen los trabajadores respecto al nivel de satisfacción laboral respecto a las actividades que realizan en su puesto de trabajo. Coeficiente Alpha de Cronbach = 0.84. |

### **Resumen de procesamiento de casos**

|       | N  | %      |
|-------|----|--------|
|       | 10 | 100.00 |
| Casos | 0  | 0      |
|       | 10 | 100.00 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### **Estadísticas de fiabilidad**

|                  |                |
|------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| 0.84             | 27             |

---

**BAREMO DE LA VARIABLE (Y) SATISFACCIÓN LABORAL**

---

|             |                         |
|-------------|-------------------------|
| 117 – o más | Muy satisfecho          |
| [103 – 116] | Satisfecho              |
| [89 – 102]  | Medianamente satisfecho |
| [75 – 88]   | Insatisfecho            |
| 47 o menos  | Muy insatisfecho        |

**DIMENSIONES**

|                           |            |                         |
|---------------------------|------------|-------------------------|
| Satisfacción con la tarea | 37 – o más | Muy satisfecho          |
|                           | [33 – 36]  | Satisfecho              |
|                           | [28 – 32]  | Medianamente satisfecho |
|                           | [24 – 27]  | Insatisfecho            |
|                           | 23 o menos | Muy insatisfecho        |
| Condiciones laborales     | 41 – o más | Muy satisfecho          |
|                           | [35 – 40]  | Medianamente satisfecho |
|                           | [27 – 34]  | Promedio                |
|                           | [20 – 26]  | Insatisfecho            |
|                           | 19 o menos | Muy insatisfecho        |
| Reconocimiento personal   | 24 – o más | Muy satisfecho          |
|                           | [20 – 23]  | Medianamente satisfecho |
|                           | [18 – 19]  | Promedio                |
|                           | [12 – 17]  | Insatisfecho            |
|                           | 11 o menos | Muy insatisfecho        |
| Beneficios económicos     | 20 – o más | Muy satisfecho          |
|                           | [16 – 19]  | Satisfecho              |
|                           | [11 – 15]  | Medianamente satisfecho |
|                           | [8 – 10]   | Insatisfecho            |
|                           | 7 o menos  | Muy insatisfecho        |

---

### **3.3.2. Para la presentación de datos**

Para la presentación de los datos obtenidos luego de la aplicación de los cuestionarios se usaron:

Tablas estadísticas para datos agrupados, que hacen posible la presentación de datos numéricos, y sustentan la información descriptiva de manera desagregada en categorías o frecuencias.

Gráficos estadísticos, que contribuyen a una presentación simple y rápida de las variables a investigar y sus respectivas dimensiones, en el caso de la presente investigación se utilizaron gráficos de barras. Para una mejor presentación de los resultados de correlación se usó el gráfico de dispersión de puntos.

### **3.3.3. Para el análisis e interpretación de los datos**

Para el análisis de los datos obtenidos se emplearon estadísticos como:

Distribución de frecuencia.

La prueba Rho de Spearman.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Procesamiento de datos

Luego de aplicados los instrumentos de medición se obtuvo los siguientes resultados.

Tabla 3 Niveles de autonomía para la realización de la tarea en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

| Niveles de autonomía para la realización de la tarea | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| Muy bajo [4 - 7]                                     | 0          | 0.00%      |
| Bajo [8 - 11]  | 10         | 16.13%     |
| Medio [12 - 14]                                      | 15         | 24.19%     |
| Alto [15 - 17]                                       | 26         | 41.94%     |
| Muy alto [18 - 20]                                   | 11         | 17.74%     |
| Total  | 62         | 100.00%    |

Fuente: Cuestionario de Motivación laboral.  
Elaboración: La investigadora.

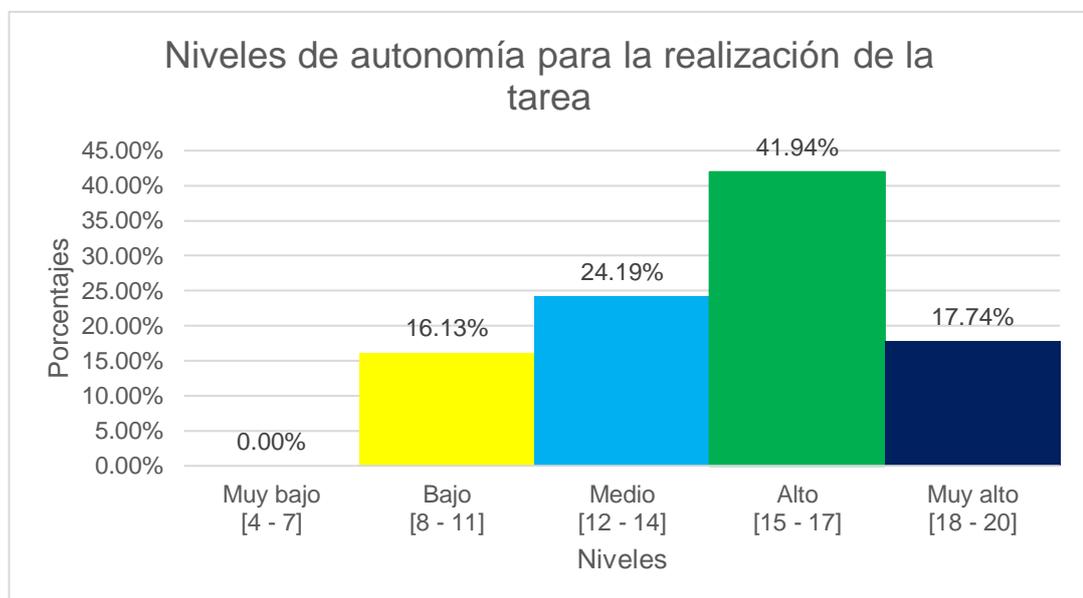


Gráfico 1 Niveles de autonomía para la realización de la tarea en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

Interpretación: Aplicado el cuestionario de motivación laboral respecto a la autonomía para la realización de la tarea en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco durante el año 2019, se encontró que ninguno de los trabajadores encuestados expresó tener un nivel muy bajo en esta dimensión, mientras que el 16.13% de trabajadores encuestados manifestó que existe un nivel bajo de autonomía para la ejecución de la tarea, un importante 24.19% de trabajadores encuestados afirmó que la autonomía en la realización de la tarea en la UGEL Huánuco tiene un nivel medio, mientras que el 41.94% de trabajadores encuestados declaró que el nivel de autonomía para la ejecución de las tareas tiene un nivel alto, y por último tan solo el 17.74% de trabajadores encuestados manifestó que el nivel de autonomía tiene un nivel muy alto. Por lo tanto, podemos afirmar que, los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco afirman que durante el año 2019 el nivel de autonomía para la realización de la tarea tiene un nivel alto, esto es debido a que los trabajadores de la UGEL Huánuco tienen cierta independencia laboral que les permiten tomar ciertas decisiones relacionadas a su trabajo encontrándose dentro de ellos a los jefes de las diversas áreas, al personal encargado del presupuesto, abastecimiento, entre otras.

Tabla 4 Niveles de identidad con la tarea en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

| <b>Niveles de identidad con la realización de la tarea</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| Muy bajo [4 - 7]   | 0                 | 0.00%             |
| Bajo [8 - 11]  | 5                 | 8.06%             |
| Medio [12 - 14]  | 18                | 29.03%            |
| Alto [15 - 17]   | 28                | 45.16%            |
| Muy alto [18 - 20]   | 11                | 17.74%            |
| Total  | 62                | 100.00%           |

Fuente: Cuestionario de Motivación laboral.  
Elaboración: La investigadora.

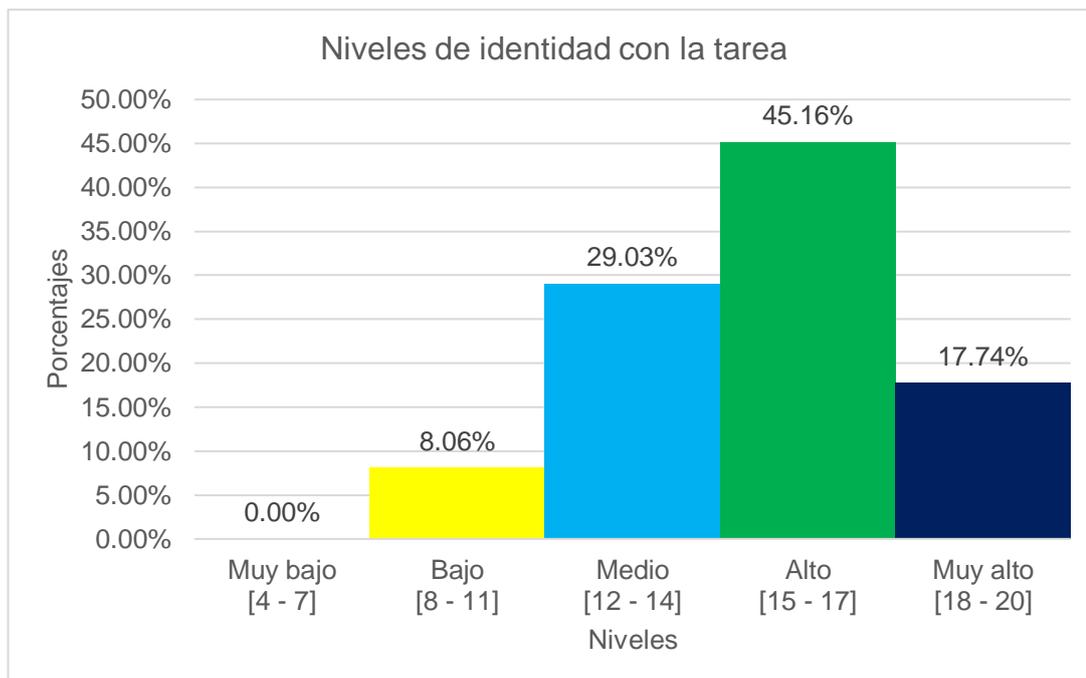


Gráfico 2 Niveles de identidad con la tarea en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

Interpretación: Aplicado el cuestionario de motivación laboral respecto a la identidad con la tarea en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco durante el año 2019, se encontró que ninguno de los trabajadores encuestados expresó tener un nivel muy bajo en esta dimensión, mientras que el 8.06% de trabajadores encuestados manifestó que existe un nivel bajo de identidad con la tarea, un importante 29.03% de trabajadores encuestados afirmó que la identidad con la tarea en la UGEL Huánuco tiene un nivel medio, mientras que el 45.16% de trabajadores encuestados declaró que el nivel de identidad con la tarea tiene un nivel alto, y por último, tan solo el 17.74% de trabajadores encuestados manifestó que el nivel de identidad con la tarea tiene un nivel muy alto. Por lo tanto, podemos afirmar que, los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco afirman que durante el año 2019 el nivel de identidad con la tarea tiene un nivel alto. Esto es debido a que un gran porcentaje de los trabajadores de la UGEL Huánuco consideran que son conscientes del puesto de trabajo que ocupan y se identifican con ello, cuyo resultado es en consecuencia de su experiencia laboral en la institución, de las cuales esperan seguir aprendiendo para mejorar en sus tareas laborales.

Tabla 5 Niveles de importancia de la tarea en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

| Niveles de importancia de la tarea | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------------|------------|------------|
| Muy bajo [4 - 7]                   | 0          | 0.00%      |
| Bajo [8 - 11]                      | 18         | 29.03%     |
| Medio [12 - 14]                    | 34         | 54.84%     |
| Alto [15 - 17]                     | 10         | 16.13%     |
| Muy alto [18 - 20]                 | 0          | 0.00%      |
| Total                              | 62         | 100.00%    |

Fuente: Cuestionario de Motivación laboral.  
Elaboración: La investigadora.

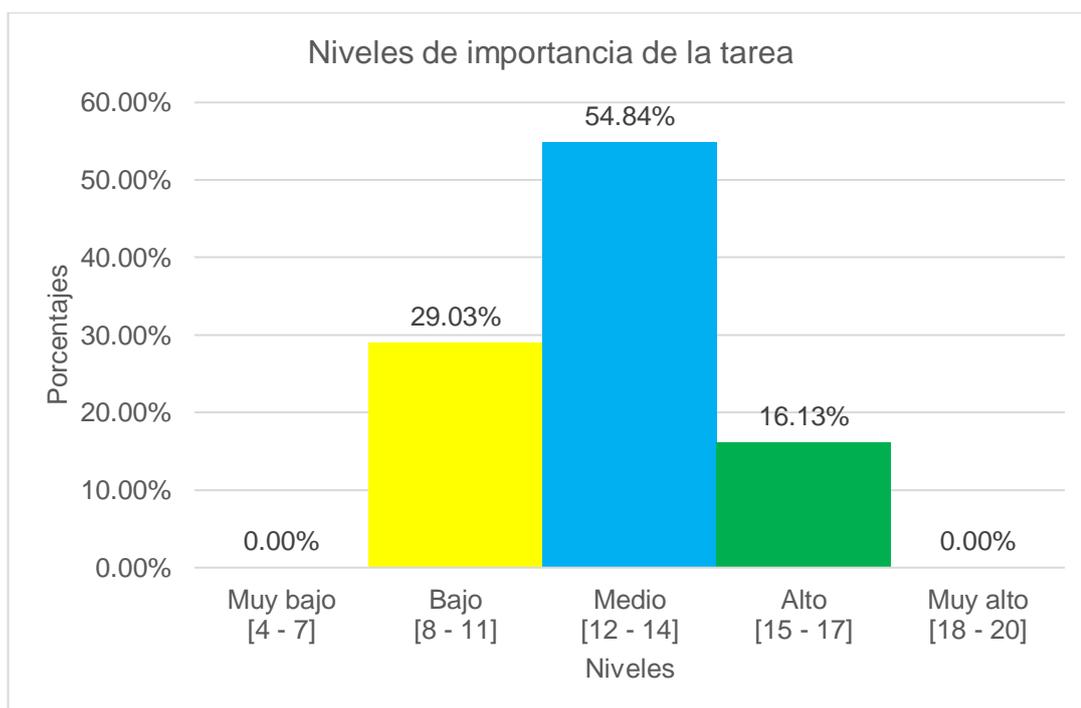


Gráfico 3 Niveles de importancia de la tarea en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

Interpretación: Aplicado el cuestionario de motivación laboral respecto a la importancia de la tarea en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco durante el año 2019, se encontró que ninguno de

los trabajadores encuestados expresó tener un nivel muy bajo en esta dimensión, mientras que el 29.03% de trabajadores encuestados manifestó que existe un nivel bajo de importancia de la tarea, un muy importante 54.84% de trabajadores encuestados afirmó que la importancia de la tarea en la UGEL Huánuco tiene un nivel medio, mientras que el 16.13% de trabajadores encuestados declaró que el nivel de importancia de la tarea tiene un nivel alto, y por último, ninguno de los trabajadores encuestados manifestó que el nivel de importancia de la tarea tiene un nivel muy alto. Por lo tanto, podemos afirmar que, los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco afirman que durante el año 2019 el nivel de importancia de la tarea tiene un nivel medio. Esto quiere decir que los trabajadores de la UGEL Huánuco la mayoría perciben que sus acciones laborales forman parte de sus funciones dentro del puesto laboral, es decir cumplen con la tarea de principio a fin, y que a veces los resultados son visibles.

Tabla 6 Niveles de variedad de la tarea en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

| <b>Niveles de variedad de la tarea</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| Muy bajo [5 - 9]                       | 0                 | 0.00%             |
| Bajo [10 - 13]                         | 5                 | 8.06%             |
| Medio [14 - 17]                        | 25                | 40.32%            |
| Alto [18 - 21]                         | 32                | 51.61%            |
| Muy alto [22 - 25]                     | 0                 | 0.00%             |
| <b>Total</b>                           | <b>62</b>         | <b>100.00%</b>    |

Fuente: Cuestionario de Motivación laboral.  
Elaboración: La investigadora.

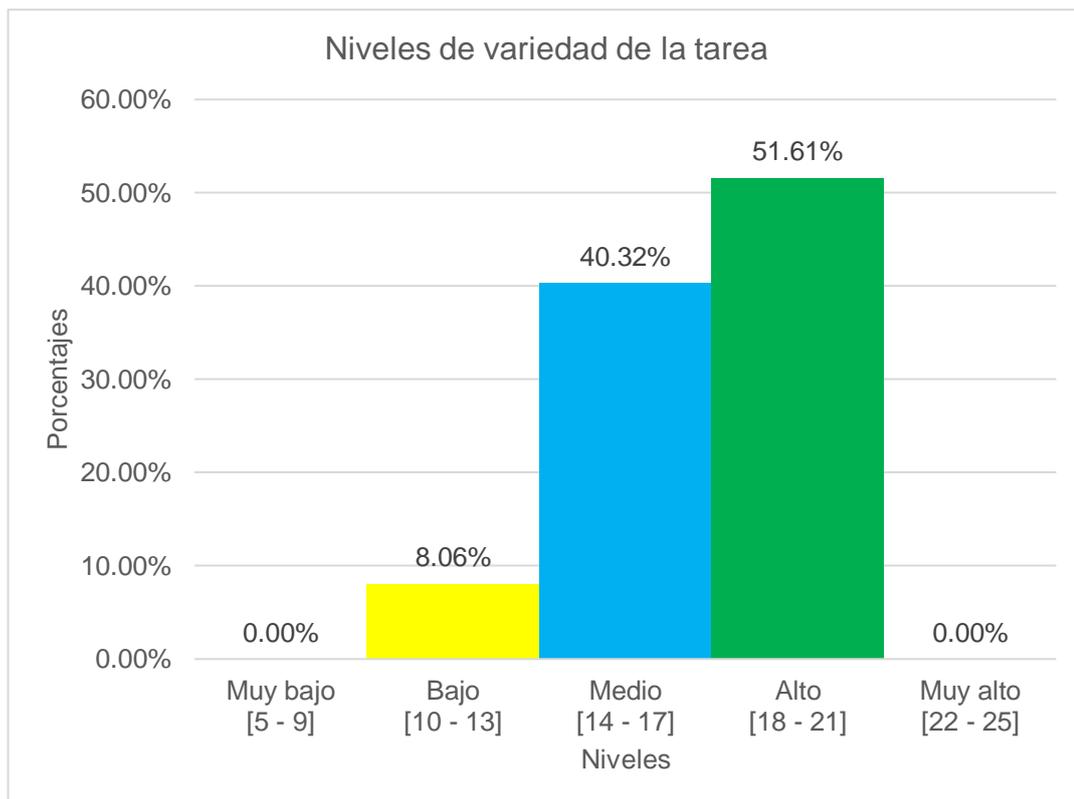


Gráfico 4 Niveles de variedad de la tarea en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

Interpretación: Aplicado el cuestionario de motivación laboral respecto a la variedad de la tarea en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco durante el año 2019, se encontró que ninguno de los trabajadores encuestados expresó tener un nivel muy bajo en esta dimensión, mientras que el 8.06% de trabajadores encuestados manifestó que existe un nivel bajo de variedad de la tarea, el 40.32% de trabajadores encuestados afirmó que la variedad de la tarea en la UGEL Huánuco tiene un nivel medio, mientras que el 51.61% de trabajadores encuestados declaró que el nivel de variedad de la tarea tiene un nivel alto, y por último, ninguno de los trabajadores encuestados manifestó que el nivel de variedad de la tarea tiene un nivel muy alto. Por lo tanto, podemos afirmar que, los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco afirman que durante el año 2019 el nivel de variedad de la tarea tiene un nivel alto.

Tabla 7 Niveles de retroalimentación sobre el tema en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

| Niveles de retroalimentación sobre el tema | Frecuencia | Porcentaje     |
|--|------------|----------------|
| Muy bajo [6 - 10]                          | 0          | 0.00%          |
| Bajo [11 - 15]                             | 10         | 16.13%         |
| Medio [16 - 20]                            | 17         | 27.42%         |
| Alto [21 - 25]                             | 22         | 35.48%         |
| Muy alto [26 - 30]                         | 13         | 20.97%         |
| <b>Total</b>                               | <b>62</b>  | <b>100.00%</b> |

Fuente: Cuestionario de Motivación laboral.  
Elaboración: La investigadora.

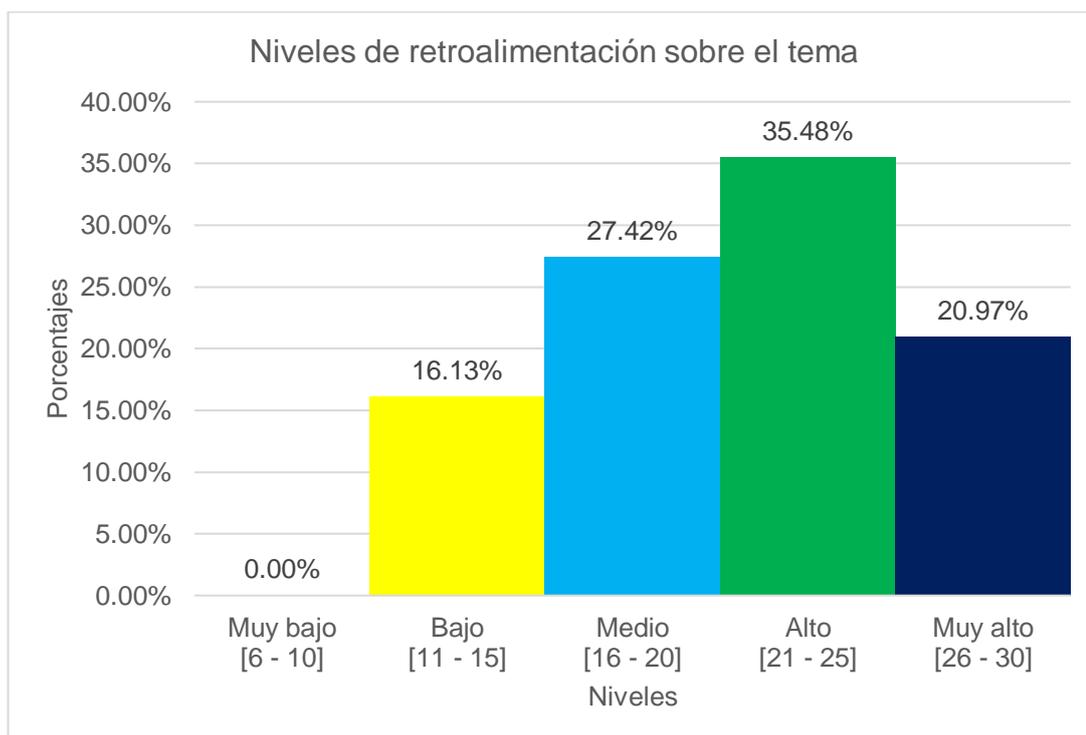


Gráfico 5 Niveles de retroalimentación sobre el tema en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

Interpretación: Aplicado el cuestionario de motivación laboral respecto a la dimensión retroalimentación sobre el tema en los trabajadores de la Unidad

de Gestión Educativa Local Huánuco durante el año 2019, se encontró que ninguno de los trabajadores encuestados expresó tener un nivel muy bajo en esta dimensión, mientras que el 16.13% de trabajadores encuestados manifestó que existe un nivel bajo de retroalimentación sobre el tema, el 27.42% de trabajadores encuestados afirmó que la retroalimentación sobre el tema en la UGEL Huánuco tiene un nivel medio, mientras que el 35.48% de trabajadores encuestados declaró que el nivel de retroalimentación sobre el tema tiene un nivel alto, y por último, el 20.97% de los trabajadores encuestados manifestó que el nivel de retroalimentación sobre el tema es muy alto. Por lo tanto, podemos afirmar que, los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco afirman que durante el año 2019 el nivel de retroalimentación sobre el tema tiene un nivel alto.

Tabla 8 Niveles de motivación laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

| <b>Niveles de motivación laboral</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Muy bajo [23 - 41]                   | 0                 | 0.00%             |
| Bajo [42 - 60]                       | 4                 | 6.45%             |
| Medio [61 - 78]                      | 22                | 35.48%            |
| Alto [79 - 96]                       | 32                | 51.61%            |
| Muy alto [97 - 115]                  | 4                 | 6.45%             |
| <b>Total</b>                         | <b>62</b>         | <b>100.00%</b>    |

Fuente: Cuestionario de Motivación laboral.

Elaboración: La investigadora.

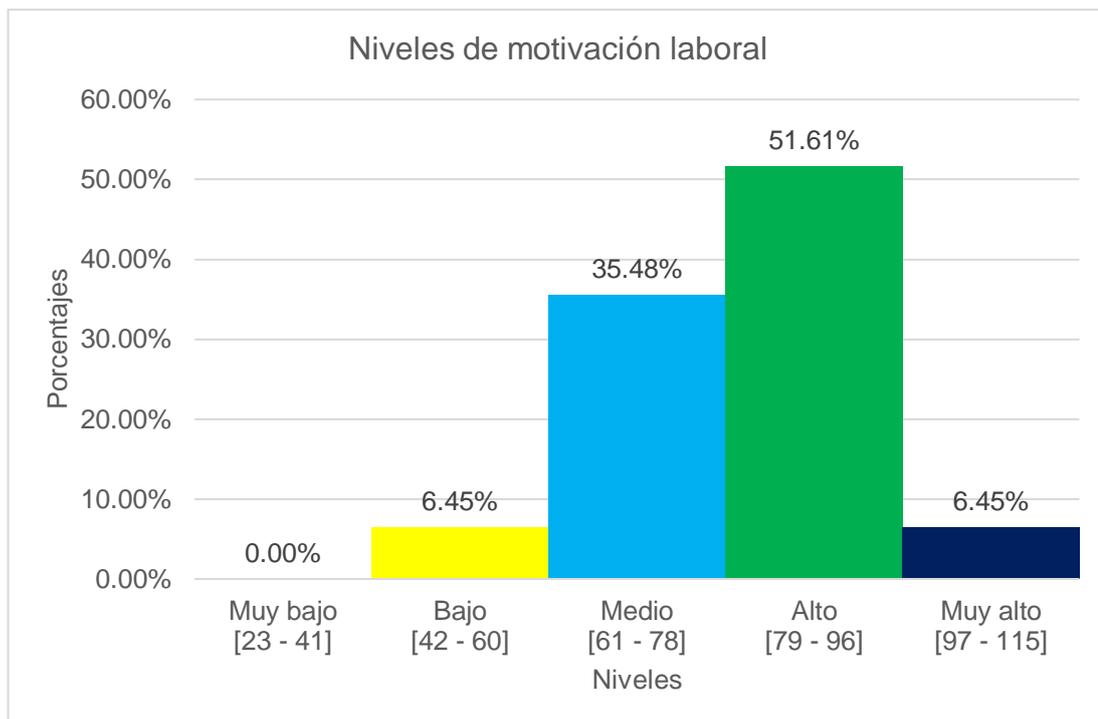


Gráfico 6 Niveles de motivación laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

Interpretación: Aplicado el cuestionario de motivación laboral a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco durante el año 2019, se encontró que ninguno de los trabajadores encuestados expresó tener un nivel muy bajo en esta variable, mientras que el 6.45% de trabajadores encuestados manifestó que existe un nivel bajo de motivación laboral, el 35.48% de trabajadores encuestados afirmó que la motivación laboral en la UGEL Huánuco tiene un nivel medio, mientras que el 51.61% de trabajadores encuestados declaró que el nivel de motivación laboral tiene un nivel alto, y por último, el 6.45% de los trabajadores encuestados manifestó que el nivel de motivación laboral es muy alto. Por lo tanto, podemos afirmar que, los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco afirman que durante el año 2019 el nivel de motivación laboral tiene un nivel alto.

Tabla 9 Niveles de satisfacción con la tarea en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

| Niveles de satisfacción con la tarea | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------------|------------|------------|
| Muy insatisfecho [8 - 23]            | 8          | 12.90%     |
| Insatisfecho [24 - 27]               | 5          | 8.06%      |
| Medianamente satisfecho [28 - 32]    | 19         | 30.65%     |
| Satisfecho [33 - 36]                 | 21         | 33.87%     |
| Muy satisfecho [37 - 40]             | 9          | 14.52%     |
| Total                                | 62         | 100.00%    |

Fuente: Cuestionario de Satisfacción laboral.  
Elaboración: La investigadora.

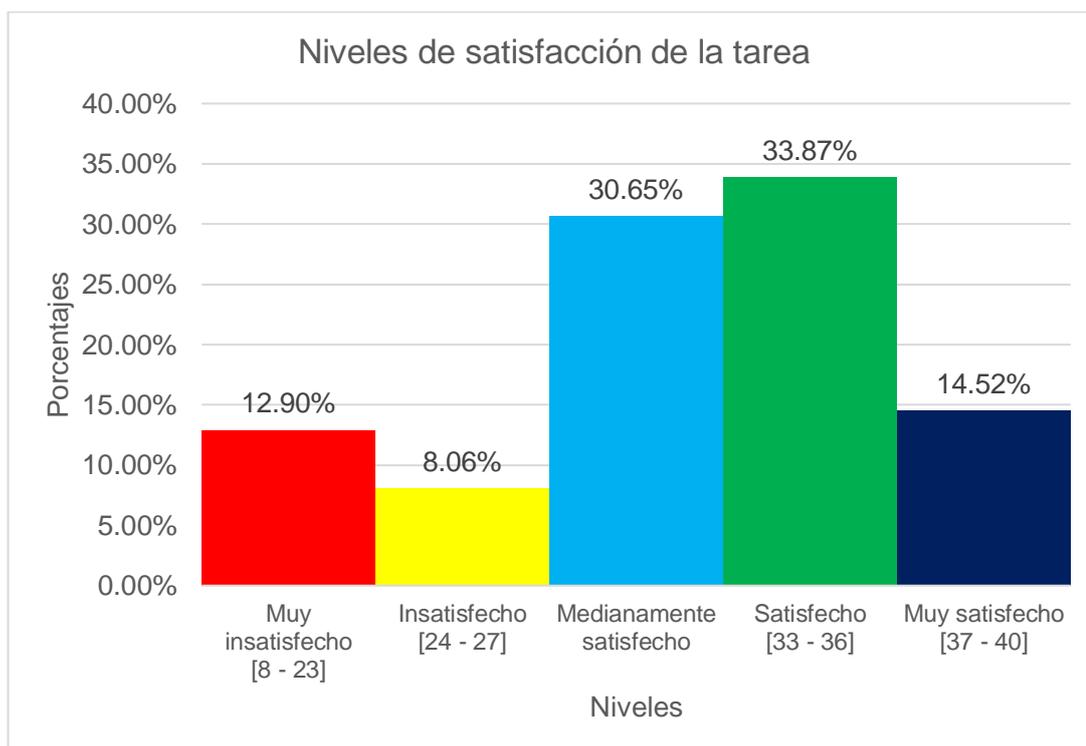


Gráfico 7 Niveles de satisfacción de la tarea en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

Interpretación: Aplicado el cuestionario de satisfacción laboral, respecto a la satisfacción de la tarea en los trabajadores de la Unidad de Gestión

Educativa Local Huánuco durante el año 2019, se encontró que el 12.90% de los trabajadores encuestados se encuentra muy insatisfecho, mientras que el 8.06% de trabajadores encuestados manifestó insatisfecho con la tarea que realizan en la UGEL, el 30.65% de trabajadores encuestados afirmó sentirse medianamente satisfecho con las tareas que ejecuta en su puesto de trabajo, mientras que el 33.87% de trabajadores encuestados declaró sentirse satisfecho con las tareas que ejecuta como parte de su labor, y por último, el 14.52% de los trabajadores encuestados manifestó encontrarse muy satisfecho con las tareas que ejecuta en su trabajo . Por lo tanto, podemos afirmar que, el mayor porcentaje de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco afirman que durante el año 2019 están satisfechos con las tareas que realizan como parte de sus funciones.

Tabla 10 Niveles de satisfacción con las condiciones laborales en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

| <b>Niveles de satisfacción con las condiciones de laborales</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|-------------------|-------------------|
| Muy insatisfecho [9 - 19]                                       | 0                 | 0.00%             |
| Insatisfecho [20 - 26]  | 5                 | 8.06%             |
| Medianamente satisfecho [27 - 34]                               | 31                | 50.00%            |
| Satisfecho [35 - 40]  | 26                | 41.94%            |
| Muy satisfecho [41 - 45]  | 0                 | 0.00%             |
| <b>Total</b>  | <b>62</b>         | <b>100.00%</b>    |

Fuente: Cuestionario de Satisfacción laboral.  
Elaboración: La investigadora.

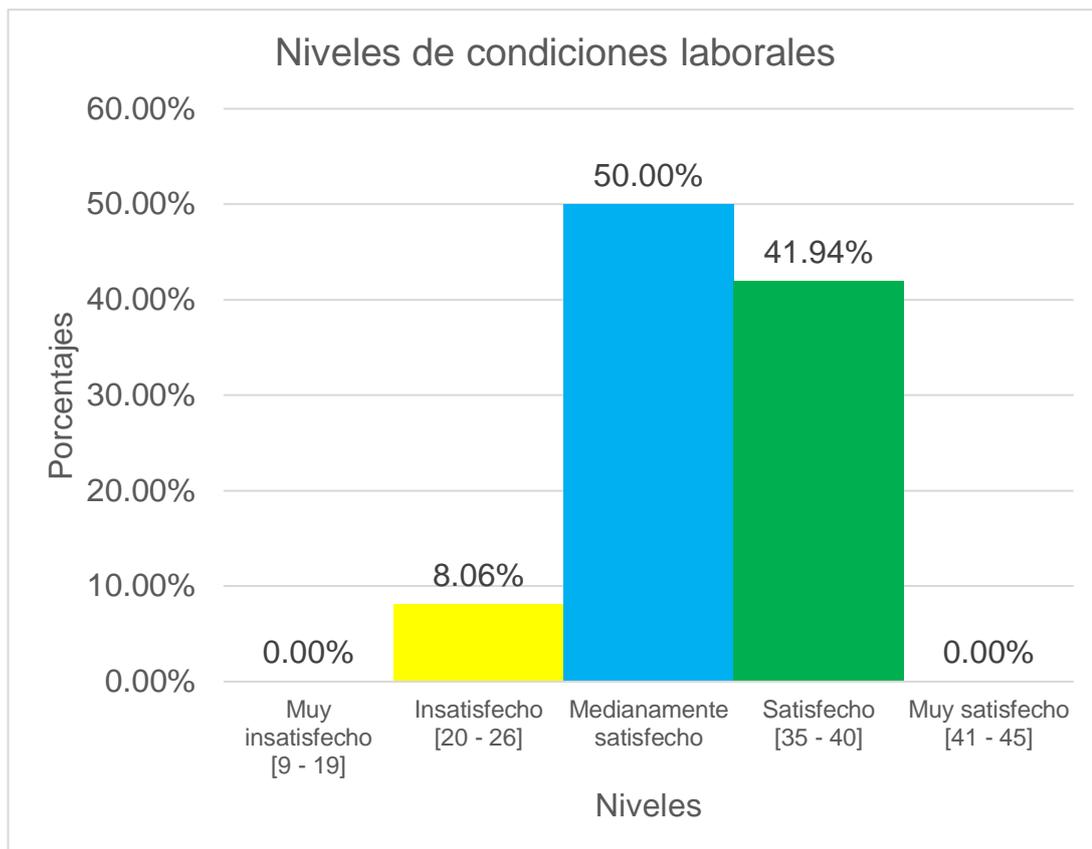


Gráfico 8 Niveles de satisfacción con las condiciones laborales en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

Interpretación: Aplicado el cuestionario de satisfacción laboral, respecto a las condiciones laborales en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco durante el año 2019, se encontró que ninguno de los trabajadores encuestados se encuentra muy insatisfecho, mientras que el 8.06% de trabajadores encuestados manifestó sentirse insatisfecho con las condiciones de trabajo en la UGEL, el 50.00% de trabajadores encuestados afirmó sentirse medianamente satisfecho con las condiciones de trabajo en la UGEL, mientras que el 41.94% de trabajadores encuestados declaró sentirse satisfecho con las condiciones de trabajo en la UGEL, y por último, ninguno de los trabajadores encuestados manifestó encontrarse muy satisfecho con las condiciones de trabajo en la UGEL. Por lo tanto, podemos afirmar que, el mayor porcentaje de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco afirman que durante el año 2019 están medianamente satisfecho con las condiciones de trabajo.

Tabla 11 Niveles de satisfacción con el reconocimiento personal y/o social en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

| Niveles de satisfacción con el reconocimiento personal y/o social | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Muy insatisfecho [5 - 11]   | 36         | 58.06%     |
| Insatisfecho [12 - 17]  | 19         | 30.65%     |
| Medianamente satisfecho [18 - 19]                                 | 1          | 1.61%      |
| Satisfecho [20 - 23]  | 6          | 9.68%      |
| Muy satisfecho [24 - 25]  | 0          | 0.00%      |
| Total   | 62         | 100.00%    |

Fuente: Cuestionario de Satisfacción laboral.  
Elaboración: La investigadora.

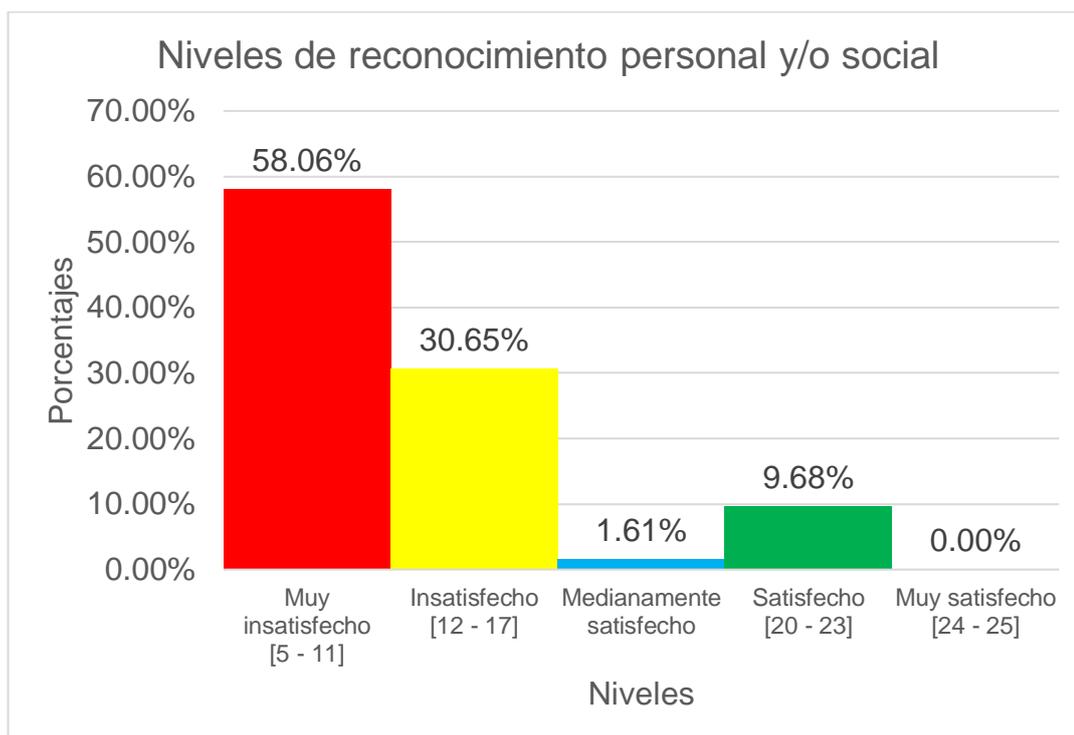


Gráfico 9 Niveles de satisfacción con el reconocimiento personal y/o social en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

Interpretación: Aplicado el cuestionario de satisfacción laboral, respecto al reconocimiento personal y/o laboral a los trabajadores de la UGEL Huánuco

durante el año 2019, se encontró que el 58.06% de los trabajadores encuestados se encuentra muy insatisfecho con el reconocimiento personal y/o social que reciben, mientras que el 30.65% de trabajadores encuestados manifestó sentirse insatisfecho con el reconocimiento personal y/o social que reciben en la UGEL, el 1.61% de trabajadores encuestados afirmó sentirse medianamente satisfecho con el reconocimiento personal y/o social que reciben en la UGEL, mientras que el 9.68% de trabajadores encuestados declaró sentirse satisfecho con el reconocimiento personal y/o social que reciben en la UGEL, y por último, ninguno de los trabajadores encuestados manifestó encontrarse muy satisfecho con el reconocimiento personal y/o social que reciben en la UGEL. Por lo tanto, podemos afirmar que, el mayor porcentaje de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco afirman que durante el año 2019 están muy insatisfechos con el reconocimiento personal y/o social que reciben en la UGEL.

Tabla 12 Niveles de satisfacción con los beneficios económicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

| <b>Niveles de satisfacción con los beneficios económicos</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| Muy insatisfecho [5 - 7]                                     | 4                 | 6.45%             |
| Insatisfecho [8 - 10]  | 4                 | 6.45%             |
| Medianamente satisfecho [11 - 15]                            | 35                | 56.45%            |
| Satisfecho [16 - 19]   | 19                | 30.65%            |
| Muy satisfecho [20 - 25]                                     | 0                 | 0.00%             |
| <b>Total</b>   | <b>62</b>         | <b>100.00%</b>    |

Fuente: Cuestionario de Satisfacción laboral.  
Elaboración: La investigadora.

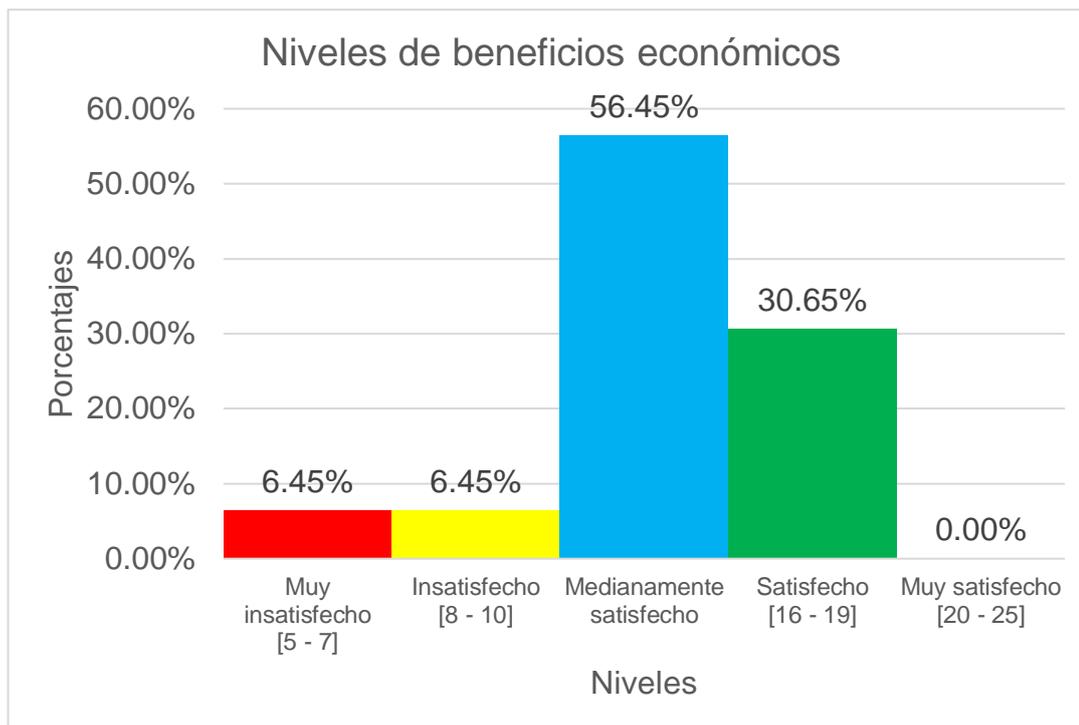


Gráfico 10 Niveles de satisfacción con los beneficios económicos en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

Interpretación: Aplicado el cuestionario de satisfacción laboral, respecto a los beneficios económicos de los trabajadores de la UGEL Huánuco durante el año 2019, se encontró que el 6.45% de los trabajadores encuestados se encuentra muy insatisfecho con los beneficios económicos recibidos, mientras que el 6.45% de trabajadores manifestó sentirse insatisfecho con los beneficios económicos recibidos en la UGEL, el 56.45% de trabajadores encuestados afirmó sentirse medianamente satisfecho con los beneficios económicos que reciben en la UGEL, mientras que el 30.65% de trabajadores declaró sentirse satisfecho con los beneficios económicos que reciben en la UGEL, y por último, ninguno de los trabajadores manifestó encontrarse muy satisfecho con los beneficios económicos recibidos en la UGEL. Por lo tanto, podemos afirmar que, el mayor porcentaje de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco afirman que durante el año 2019 están satisfechos en Medianamente satisfecho con los beneficios económicos que reciben en la UGEL.

Tabla 13 Niveles de satisfacción laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

| Niveles de satisfacción laboral    | Frecuencia | Porcentaje     |
|------------------------------------|------------|----------------|
| Muy insatisfecho [27 - 74]         | 0          | 0.00%          |
| Insatisfecho [75 - 88]             | 32         | 51.61%         |
| Medianamente satisfecho [89 - 102] | 20         | 32.26%         |
| Satisfecho [103 - 116]             | 10         | 16.13%         |
| Muy satisfecho [117 - 135]         | 0          | 0.00%          |
| <b>Total</b>                       | <b>62</b>  | <b>100.00%</b> |

Fuente: Cuestionario de Satisfacción laboral.  
Elaboración: La investigadora.

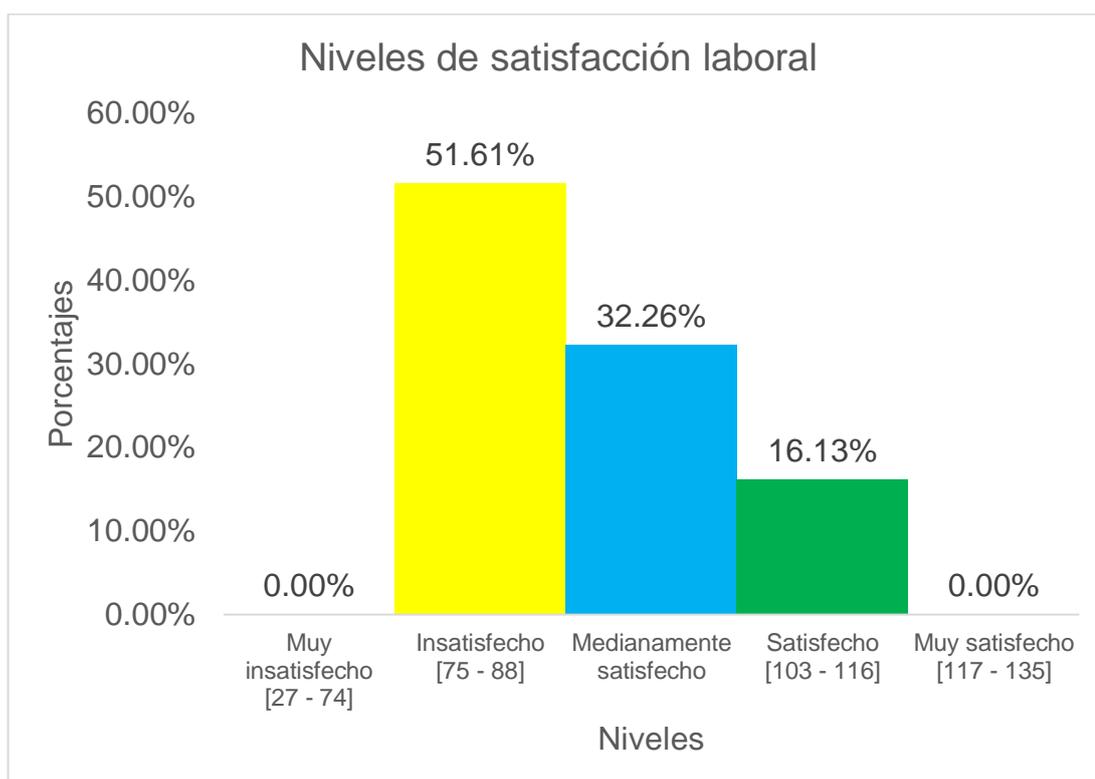


Gráfico 11 Niveles de satisfacción laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

Interpretación: Aplicado el cuestionario de satisfacción laboral a los trabajadores de la UGEL Huánuco durante el año 2019, se encontró que ninguno de los trabajadores encuestados se encuentra muy insatisfecho con

su trabajo en la UGEL, mientras que el 51.61% de trabajadores manifestó sentirse insatisfecho con su trabajo en la UGEL, el 32.26% de trabajadores encuestados afirmó sentirse medianamente satisfecho con su trabajo en la UGEL, mientras que el 16.13% de trabajadores declaró sentirse satisfecho con su trabajo en la UGEL, y por último, ninguno de los trabajadores manifestó encontrarse muy satisfecho con su trabajo en la UGEL. Por lo tanto, podemos afirmar que, el mayor porcentaje de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco afirman que durante el año 2019 están insatisfechos con su trabajo en la UGEL.

#### 4.2. Contrastación de hipótesis y prueba de hipótesis

Teniendo en consideración que la cantidad de datos es de 62 se aplicará la prueba de Kolmogorov-Smirnov.

Tabla 14 Prueba de normalidad a las variables

|                                    | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Decisión                  |
|------------------------------------|---------------------------------|----|-------|---------------------------|
|                                    | Estadístico                     | gl | Sig.  |                           |
| Motivación laboral                 | ,145                            | 62 | ,002  | Distribución no es normal |
| Satisfacción con la tarea          | ,152                            | 62 | ,001  | Distribución no es normal |
| Condiciones laborales              | ,099                            | 62 | ,200* | Distribución es normal    |
| Reconocimiento personal y/o social | ,151                            | 62 | ,001  | Distribución no es normal |
| Beneficios económicos              | ,131                            | 62 | ,010  | Distribución no es normal |
| Satisfacción laboral               | ,072                            | 62 | ,200* | Distribución es normal    |

Fuente: Cuestionarios de variables.  
Elaboración: La investigadora.

**Interpretación:** Aplicada la prueba de normalidad se comprobó que existen dos variables que obedecen a una distribución normal, mientras que 4 de ellas no lo hacen, por lo tanto debe usarse una prueba no paramétrica.

## Prueba de hipótesis general

### Paso 1: Formulación de la hipótesis

Ho: No existe relación significativa entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

Hi: Existe relación significativa entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

### Paso 2: Establecer el nivel de significancia: $\alpha=0.05$

### Paso 3: Elección de la prueba de hipótesis

Aplicada la prueba de normalidad se encontró:

Motivación laboral=0.02

Satisfacción laboral = 0.200

Al ser ambos valores intervalo, y teniendo en consideración que motivación laboral no tiene distribución normal y satisfacción laboral si la tiene, por lo tanto, se hará uso de la prueba de correlación Rho de Spearman

### Paso 4: Estimación del p-valor

Tabla 15 Prueba de hipótesis general

|                    |                         | Motivación<br>laboral      | Satisfacción<br>laboral |    |
|--------------------|-------------------------|----------------------------|-------------------------|----|
| Rho de<br>Spearman | Motivación<br>laboral   | Coeficiente de correlación | 1,000                   |    |
|                    |                         | Sig. (bilateral)           | ,000                    |    |
|                    | Satisfacción<br>laboral | Coeficiente de correlación | ,641**                  |    |
|                    |                         | Sig. (bilateral)           | ,000                    |    |
|                    | N                       |                            | 62                      | 62 |

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Cuestionarios de las variables.

Elaboración: La investigadora.

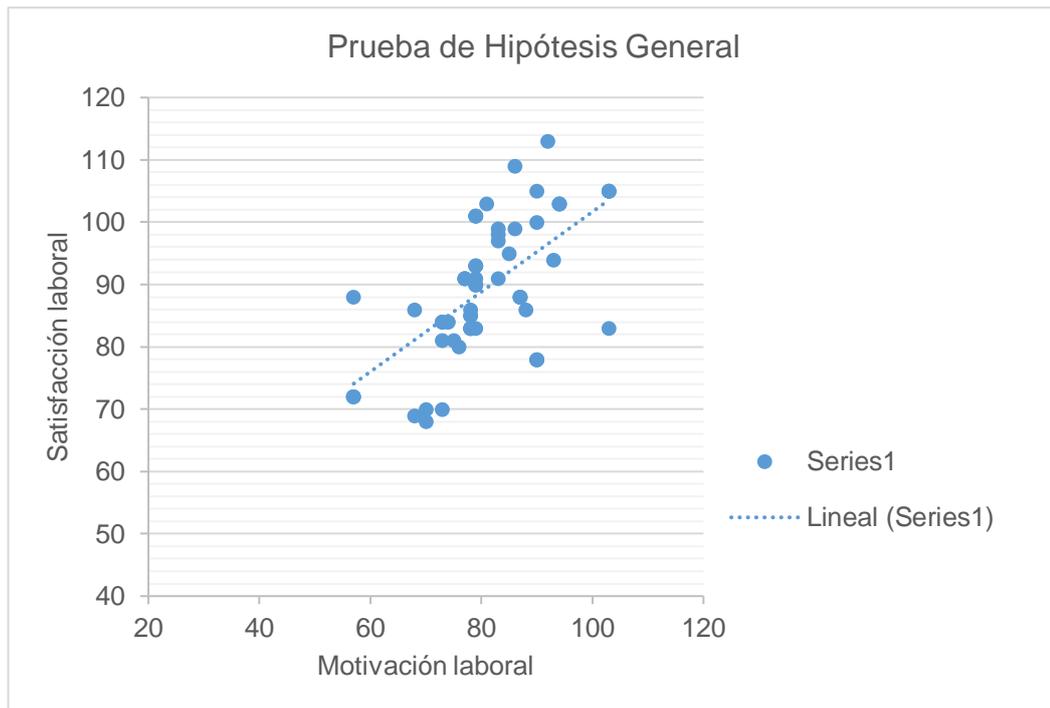


Gráfico 12 Correlación entre motivación laboral y satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL Huánuco, 2019.

### Paso 5: Toma de decisiones

p-valor= 0.000

$\alpha=0.05 > p\text{-valor}= 0.000 \Rightarrow$  Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula

**Interpretación:** Aplicada la prueba de correlación Rho de Spearman a los datos obtenidos de la aplicación de los cuestionarios de motivación laboral y satisfacción laboral, se obtuvo el p-valor= 0.00 valor que es menor al valor de significancia=0.05; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia se acepta la hipótesis alterna, es decir “Existe relación significativa entre motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019”.

El valor del coeficiente de correlación 0.641 nos permite afirmar que existe una correlación positiva considerable entre la motivación laboral y la satisfacción laboral, es decir, a mayor motivación laboral mayor será la satisfacción laboral.

## Prueba de hipótesis específica 1

### Paso 1: Formulación de la hipótesis

**HE<sub>0</sub>.** No existe relación significativa entre la motivación y la satisfacción con la tarea de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

**HE<sub>2</sub>.** Existe relación significativa entre la motivación y la satisfacción con la tarea de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

### Paso 2: Establecer el nivel de significancia: $\alpha=0.05$

### Paso 3: Elección de la prueba de hipótesis

Aplicada la prueba de normalidad se encontró:

Motivación laboral=0.02

Satisfacción con la tarea = 0.01

Por lo tanto, se hará uso de la prueba de correlación Rho de Spearman

### Paso 4: Estimación del p-valor

Tabla 16 Prueba de hipótesis específica 1

|                    |                              | Motivación<br>laboral       | Satisfacción<br>con la tarea |
|--------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Rho de<br>Spearman | Motivación<br>laboral        | Coefficiente de correlación | 1,000                        |
|                    |                              | Sig. (bilateral)            | ,429**                       |
|                    |                              | N                           | 62                           |
|                    | Satisfacción<br>con la tarea | Coefficiente de correlación | ,429**                       |
|                    |                              | Sig. (bilateral)            | 1,000                        |
|                    |                              | N                           | 62                           |

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Cuestionarios de las variables.

Elaboración: La investigadora.

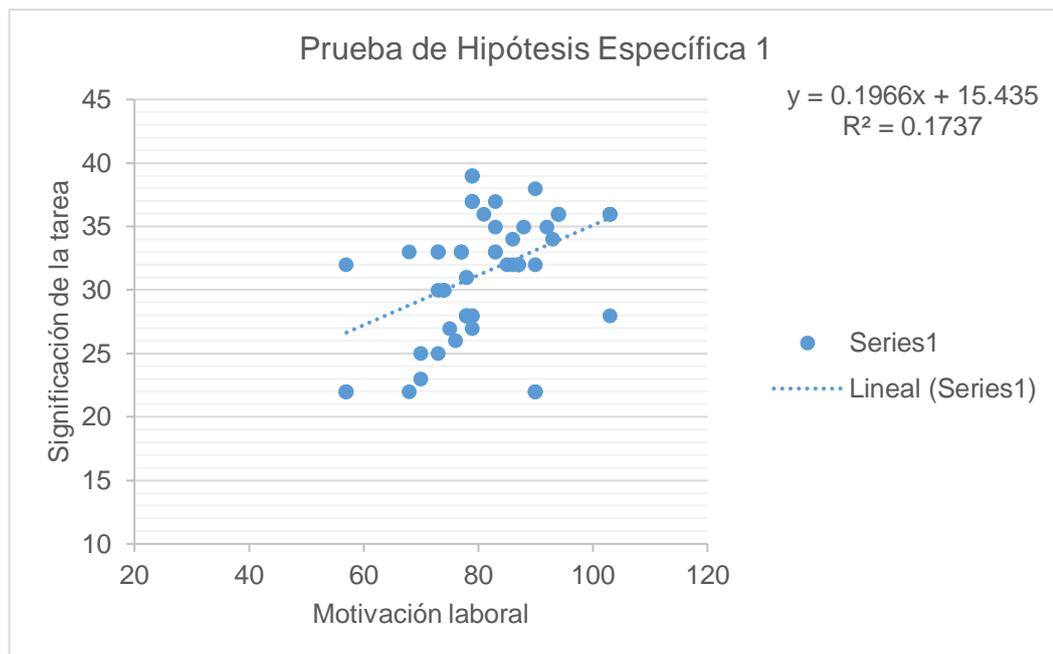


Gráfico 13 Correlación entre motivación laboral y satisfacción con la tarea de los trabajadores de la UGEL Huánuco, 2019.

### Paso 5: Toma de decisiones

p-valor= 0.001

$\alpha=0.05 > p\text{-valor} = 0.001 \Rightarrow$  Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula

**Interpretación:** Aplicada la prueba de correlación Rho de Spearman a los datos obtenidos de la aplicación de los cuestionarios de motivación laboral y satisfacción con la tarea, se obtuvo el p-valor= 0.001 valor que es menor al valor de significancia=0.05; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna, es decir “Existe relación significativa entre la motivación y la satisfacción con la tarea de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019”.

El valor del coeficiente de correlación 0.429 nos permite afirmar que existe una correlación positiva media entre la motivación laboral y la satisfacción con la tarea, es decir, a mayor motivación laboral mayor será la satisfacción de la tarea.

## Prueba de hipótesis específica 2

### Paso 1: Formulación de la hipótesis

**HE<sub>0</sub>.** No existe relación significativa entre la motivación y las condiciones laborales de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

**HE<sub>1</sub>.** Existe relación significativa entre la motivación y las condiciones laborales de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

**Paso 2: Establecer el nivel de significancia:**  $\alpha=0.05$

### Paso 3: Elección de la prueba de hipótesis

Aplicada la prueba de normalidad se encontró:

Motivación laboral=0.02

Condiciones laborales = 0.200

Por lo tanto, se hará uso de la prueba de correlación Rho de Spearman

### Paso 4: Estimación del p-valor

Tabla 17 Prueba de hipótesis específica 2

|                    |                          | Motivación<br>laboral      | Condiciones<br>laborales |    |
|--------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|----|
| Rho de<br>Spearman | Motivación<br>laboral    | Coeficiente de correlación | 1,000                    |    |
|                    |                          | Sig. (bilateral)           | ,508**                   |    |
|                    | Condiciones<br>laborales | Coeficiente de correlación | ,508**                   |    |
|                    |                          | Sig. (bilateral)           | ,000                     |    |
|                    | N                        |                            | 62                       | 62 |

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Cuestionarios de las variables.

Elaboración: La investigadora.

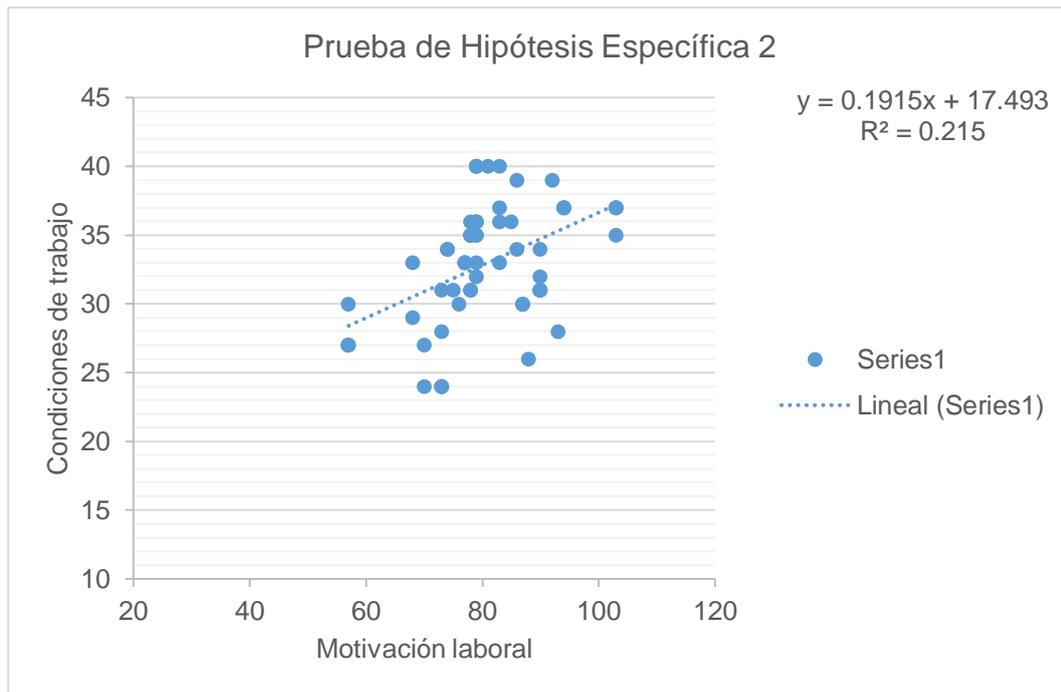


Gráfico 14 Correlación entre motivación laboral y condiciones laborales de los trabajadores de la UGEL Huánuco, 2019.

### Paso 5: Toma de decisiones

P-valor= 0.001

$\alpha=0.05 > p\text{-valor}= 0.00 \Rightarrow$  Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula

**Interpretación:** Aplicada la prueba de correlación Rho de Spearman a los datos obtenidos de la aplicación de los cuestionarios de motivación laboral y las condiciones laborales, se obtuvo el p-valor= 0.00 valor que es menor al valor de significancia=0.05; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna, es decir “Existe relación significativa entre la motivación y las condiciones laborales de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019”.

El valor del coeficiente de correlación 0.508 nos permite afirmar que existe una correlación positiva media entre la motivación laboral y las condiciones laborales, es decir, a mayor motivación laboral mayor será la satisfacción con las condiciones del trabajo.

### Prueba de hipótesis específica 3

#### Paso 1: Formulación de la hipótesis

**HE<sub>0</sub>.** No existe relación significativa entre la motivación y el reconocimiento personal de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

**HE<sub>3</sub>.** Existe relación significativa entre la motivación y el reconocimiento personal de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

**Paso 2: Establecer el nivel de significancia:**  $\alpha=0.05$

#### Paso 3: Elección de la prueba de hipótesis

Aplicada la prueba de normalidad se encontró:

Motivación laboral=0.02

Reconocimiento personal y/o social = 0.01

Por lo tanto, se hará uso de la prueba de correlación Rho de Spearman

#### Paso 4: Estimación del p-valor

Tabla 18 Prueba de hipótesis específica 3

|                    |  | Motivación<br>laboral       | Reconocimiento<br>personal y/o social |
|--------------------|--|-----------------------------|---------------------------------------|
| Rho de<br>Spearman | Motivación<br>laboral                    | Coefficiente de correlación | 1,000                                 |
|                    |  | Sig. (bilateral)            | ,341**                                |
|                    |  | N                           | 62                                    |
|                    | Reconocimiento<br>personal y/o<br>social | Coefficiente de correlación | ,341**                                |
|                    |  | Sig. (bilateral)            | 1,000                                 |
|                    |  | N                           | 62                                    |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Cuestionarios de las variables.

Elaboración: La investigadora.

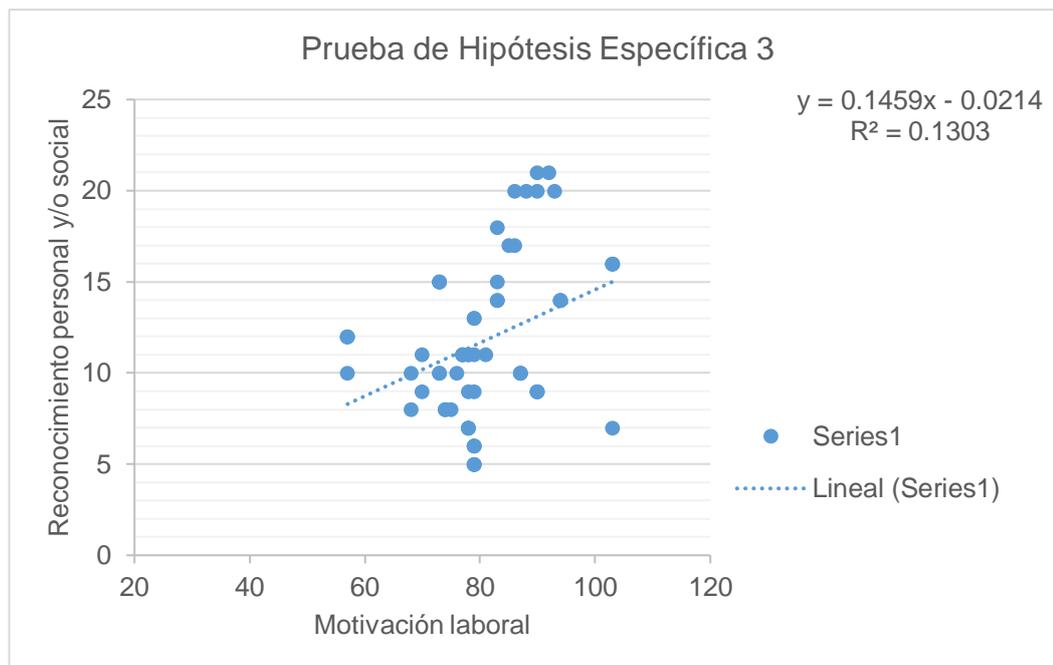


Gráfico 15 Correlación entre motivación laboral y el reconocimiento personal y/o social de los trabajadores de la UGEL Huánuco, 2019.

### Paso 5: Toma de decisiones

P-valor= 0.007

$\alpha=0.05 > p\text{-valor}= 0.007 \Rightarrow$  Por lo tanto, *se rechaza la hipótesis nula*

**Interpretación:** Aplicada la prueba de correlación Rho de Spearman a los datos obtenidos de la aplicación de los cuestionarios de motivación laboral y el reconocimiento personal y/o social, se obtuvo el p-valor= 0.007 valor que es menor al valor de significancia=0.05; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna, es decir “Existe relación significativa entre la motivación y reconocimiento personal de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019”.

El valor del coeficiente de correlación 0.341 nos permite afirmar que existe una correlación positiva media entre la motivación laboral y el reconocimiento personal, es decir, a mayor motivación laboral mayor será la satisfacción con el reconocimiento personal.

## Prueba de hipótesis específica 4

### Paso 1: Formulación de la hipótesis

**HE<sub>0</sub>**. No existe relación significativa entre la motivación y los beneficios económicos de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

**HE<sub>4</sub>**. Existe relación significativa entre la motivación y los beneficios económicos de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.

### Paso 2: Establecer el nivel de significancia: $\alpha=0.05$

### Paso 3: Elección de la prueba de hipótesis

Aplicada la prueba de normalidad se encontró:

Motivación laboral=0.02

Beneficios económicos = 0.010

Por lo tanto, se hará uso de la prueba de correlación Rho de Spearman

### Paso 4: Estimación del p-valor

Tabla 19 Prueba de hipótesis específica 4

|                    |                          | Motivación<br>laboral      | Beneficios<br>económicos |
|--------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Rho de<br>Spearman | Motivación<br>laboral    | Coeficiente de correlación | 1,000                    |
|                    |                          | Sig. (bilateral)           | ,506**                   |
|                    |                          | N                          | 62                       |
|                    | Beneficios<br>económicos | Coeficiente de correlación | ,506**                   |
|                    |                          | Sig. (bilateral)           | 1,000                    |
|                    |                          | N                          | 62                       |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Cuestionarios de las variables.

Elaboración: La investigadora.

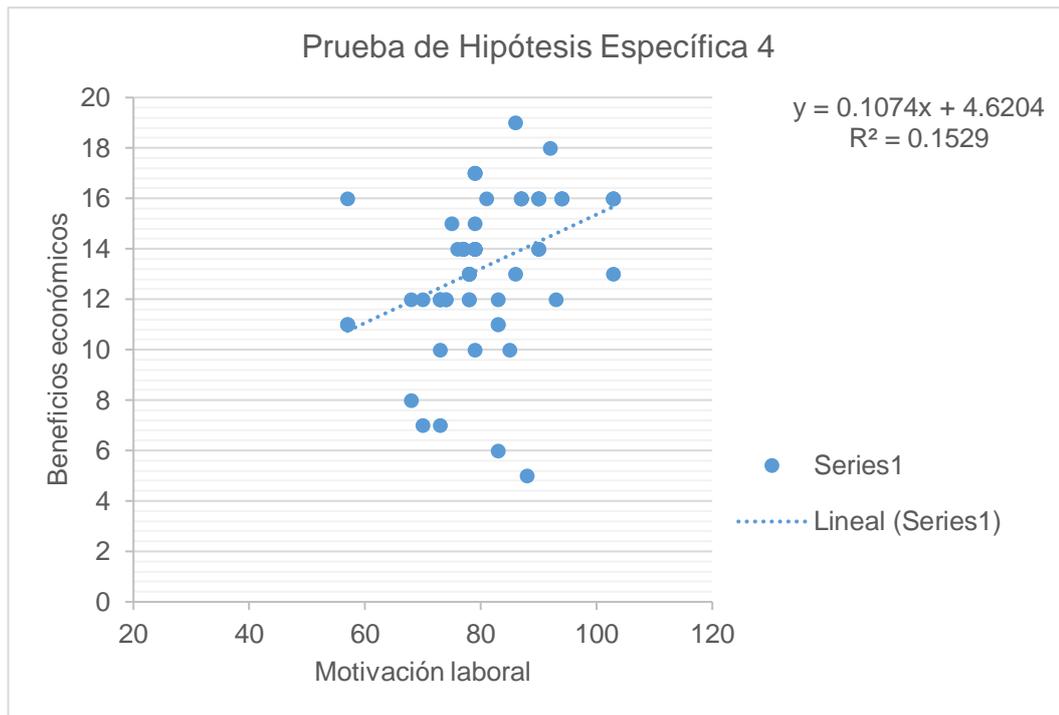


Gráfico 16 Correlación entre motivación laboral y beneficios económicos de los trabajadores de la UGEL Huánuco, 2019.

### Paso 5: Toma de decisiones

p-valor= 0.00

$\alpha=0.05 > p\text{-valor}= 0.00 \Rightarrow$  Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula

**Interpretación:** Aplicada la prueba de correlación Rho de Spearman a los datos obtenidos de la aplicación de los cuestionarios de motivación laboral y los beneficios económicos, se obtuvo el p-valor= 0.00 valor que es menor al valor de significancia=0.05; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna, es decir “Existe relación significativa entre la motivación y los beneficios económicos de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019”.

El valor del coeficiente de correlación 0.506 nos permite afirmar que existe una correlación positiva media entre la motivación laboral y el los beneficios económicos, es decir, a mayor motivación laboral mayor será la satisfacción con beneficios económicos.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Al iniciar el presente trabajo de investigación se planteó como objetivo el determinar la relación existente entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019; teniendo como hipótesis de investigación que “Existe relación significativa entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019”.

La razón para tener en consideración esta hipótesis de trabajo se fundamenta básicamente en la suposición de que si un trabajador se encuentra motivado en su centro de trabajo, en consecuencia, debe de encontrarse satisfecho con el mismo y con todos los aspectos relacionados al mencionado trabajo.

Al realizar una revisión de cada una de las variables, se encontró respecto a la Motivación Laboral que es tanta su importancia para lograr mayor productividad del trabajador que ha sido resaltada en muchas investigaciones y reportes periodísticos, tal es el caso de el diario Gestión (2017) quienes reportan que múltiples investigaciones de diversas universidades concluyeron “que un trabajador motivado, que a la vez cuente con la comprensión por parte del entorno laboral, puede incrementar su productividad en 80%”. Teniendo esta afirmación en consideración, es necesario que toda empresa preste atención a esta importante variable laboral. Sobre todo en empresas públicas en las que los salarios son muy bajos y por lo general se comportan como un factor que desmotiva a los trabajadores.

Respecto a la motivación laboral en la UGEL Huánuco, una observación previa de la realidad de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, percibió en los trabajadores cierta desmotivación, pues muchos de sus trabajadores no atienden con la celeridad del caso, no tratan con cordialidad a los usuarios, no demuestran empatía con el sentir de los usuarios, cierto descontento entre colaboradores, entre otros factores. Por

ello, se realizó en primer lugar una investigación descriptiva, en ella se encontró que ninguno de los trabajadores encuestados expresó tener un nivel muy bajo en esta variable, mientras que el 6.45% de trabajadores encuestados manifestó que existe un nivel bajo de motivación laboral, el 35.48% de trabajadores encuestados afirmó que la motivación laboral en la UGEL Huánuco tiene un nivel medio, mientras que el 51.61% de trabajadores encuestados declaró que el nivel de motivación laboral tiene un nivel alto, y por último, el 6.45% de los trabajadores encuestados manifestó que el nivel de motivación laboral es muy alto. Por lo tanto, podemos afirmar que, los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco afirman que durante el año 2019 el nivel de motivación laboral tiene un nivel alto.

Teniendo en consideración la definición de Robbins (2004) de Motivación laboral podríamos afirmar que la voluntad que tienen los trabajadores de la UGEL Huánuco para brindar altos niveles de esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales tiene un alto nivel y que satisface en cierto modo sus necesidades individuales. Esta se sustenta en la autonomía que poseen para realizar sus trabajos, lo que implica el nivel en el que el trabajador percibe su independencia laboral que le permitan tomar decisiones relacionadas a su trabajo; identidad con la tarea, lo que implica la unidad de un puesto de trabajo, lo que concierne a la realización de una tarea desde el inicio hasta el final, cuyo resultado es claramente visible para todos; la variedad de la tarea, Implica la diversidad de habilidades que se usan en el puesto de trabajo, hacen posible que el trabajador ejecute diversas operaciones; y retroalimentación sobre el tema lo que se refiere al nivel en el que la organización brinda información clara y directa a sus colaboradores respecto a la eficacia de su rendimiento al interior de la organización; como también el nivel de conocimiento que los trabajadores tienen de sus resultados laborales, estas pueden provenir de manera directa del trabajo mismo, como también de la información proporcionada por los jefes.

Si bien es cierto, los hallazgos respecto a motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco difieren del análisis previo, esta no es tan diferenciada, ya que si el 51.61% afirma que

tiene un alto nivel de motivación laboral, existe un 41.43% de trabajadores de la UGEL que expresa tener una motivación laboral de menor nivel (entre bajo y medio).

Respecto a la variable satisfacción laboral Trabajando.com (2016) expresa que “el 76% de los peruanos no es feliz en su trabajo” encontrándose dentro de las razones más importantes la falta de desafío que tienen sus trabajos, la inexistencia de un adecuado clima laboral, la falta de liderazgo del jefe, la inconformidad con el salario que percibe, la falta de retribución a los logros obtenidos, la inexistencia de espacio para aportar con sus ideas y la carencia de posibilidad de ascenso.

La observación previa de satisfacción laboral de los trabajadores de la de la UGEL Huánuco detectó ciertos niveles de insatisfacción laboral, el mismo que se ve reflejado en el incumplimiento de sus actividades, la falta de compromiso en las actividades que realizan, falta de identidad para con la institución a la cual pertenece, entre otros. La investigación descriptiva de la satisfacción laboral se encontró que ninguno de los trabajadores encuestados se encuentra muy insatisfecho con su trabajo en la UGEL, mientras que el 51.61% de trabajadores manifestó sentirse insatisfecho con su trabajo en la UGEL, el 32.26% de trabajadores encuestados afirmó sentirse medianamente satisfecho con su trabajo en la UGEL, mientras que el 16.13% de trabajadores declaró sentirse satisfecho con su trabajo en la UGEL, y por último, ninguno de los trabajadores manifestó encontrarse muy satisfecho con su trabajo en la UGEL. Por lo tanto, podemos afirmar que, el mayor porcentaje de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco afirman que durante el año 2019 están insatisfechos con su trabajo en la UGEL.

Partiendo de la definición de satisfacción laboral de Palma (2005) podemos afirmar que la disposición relativamente estable hacia el trabajo de parte de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco refleja insatisfacción y esta se fundamenta en las creencias y valores desarrollados como consecuencia de su experiencia laboral al interior de la misma organización.

Al contrastar la hipótesis de investigación se obtuvo el  $p$ -valor= 0.00 valor que es menor al valor de significancia=0.05; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia se acepta la hipótesis alterna, es decir “Existe relación significativa entre motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019”.

Los hallazgos de la presente investigación difieren de los encontrados por Zavala (2014) en su investigación titulada “Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas” quien afirmó que la única variable que resulta significativa a la hora de determinar la ecuación predictora de motivación y satisfacción laboral, como de los factores intrínsecos y extrínsecos, es el factor de antigüedad en la empresa. Pues en la presente investigación se demostró no solo la relación de la motivación laboral con la satisfacción laboral, sino también con la satisfacción con la tarea, con las condiciones laborales, con el reconocimiento personal y con los beneficios económicos. Esta diferencia puede deberse a la Operacionalización de las variables realizadas en cada una de las investigaciones, pues cada una de ellas dimensionaron a las variables de maneras.

Un investigador que entabló su investigación de manera similar a la presente investigación fue Vásquez (2018) en su trabajo denominado “Motivación laboral y satisfacción laboral en el personal médico del Policlínico Chíncha-RAR-EsSalud-Lima-2016”, además llegó a conclusiones similares, pues encontró que la correlación es directa y significativa entre la motivación laboral y las condiciones físicas y materiales del personal médico del Policlínico; conclusión que se asemeja a la contrastación de la segunda hipótesis específica, en la que se confirmó que “Existe relación significativa entre la motivación y las condiciones laborales de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019”. Otra conclusión que refuerza los hallazgos de la presente investigación es “La correlación es directa y significativa entre la motivación laboral y los beneficios laborales y remunerativos del personal médico del Policlínico” que se asemeja a la afirmación que resultó luego de contrastar la cuarta hipótesis específica

“Existe relación significativa entre la motivación y los beneficios económicos de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019”. En ambos casos la Operacionalización de las variables se fundamentaron en teorías similares.

Otro investigador que refuerza los hallazgos de la presente investigación es Navarro (2018) en su investigación “Nivel de motivación y satisfacción laboral del personal de la Dirección Regional de Salud. Ayacucho, 2017”, lo que implica que la motivación y la satisfacción no solo se relacionan en las organizaciones del sector educación, sino también en organizaciones del sector salud, tal cual lo demostraron Navarro y Vásquez.

No solo se demostró la relación entre la motivación y la satisfacción laboral, en el sector educación y en el sector salud, pues Rosas (2017) en su investigación titulada “Motivación y satisfacción laboral del personal del Fondo de Cooperación para el desarrollo social. Lima, 2016”, demostró dicha relación en el sector económico, pese a que la Operacionalización de las variables se realizó de diferente manera, como también la recolección de los datos pues los instrumentos difieren.

Ríos (2017) en su tesis “Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas en el año 2015” encontró una relación directa y significativa entre la motivación y satisfacción laboral, con lo que demostró que estas variables se relacionan en organizaciones de diversos sectores, no interesando si tengan o no fines de lucro, el factor común a las diversas organizaciones es que trabajan con personas, que necesitan y requieren de motivación en su trabajo ya sea de carácter intrínseco (relacionado con las actividades propias del trabajo) como también extrínseco (relacionado con el resultado que se puede obtener del trabajo realizado). Como también de lograr satisfacción en su trabajo y que estas deben relacionarse con los diferentes factores del trabajo en sí.

Brioso, Rupay y Tarazona (2017) en su investigación “Nivel de motivación y satisfacción laboral del profesional de enfermería en un hospital

público, Huánuco-2016” encontraron relación positiva, alta y significativa entre la motivación laboral y la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería de un Hospital Público de Huánuco, afirmación que refuerza nuestros hallazgos.

La acumulación de las conclusiones que refuerzan la afirmación de la existencia de relación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral, nos llevan a concluir que dicha relación, no es cuestión de la casualidad, pues así lo demuestran los resultados estadísticos obtenidos, como también los resultados de las investigaciones previas, lo que nos lleva a confirmar que se alcanzó el objetivo de la presente investigación.

## CONCLUSIONES

**Primero:** Se determinó que existe relación significativa y positiva entre la motivación laboral y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019, afirmación que se fundamenta en el  $p\text{-valor}=0.00$ . La relación es positiva considerable entre la motivación laboral y la satisfacción laboral, esta se fundamenta en el valor del coeficiente de correlación 0.641. A nivel descriptivo se identificó que la motivación laboral de la mayoría de trabajadores de la de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco (51.61%) tiene un nivel alto y mientras que el mayor porcentaje de trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco (51.61%) afirma estar insatisfecho con su trabajo, debido básicamente a la falta de reconocimiento personal y/o social de su trabajo, por parte de los directivos de la institución como también de la comunidad en general.

**Segundo:** Se identificó que existe relación significativa y positiva entre la motivación laboral y la satisfacción con la tarea de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019, afirmación que se fundamenta en el  $p\text{-valor}=0.001$ . La relación es positiva media entre la motivación laboral y la satisfacción con la tarea, esta se fundamenta en el valor del coeficiente de correlación 0.429. A nivel descriptivo se identificó que la motivación laboral de la mayoría de trabajadores de la de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco (51.61%) tiene un nivel alto y mientras que el mayor porcentaje de trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco (33.87%) afirma estar satisfechos con las tareas que forman parte de sus funciones, debido a la falta de complacencia con los resultados de su trabajo y a que el trabajo que realizan no se ajusta a su manera de ser.

**Tercero:** Se identificó que existe relación significativa y positiva entre la motivación laboral y las condiciones laborales de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019, afirmación que se fundamenta en el  $p\text{-valor}=0.00$ . La relación es positiva media entre la motivación laboral y las condiciones del trabajo, esta se fundamenta en el valor del coeficiente de correlación 0.508. A nivel descriptivo se identificó que la motivación laboral de la mayoría de trabajadores de la de la Unidad de Gestión Educativa Local

Huánuco (51.61%) tiene un nivel alto y mientras que el mayor porcentaje de trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco (50.00%) afirma estar medianamente satisfechos con las Condiciones laborales, debido esencialmente a la comodidad de los ambientes de trabajo para la realización de un buen desempeño.

**Cuarto:** Se identificó que existe relación significativa y positiva entre la motivación laboral y el reconocimiento personal de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019, afirmación que se fundamenta en el  $p\text{-valor}=0.007$ . La relación es positiva media entre la motivación laboral y el reconocimiento personal, esta se fundamenta en el valor del coeficiente de correlación 0.341. A nivel descriptivo se identificó que la motivación laboral de la mayoría de trabajadores de la de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco (51.61%) tiene un nivel alto y mientras que el mayor porcentaje de trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco (58.06%) afirma estar muy insatisfechos con el reconocimiento personal y/o social en su trabajo, fundamentalmente porque perciben que las tareas que realiza son algo sin importancia tanto para los jefes como para los usuarios en general.

**Quinto:** Se identificó que existe relación significativa y positiva entre la motivación laboral y los beneficios económicos de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019, afirmación que se fundamenta en el  $p\text{-valor}=0.00$ . La relación es positiva media entre la motivación laboral y los beneficios económicos, esta se fundamenta en el valor del coeficiente de correlación 0.506. A nivel descriptivo se identificó que la motivación laboral de la mayoría de trabajadores de la de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco (51.61%) tiene un nivel alto y mientras que el mayor porcentaje de trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco (56.45%) afirma estar medianamente satisfechos con los beneficios económicos recibidos producto de sus labores, debido elementalmente a que se sienten mal con el dinero que ganan y por ende no les permite cubrir sus expectativas económicas.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco sensibilizar en reuniones de trabajo a los trabajadores respecto al impacto que tiene su trabajo dentro de la institución como también en las demás personas a las que otorga sus servicios. Reforzando en cada trabajador su percepción de la importancia que tienen sus acciones para la UGEL Huánuco, así como su contribución a la comunidad educativa huanuqueña. Puesto que existe un elevado porcentaje de trabajadores que considera que la importancia de su tarea tiene un bajo nivel.

Se recomienda a los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco realizar actividades tales como talleres de capacitación destinadas a fortalecer la disposición al trabajo que tienen los empleados de la UGEL, en relación a las atribuciones recibidas al trabajo personal, el sentido de esfuerzo, la realización, la equidad y el aporte material que considera brinda a la institución. Debido a que existe un elevado porcentaje de trabajadores que expresan estar insatisfechos y muy insatisfechos con la satisfacción de la tarea.

Se recomienda a los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco promover una serie de acciones y actividades que permitan que los trabajadores incrementen su satisfacción laboral, tales como mejorar las condiciones laborales, reconocimiento personal, la elaboración de una reglamentación compartida que haga posible que la sensación de comodidad en el trabajo mejore, brindando facilidades para el desarrollo de sus tareas.

Se recomienda a los directivos de la Dirección Regional de Educación Huánuco establecer un sistema de reconocimiento personal, especificado en una directiva en la que se especifique el tipo de acciones que merecen reconocimiento, como también los criterios a considerar, para que se pueda aplicar de manera uniforme en las diferentes UGELs de la región Huánuco, y que estas dejen de estar supeditados a criterios antojadizos, este sistema estará destinado a fortalecer la sensación de importancia y relevancia de los esfuerzos que realiza el trabajador, tanto para la institución como también

para la comunidad educativa huanuqueña en general. Debido a que más de la mitad de los trabajadores expresa estar muy insatisfecho con el reconocimiento recibido en la UGEL.

Se recomienda a los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco desarrollar proponer propuestas de mejora de los beneficios y compensaciones no económicas tales como sistema de guardería para los hijos de los trabajadores, un día libre, pago de desplazamiento en caso de viajes, capacitaciones y actividades deportivas y artísticas que ayuden a mitigar la insatisfacción generada por los bajos salarios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abanto, W. (2016). *Diseño y desarrollo del Proyecto de Investigación*.

Trujillo: Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo.

Brioso, K.; Rupay, T. y Tarazona, M. (2017). *Nivel de motivación y satisfacción laboral del profesional de enfermería en un hospital público, Huánuco-2016*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco, Perú.

Cabello, E.; Cruz, C. y Majino, Y. (2017). *La motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad provincial de Ambo - Huánuco 2017*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco, Perú.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. (9ª Ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Congreso de la República del Perú. (2003). *Ley general de Educación*. Lima: Autor.

Cuestas, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Colombia: Eco Ediciones.

Davis, J. y Newstrom, W. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. (10ª Ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

De la Mata, A. (2016). *Inteligencia emocional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Institución Educativa "Mayobamba" del distrito de Chinchao*. (Tesis de maestría inédita). Universidad César Vallejo, Huánuco, Perú.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. (11ª Ed.). México D.F.: Prentice Hall.

Diario Gestión. (22-05-2017). Motivar a los colaboradores puede incrementar su productividad en 80%. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/motivar-colaboradores-incrementar-productividad-80-135636>

- Elias, J. (2016). *La motivación y el desempeño laboral de los empleados de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT de la ciudad de Huánuco – periodo 2015*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco, Perú.
- Fischman, D. y Matos, L. (2014). *Motivación 360° - Como incrementarla en la vida y en la empresa*. Lima: Editorial Planeta Perú.
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala, Guatemala.
- Gallardo, E.; Espluga, C. y Triado, X. (2012). *¿Qué debemos saber sobre motivación laboral?*. México D.F.: Dialnet.
- Gallup. (2013). *State of the Global Workplace Report: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*. Recuperado de <http://www.gallup.com/estrategicconsulting/164735/state-global-workplace.aspx>
- Gamarra, G.; Berrospi, J. Pujay. O. y Cuevas. R (2008). *Estadística e investigación*. Lima: San Marcos.
- García, J. (2016). *Identidad vocacional y satisfacción laboral en el personal docente del I.S.M.P. D.A.R.*. (Tesis de maestría inédita). Universidad César Vallejo, Huánuco, Perú.
- García, V. (2012). *La motivación laboral. Estudio descriptivo de algunas variables*. (Tesis de maestría inédita). Universidad de Valladolid, Valladolid, España.
- González, K. (2015). *Trabajo en equipo y satisfacción laboral – Estudio realizado con personal de operaciones de telemercado de Transactel*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala, Guatemala.
- Gordon, J. (1999). *Comportamiento organizacional*. (6ª Ed.). México D.F.: Prentice Hall.

- Hellriegel, D.; Slocum, J. y Woodman, R. (2004). *Comportamiento organizacional*. (2ª Ed.). México D.F. Internacional Thomson Editores.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª Ed.). México DF: Mc Graw Hill.
- Herzberg, F.; Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *La motivación en el trabajo*. (2ª Ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Locke, E. (1976). La naturaleza y causas de la satisfacción laboral. En Dunette, M. *El libro de mano de la psicología industrial y organizacional*. Chicago: Rand McNally.
- Loitegui, J. (1990). Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la administración foral de Navarra. (Tesis de doctorado inédita). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Ministerio de Educación del Perú. (2012). *Decreto Supremo N° 11-2012-ED Reglamento de la Ley N° 28044 – Ley General de Educación*. Lima: Autor.
- Navarro, L. (2018). *Nivel de motivación y satisfacción laboral del personal de la Dirección Regional de Salud. Ayacucho, 2017*. (Tesis de maestría inédita). Universidad César Vallejo, Ayacucho, Perú.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Palma, S. (2005). *Escala de satisfacción laboral (SL-SPC) Manual*. Lima: Cartolan EIRL.
- Palmero, F. (2013). Motivación y cognición: desarrollos teóricos. *Revista electrónica de motivación y emoción*. Castellón. Universitat Jaume I de Castellón. 8 (1).
- Randstad. (2017). El 79% de los trabajadores con estudios superiores está satisfecho con su empleo. Randstad. Recuperado de [https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/el-79-de-los-trabajado res-con-estudios-superiores-esta-satisfecho-con-su-empleo/](https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/el-79-de-los-trabajado-res-con-estudios-superiores-esta-satisfecho-con-su-empleo/)

- Ríos, R. (2017). *Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas en el año 2015*. (Tesis de maestría inédita). Universidad César Vallejo, San Martín, Perú.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento organizacional. Concepto, controversias y aplicaciones*. México D.F.: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2003). *Desarrollo organizacional*. (10ª Edición). México D.F.: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Desarrollo organizacional*. (11ª Edición). México D.F.: Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª Edición). México D.F.: Pearson Education.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ª Edición). México D.F.: Pearson Education.
- Rosas, A. (2017). *Motivación y satisfacción laboral del personal del Fondo de Cooperación para el desarrollo social*. Lima, 2016. (Tesis de maestría inédita). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Schiffman, L. y Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. (8ª Edición). México D.F.: Pearson Education.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional: Impacto de emociones*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral – Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alientos de la zona 1 de Quetzaltenango*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala, Guatemala.
- Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica*. (5ª Ed.). México D.F.: Limusa.
- Trabajando.com. (2016). Satisfacción laboral en Perú. *Trabajando.com*.

Vara, A. (2008). *La tesis de maestría en educación. Una guía efectiva para obtener el Grado de Maestro y no desistir en el intento*. Lima: Universidad de San Martín de Porras.

Vásquez, M. (2018). *Motivación laboral y satisfacción laboral en el personal médico del Policlínico Chincha-RAR-EsSalud-Lima-2016*. (Tesis de maestría inédita). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Zavala, O. (2014). *Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas*. (Tesis de maestría inédita). Instituto Politécnico Nacional, México D.F., México.

# ANEXOS

## ANEXO N° 1

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

#### Motivación y satisfacción laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco - 2019

| PROBLEMA   | OBJETIVOS   | HIPOTESIS   | VARIABLES  | TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN   | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANALISIS DE DATOS   |
|--|---|---|--|--|--|
| <p><b>Problema general</b><br/>¿Qué relación existe entre motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019?</p> <p><b>Problemas Específicos</b><br/><b>PE.1.</b> ¿Qué relación existe entre la motivación y la satisfacción con la tarea de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019?<br/><b>PE.2.</b> ¿Qué relación existe entre la motivación y las condiciones laborales de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019?<br/><b>PE.3.</b> ¿Qué relación existe entre la motivación y el reconocimiento personal de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019?<br/><b>PE.4.</b> ¿Qué relación existe entre la motivación y los beneficios económicos de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019?</p> | <p><b>Objetivo General</b><br/>Determinar la relación existente entre motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b><br/><b>OE.1.</b> Identificar la relación existente entre la motivación y la satisfacción con la tarea de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.<br/><b>OE.2.</b> Identificar la relación existente entre la motivación y las condiciones laborales de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.<br/><b>OE.3.</b> Identificar la relación existente entre la motivación y reconocimiento personal de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.<br/><b>OE.4.</b> Identificar la relación existente entre la motivación y los beneficios económicos de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.</p> | <p><b>Hipótesis general</b><br/>Existe relación significativa entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b><br/><b>HE.1.</b> Existe relación significativa entre la motivación y la satisfacción con la tarea de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.<br/><b>HE.2.</b> Existe relación significativa entre la motivación y las condiciones laborales de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.<br/><b>HE.3.</b> Existe relación significativa entre la motivación y reconocimiento personal de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.<br/><b>HE.4.</b> Existe relación significativa entre la motivación y los beneficios económicos de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2019.</p> | <p><b>Variable X:</b><br/>Motivación laboral<br/>-Autonomía para la realización de la tarea<br/>-Identidad de la tarea<br/>-Importancia de la tarea<br/>- Variedad de la tarea<br/>- Retroalimentación</p> <p><b>Variable Y:</b><br/>Satisfacción laboral<br/><b>Dimensiones</b><br/>-Satisfacción con la tarea<br/>-condiciones laborales<br/>-Reconocimiento personal<br/>-Beneficios económicos</p> | <p><b>DISEÑO DE ESTUDIO</b><br/>No experimental<br/>Transeccional (Transversal)<br/>Descriptivo<br/>Correlacional</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     M[M] --&gt; Ox[Ox]     M --&gt; Oy[Oy]     Ox --- r[r]     r --- Oy             </pre> </div> <p>Donde:<br/>Ox: Motivación laboral.<br/>Oy: Satisfacción laboral.<br/>r: Relación entre variables<br/>M: Muestra.<br/><b>POBLACIÓN</b><br/>115 trabajadores de la UGEL Huánuco.<br/><b>MUESTRA</b><br/>62 trabajadores de la UGEL Huánuco.<br/><b>MUESTREO</b><br/>No Probabilístico – por conveniencia</p> | <p><b>TÉCNICA</b><br/>Encuesta</p> <p><b>INSTRUMENTOS</b><br/>Cuestionarios</p> <p><b>TÉCNICA DE ANALISIS DE DATOS</b><br/>Cuantitativo<br/><b>Estadística descriptiva</b><br/>Tablas y gráficos estadísticos.</p> <p><b>Estadística Inferencial</b><br/>Prueba alfa de Cronbach<br/>Coeficiente de correlación “Rho” de Spearman.</p> |

## ANEXO N° 2

### CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN LABORAL

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo. Le agradecemos que responda marcando con un aspa el recuadro que considere exprese mejor su punto de vista. No existe respuesta buena ni mala, ya que todas son opiniones.

| N° Ítem | Ítem   | Siempre | Casi siempre | A veces | Pocas veces | Nunca |
|---------|--|---------|--------------|---------|-------------|-------|
| 1       | Yo tengo la completa responsabilidad de decidir cómo y dónde se debe hacer el trabajo                                    |         |              |         |             |       |
| 2       | Tengo la oportunidad de realizar un número diferente de tareas empleando una gran variedad de habilidades                |         |              |         |             |       |
| 3       | Completo una tarea de principio a fin. Los resultados de mi esfuerzo son claramente visibles e identificables.           |         |              |         |             |       |
| 4       | Lo que realizo afecta el bienestar de los usuarios de muchas maneras importantes.  |         |              |         |             |       |
| 5       | Mi jefe me provee de constante retroalimentación sobre lo que estoy realizando.  |         |              |         |             |       |
| 6       | El trabajo por sí mismo me provee la información de cuán bien lo estoy realizando.                                       |         |              |         |             |       |
| 7       | Realizo contribuciones insignificantes al servicio o al resultado final.   |         |              |         |             |       |
| 8       | Suelo emplear un número de habilidades complejas en este trabajo.  |         |              |         |             |       |
| 9       | Tengo muy poca libertad de decidir cómo se puede realizar el trabajo.  |         |              |         |             |       |
| 10      | El sólo hecho de realizar mi trabajo me da la oportunidad de deducir cuán bien lo estoy realizando.                      |         |              |         |             |       |
| 11      | El trabajo es bastante simple y repetitivo.  |         |              |         |             |       |
| 12      | Mis supervisores y compañeros esporádicamente me dan retroalimentación de cuán bien estoy realizando mi trabajo.         |         |              |         |             |       |
| 13      | Lo que realizo es de mínimas consecuencias para los usuarios.  |         |              |         |             |       |
| 14      | Mi trabajo implica realizar un número de tareas diferentes.  |         |              |         |             |       |
| 15      | Los supervisores nos hacen saber cuán bien ellos piensan que lo estoy haciendo.  |         |              |         |             |       |
| 16      | Mi trabajo es bien organizado de modo que no tengo la necesidad de realizar sólo una parte del trabajo durante el turno. |         |              |         |             |       |
| 17      | Mi trabajo no me da la oportunidad de participar en la toma de decisiones.   |         |              |         |             |       |
| 18      | La demanda de mi trabajo es altamente rutinaria y predecible.  |         |              |         |             |       |
| 19      | Mi trabajo me provee pequeños indicios acerca si estoy desarrollándolo en forma adecuada.                                |         |              |         |             |       |
| 20      | Mi trabajo no es muy importante para la sobrevivencia de la organización.  |         |              |         |             |       |
| 21      | Mi trabajo me concede libertad considerable para desarrollar mi labor.   |         |              |         |             |       |
| 22      | Mi trabajo me da la oportunidad para terminar totalmente cualquier función que empiece.                                  |         |              |         |             |       |
| 23      | Los usuarios se ven afectados por el trabajo que realizo.  |         |              |         |             |       |

## ANEXO N° 3

### ESCALA DE OPINIONES SATISFACCIÓN LABORAL-SPC

**(Basada en el modelo de Palma)**

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradecemos que responda marcando con un aspa el recuadro que considere exprese mejor su punto de vista. No existe respuesta buena ni mala, ya que todas son opiniones.

| En total acuerdo | De acuerdo | Indeciso | En desacuerdo | En total desacuerdo |
|------------------|------------|----------|---------------|---------------------|
| TA               | A          | I        | D             | TD                  |

| N° Ítem | Ítem  | TA | A | I | D | TD |
|---------|---|----|---|---|---|----|
| 1       | La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores |    |   |   |   |    |
| 2       | Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo                                       |    |   |   |   |    |
| 3       | Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser                         |    |   |   |   |    |
| 4       | La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra                               |    |   |   |   |    |
| 5       | Me siento mal con lo que gano   |    |   |   |   |    |
| 6       | Siento que recibo "mal trato" de parte de la empresa                                  |    |   |   |   |    |
| 7       | Me siento útil con la labor que realizo   |    |   |   |   |    |
| 8       | El ambiente donde trabajo es confortable  |    |   |   |   |    |
| 9       | El sueldo que tengo es bastante aceptable   |    |   |   |   |    |
| 10      | La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando                       |    |   |   |   |    |
| 11      | Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo                         |    |   |   |   |    |
| 12      | Me disgusta mi horario  |    |   |   |   |    |
| 13      | Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia                          |    |   |   |   |    |
| 14      | Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad de trabajo                             |    |   |   |   |    |
| 15      | La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable                                   |    |   |   |   |    |
| 16      | Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas                              |    |   |   |   |    |
| 17      | El horario de trabajo me resulta incomodo   |    |   |   |   |    |
| 18      | Me complace los resultados de mi trabajo  |    |   |   |   |    |
| 19      | Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido                         |    |   |   |   |    |
| 20      | En el ambiente físico en el que laboro me siento me siento cómodo                     |    |   |   |   |    |
| 21      | Mi trabajo me hace sentir realizado como persona                                      |    |   |   |   |    |
| 22      | Me gusta el trabajo que realizo   |    |   |   |   |    |
| 23      | Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias                 |    |   |   |   |    |
| 24      | Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras                |    |   |   |   |    |
| 25      | Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo                                      |    |   |   |   |    |
| 26      | Me gusta la actividad que realizo   |    |   |   |   |    |
| 27      | Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo                                    |    |   |   |   |    |

## ANEXO N° 4

### CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS



## CONSTANCIA

EL QUIEN SUSCRIBE, EL DIRECTOR DEL ÁREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LA UNIDAD EJECUTORA 311-EDUCACIÓN UGEL HUÁNUCO;

### HACE CONSTAR:

Que la Bach. Carina Tomasa Mancilla Chamorro, identificada con DNI N° 43818629, solicitó a este despacho aplicar los cuestionarios de Motivación laboral y satisfacción laboral a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, como insumo para la ejecución de la investigación titulada “**Motivación y satisfacción laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco - 2019**”, comprometiéndose a alcanzarnos los resultados de dicha investigación una vez culminada, para analizarlos y tomar las decisiones necesarias que contribuyan a la mejora institucional.

Se expide la presente constancia a solicitud de la interesada para fines que estime conveniente.

Huánuco, 29 de octubre del 2019.



## ANEXO N° 5

### BASE DE DATOS DE LOS RESULTADOS DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN LABORAL

| N° | AT | NAT | IT | NIT | ImT | NImT | VT | NVT | Ret | NRet | ML  | NML |
|----|----|-----|----|-----|-----|------|----|-----|-----|------|-----|-----|
| 1  | 12 | 3   | 14 | 3   | 14  | 3    | 19 | 4   | 15  | 2    | 74  | 3   |
| 2  | 16 | 4   | 17 | 4   | 9   | 2    | 15 | 3   | 22  | 4    | 79  | 4   |
| 3  | 15 | 4   | 15 | 4   | 16  | 4    | 21 | 4   | 11  | 2    | 78  | 3   |
| 4  | 16 | 4   | 17 | 4   | 9   | 2    | 15 | 3   | 22  | 4    | 79  | 4   |
| 5  | 16 | 4   | 20 | 5   | 12  | 3    | 19 | 4   | 27  | 5    | 94  | 4   |
| 6  | 18 | 5   | 16 | 4   | 10  | 2    | 18 | 4   | 28  | 5    | 90  | 4   |
| 7  | 14 | 3   | 13 | 3   | 13  | 3    | 14 | 3   | 19  | 3    | 73  | 3   |
| 8  | 16 | 4   | 16 | 4   | 10  | 2    | 17 | 3   | 20  | 3    | 79  | 4   |
| 9  | 18 | 5   | 15 | 4   | 12  | 3    | 15 | 3   | 18  | 3    | 78  | 3   |
| 10 | 16 | 4   | 14 | 3   | 16  | 4    | 18 | 4   | 23  | 4    | 87  | 4   |
| 11 | 20 | 5   | 20 | 5   | 12  | 3    | 21 | 4   | 30  | 5    | 103 | 5   |
| 12 | 10 | 2   | 9  | 2   | 12  | 3    | 13 | 2   | 13  | 2    | 57  | 2   |
| 13 | 15 | 4   | 14 | 3   | 12  | 3    | 15 | 3   | 21  | 4    | 77  | 3   |
| 14 | 12 | 3   | 14 | 3   | 14  | 3    | 19 | 4   | 15  | 2    | 74  | 3   |
| 15 | 16 | 4   | 17 | 4   | 9   | 2    | 15 | 3   | 22  | 4    | 79  | 4   |
| 16 | 15 | 4   | 15 | 4   | 16  | 4    | 21 | 4   | 11  | 2    | 78  | 3   |
| 17 | 16 | 4   | 17 | 4   | 9   | 2    | 15 | 3   | 22  | 4    | 79  | 4   |
| 18 | 16 | 4   | 20 | 5   | 12  | 3    | 19 | 4   | 27  | 5    | 94  | 4   |
| 19 | 18 | 5   | 16 | 4   | 10  | 2    | 18 | 4   | 28  | 5    | 90  | 4   |
| 20 | 14 | 3   | 13 | 3   | 13  | 3    | 14 | 3   | 19  | 3    | 73  | 3   |
| 21 | 16 | 4   | 16 | 4   | 10  | 2    | 17 | 3   | 20  | 3    | 79  | 4   |
| 22 | 18 | 5   | 15 | 4   | 12  | 3    | 15 | 3   | 18  | 3    | 78  | 3   |
| 23 | 16 | 4   | 14 | 3   | 16  | 4    | 18 | 4   | 23  | 4    | 87  | 4   |
| 24 | 20 | 5   | 20 | 5   | 12  | 3    | 21 | 4   | 30  | 5    | 103 | 5   |
| 25 | 10 | 2   | 9  | 2   | 12  | 3    | 13 | 2   | 13  | 2    | 57  | 2   |
| 26 | 15 | 4   | 14 | 3   | 12  | 3    | 15 | 3   | 21  | 4    | 77  | 3   |
| 27 | 16 | 4   | 17 | 4   | 9   | 2    | 15 | 3   | 22  | 4    | 79  | 4   |
| 28 | 16 | 4   | 20 | 5   | 12  | 3    | 19 | 4   | 27  | 5    | 94  | 4   |
| 29 | 18 | 5   | 16 | 4   | 10  | 2    | 18 | 4   | 28  | 5    | 90  | 4   |
| 30 | 14 | 3   | 13 | 3   | 13  | 3    | 14 | 3   | 19  | 3    | 73  | 3   |
| 31 | 16 | 4   | 16 | 4   | 10  | 2    | 17 | 3   | 20  | 3    | 79  | 4   |
| 32 | 18 | 5   | 15 | 4   | 12  | 3    | 15 | 3   | 18  | 3    | 78  | 3   |
| 33 | 16 | 4   | 14 | 3   | 16  | 4    | 18 | 4   | 23  | 4    | 87  | 4   |
| 34 | 20 | 5   | 20 | 5   | 12  | 3    | 21 | 4   | 30  | 5    | 103 | 5   |
| 35 | 10 | 2   | 9  | 2   | 12  | 3    | 13 | 2   | 13  | 2    | 57  | 2   |
| 36 | 15 | 4   | 14 | 3   | 12  | 3    | 15 | 3   | 21  | 4    | 77  | 3   |
| 37 | 20 | 5   | 20 | 5   | 12  | 3    | 21 | 4   | 30  | 5    | 103 | 5   |
| 38 | 10 | 2   | 9  | 2   | 12  | 3    | 13 | 2   | 13  | 2    | 57  | 2   |
| 39 | 12 | 3   | 14 | 3   | 14  | 3    | 20 | 4   | 21  | 4    | 81  | 4   |
| 40 | 16 | 4   | 17 | 4   | 16  | 4    | 17 | 3   | 22  | 4    | 88  | 4   |
| 41 | 16 | 4   | 14 | 3   | 16  | 4    | 16 | 3   | 21  | 4    | 83  | 4   |
| 42 | 14 | 3   | 14 | 3   | 11  | 2    | 12 | 2   | 17  | 3    | 68  | 3   |
| 43 | 14 | 3   | 16 | 4   | 11  | 2    | 19 | 4   | 19  | 3    | 79  | 4   |
| 44 | 10 | 2   | 17 | 4   | 13  | 3    | 19 | 4   | 24  | 4    | 83  | 4   |
| 45 | 13 | 3   | 14 | 3   | 12  | 3    | 21 | 4   | 23  | 4    | 83  | 4   |
| 46 | 17 | 4   | 20 | 5   | 13  | 3    | 18 | 4   | 22  | 4    | 90  | 4   |

|                       |    |                       |    |                       |    |                       |    |                       |    |                        |    |   |
|-----------------------|----|-----------------------|----|-----------------------|----|-----------------------|----|-----------------------|----|------------------------|----|---|
| 47                    | 17 | 4                     | 20 | 5                     | 10 | 2                     | 20 | 4                     | 23 | 4                      | 90 | 4 |
| 48                    | 10 | 2                     | 17 | 4                     | 16 | 4                     | 18 | 4                     | 17 | 3                      | 78 | 3 |
| 49                    | 11 | 2                     | 18 | 5                     | 12 | 3                     | 21 | 4                     | 24 | 4                      | 86 | 4 |
| 50                    | 14 | 3                     | 15 | 4                     | 12 | 3                     | 17 | 3                     | 18 | 3                      | 76 | 3 |
| 51                    | 11 | 2                     | 13 | 3                     | 12 | 3                     | 19 | 4                     | 18 | 3                      | 73 | 3 |
| 52                    | 14 | 3                     | 19 | 5                     | 16 | 4                     | 20 | 4                     | 24 | 4                      | 93 | 4 |
| 53                    | 14 | 3                     | 17 | 4                     | 12 | 3                     | 19 | 4                     | 23 | 4                      | 85 | 4 |
| 54                    | 10 | 2                     | 17 | 4                     | 12 | 3                     | 20 | 4                     | 14 | 2                      | 73 | 3 |
| 55                    | 10 | 2                     | 16 | 4                     | 15 | 4                     | 15 | 3                     | 19 | 3                      | 75 | 3 |
| 56                    | 14 | 3                     | 13 | 3                     | 10 | 2                     | 17 | 3                     | 16 | 3                      | 70 | 3 |
| 57                    | 12 | 3                     | 16 | 4                     | 10 | 2                     | 17 | 3                     | 28 | 5                      | 83 | 4 |
| 58                    | 16 | 4                     | 15 | 4                     | 8  | 2                     | 18 | 4                     | 22 | 4                      | 79 | 4 |
| 59                    | 15 | 4                     | 11 | 2                     | 12 | 3                     | 15 | 3                     | 17 | 3                      | 70 | 3 |
| 60                    | 18 | 5                     | 14 | 3                     | 12 | 3                     | 16 | 3                     | 26 | 5                      | 86 | 4 |
| 61                    | 16 | 4                     | 17 | 4                     | 14 | 3                     | 19 | 4                     | 26 | 5                      | 92 | 4 |
| 62                    | 13 | 3                     | 15 | 4                     | 10 | 2                     | 19 | 4                     | 11 | 2                      | 68 | 3 |
| Muy bajo<br>[4 - 7]   | 0  | Muy bajo<br>[4 - 7]   | 0  | Muy bajo<br>[4 - 7]   | 0  | Muy bajo<br>[5 - 9]   | 0  | Muy bajo<br>[6 - 10]  | 0  | Muy bajo<br>[23 - 41]  | 0  |   |
| Bajo<br>[8 - 11]      | 10 | Bajo<br>[8 - 11]      | 5  | Bajo<br>[8 - 11]      | 18 | Bajo<br>[10 - 13]     | 5  | Bajo<br>[11 - 15]     | 10 | Bajo<br>[42 - 60]      | 4  |   |
| Medio<br>[12 - 14]    | 15 | Medio<br>[12 - 14]    | 18 | Medio<br>[12 - 14]    | 34 | Medio<br>[14 - 17]    | 25 | Medio<br>[16 - 20]    | 17 | Medio<br>[61 - 78]     | 22 |   |
| Alto<br>[15 - 17]     | 26 | Alto<br>[15 - 17]     | 28 | Alto<br>[15 - 17]     | 10 | Alto<br>[18 - 21]     | 32 | Alto<br>[21 - 25]     | 22 | Alto<br>[79 - 96]      | 32 |   |
| Muy alto<br>[18 - 20] | 11 | Muy alto<br>[18 - 20] | 11 | Muy alto<br>[18 - 20] | 0  | Muy alto<br>[22 - 25] | 0  | Muy alto<br>[26 - 30] | 13 | Muy alto<br>[97 - 115] | 4  |   |
| Total                 | 62 | Total                  | 62 |   |

## ANEXO N° 6

### BASE DE DATOS DE LOS RESULTADOS DE LA VARIABLE SATISFACI3N LABORAL

| N° | ST | NST | CT | NCT | RP | NRP | BE | NBE | SL  | NSL |
|----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-----|-----|
| 1  | 30 | 3   | 34 | 3   | 8  | 1   | 12 | 3   | 84  | 2   |
| 2  | 28 | 3   | 35 | 4   | 13 | 2   | 14 | 3   | 90  | 3   |
| 3  | 31 | 3   | 31 | 3   | 11 | 1   | 12 | 3   | 85  | 2   |
| 4  | 37 | 5   | 36 | 4   | 6  | 1   | 14 | 3   | 93  | 3   |
| 5  | 36 | 4   | 37 | 4   | 14 | 2   | 16 | 4   | 103 | 4   |
| 6  | 22 | 1   | 31 | 3   | 9  | 1   | 16 | 4   | 78  | 2   |
| 7  | 33 | 4   | 24 | 2   | 15 | 2   | 12 | 3   | 84  | 2   |
| 8  | 39 | 5   | 40 | 4   | 5  | 1   | 17 | 4   | 101 | 3   |
| 9  | 28 | 3   | 35 | 4   | 7  | 1   | 13 | 3   | 83  | 2   |
| 10 | 32 | 3   | 30 | 3   | 10 | 1   | 16 | 4   | 88  | 2   |
| 11 | 36 | 4   | 37 | 4   | 16 | 2   | 16 | 4   | 105 | 4   |
| 12 | 22 | 1   | 27 | 3   | 12 | 2   | 11 | 3   | 72  | 2   |
| 13 | 33 | 4   | 33 | 3   | 11 | 1   | 14 | 3   | 91  | 3   |
| 14 | 30 | 3   | 34 | 3   | 8  | 1   | 12 | 3   | 84  | 2   |
| 15 | 28 | 3   | 35 | 4   | 13 | 2   | 14 | 3   | 90  | 3   |
| 16 | 31 | 3   | 31 | 3   | 11 | 1   | 12 | 3   | 85  | 2   |
| 17 | 37 | 5   | 36 | 4   | 6  | 1   | 14 | 3   | 93  | 3   |
| 18 | 36 | 4   | 37 | 4   | 14 | 2   | 16 | 4   | 103 | 4   |
| 19 | 22 | 1   | 31 | 3   | 9  | 1   | 16 | 4   | 78  | 2   |
| 20 | 33 | 4   | 24 | 2   | 15 | 2   | 12 | 3   | 84  | 2   |
| 21 | 39 | 5   | 40 | 4   | 5  | 1   | 17 | 4   | 101 | 3   |
| 22 | 28 | 3   | 35 | 4   | 7  | 1   | 13 | 3   | 83  | 2   |
| 23 | 32 | 3   | 30 | 3   | 10 | 1   | 16 | 4   | 88  | 2   |
| 24 | 36 | 4   | 37 | 4   | 16 | 2   | 16 | 4   | 105 | 4   |
| 25 | 22 | 1   | 27 | 3   | 12 | 2   | 11 | 3   | 72  | 2   |
| 26 | 33 | 4   | 33 | 3   | 11 | 1   | 14 | 3   | 91  | 3   |
| 27 | 37 | 5   | 36 | 4   | 6  | 1   | 14 | 3   | 93  | 3   |
| 28 | 36 | 4   | 37 | 4   | 14 | 2   | 16 | 4   | 103 | 4   |
| 29 | 22 | 1   | 31 | 3   | 9  | 1   | 16 | 4   | 78  | 2   |
| 30 | 33 | 4   | 24 | 2   | 15 | 2   | 12 | 3   | 84  | 2   |
| 31 | 39 | 5   | 40 | 4   | 5  | 1   | 17 | 4   | 101 | 3   |
| 32 | 28 | 3   | 35 | 4   | 7  | 1   | 13 | 3   | 83  | 2   |
| 33 | 32 | 3   | 30 | 3   | 10 | 1   | 16 | 4   | 88  | 2   |
| 34 | 36 | 4   | 37 | 4   | 16 | 2   | 16 | 4   | 105 | 4   |
| 35 | 22 | 1   | 27 | 3   | 12 | 2   | 11 | 3   | 72  | 2   |
| 36 | 33 | 4   | 33 | 3   | 11 | 1   | 14 | 3   | 91  | 3   |
| 37 | 28 | 3   | 35 | 4   | 7  | 1   | 13 | 3   | 83  | 2   |
| 38 | 32 | 3   | 30 | 3   | 10 | 1   | 16 | 4   | 88  | 2   |
| 39 | 36 | 4   | 40 | 4   | 11 | 1   | 16 | 4   | 103 | 4   |
| 40 | 35 | 4   | 26 | 2   | 20 | 4   | 5  | 1   | 86  | 2   |
| 41 | 35 | 4   | 37 | 4   | 15 | 2   | 12 | 3   | 99  | 3   |
| 42 | 33 | 4   | 33 | 3   | 8  | 1   | 12 | 3   | 86  | 2   |
| 43 | 37 | 5   | 33 | 3   | 11 | 1   | 10 | 2   | 91  | 3   |
| 44 | 37 | 5   | 40 | 4   | 14 | 2   | 6  | 1   | 97  | 3   |
| 45 | 33 | 4   | 33 | 3   | 14 | 2   | 11 | 3   | 91  | 3   |
| 46 | 38 | 5   | 32 | 3   | 21 | 4   | 14 | 3   | 105 | 4   |

|    |                           |    |                           |    |                           |    |                          |    |                            |    |
|----|---------------------------|----|---------------------------|----|---------------------------|----|--------------------------|----|----------------------------|----|
| 47 | 32                        | 3  | 34                        | 3  | 20                        | 4  | 14                       | 3  | 100                        | 3  |
| 48 | 28                        | 3  | 36                        | 4  | 9                         | 1  | 13                       | 3  | 86                         | 2  |
| 49 | 32                        | 3  | 34                        | 3  | 20                        | 4  | 13                       | 3  | 99                         | 3  |
| 50 | 26                        | 2  | 30                        | 3  | 10                        | 1  | 14                       | 3  | 80                         | 2  |
| 51 | 30                        | 3  | 31                        | 3  | 10                        | 1  | 10                       | 2  | 81                         | 2  |
| 52 | 34                        | 4  | 28                        | 3  | 20                        | 4  | 12                       | 3  | 94                         | 3  |
| 53 | 32                        | 3  | 36                        | 4  | 17                        | 2  | 10                       | 2  | 95                         | 3  |
| 54 | 25                        | 2  | 28                        | 3  | 10                        | 1  | 7                        | 1  | 70                         | 2  |
| 55 | 27                        | 2  | 31                        | 3  | 8                         | 1  | 15                       | 3  | 81                         | 2  |
| 56 | 23                        | 1  | 24                        | 2  | 9                         | 1  | 12                       | 3  | 68                         | 2  |
| 57 | 33                        | 4  | 36                        | 4  | 18                        | 3  | 11                       | 3  | 98                         | 3  |
| 58 | 27                        | 2  | 32                        | 3  | 9                         | 1  | 15                       | 3  | 83                         | 2  |
| 59 | 25                        | 2  | 27                        | 3  | 11                        | 1  | 7                        | 1  | 70                         | 2  |
| 60 | 34                        | 4  | 39                        | 4  | 17                        | 2  | 19                       | 4  | 109                        | 4  |
| 61 | 35                        | 4  | 39                        | 4  | 21                        | 4  | 18                       | 4  | 113                        | 4  |
| 62 | 22                        | 1  | 29                        | 3  | 10                        | 1  | 8                        | 2  | 69                         | 2  |
|    | Muy insatisfecho [8 - 23] | 8  | Muy insatisfecho [9 - 19] | 0  | Muy insatisfecho [5 - 11] | 36 | Muy insatisfecho [5 - 7] | 4  | Muy insatisfecho [27 - 74] | 0  |
|    | Insatisfecho [24 - 27]    | 5  | Insatisfecho [20 - 26]    | 5  | Insatisfecho [12 - 17]    | 19 | Insatisfecho [8 - 10]    | 4  | Insatisfecho [75 - 88]     | 32 |
|    | Promedio [28 - 32]        | 19 | Promedio [27 - 34]        | 31 | Promedio [18 - 19]        | 1  | Promedio [11 - 15]       | 35 | Promedio [89 - 102]        | 20 |
|    | Satisfecho [33 - 36]      | 21 | Satisfecho [35 - 40]      | 26 | Satisfecho [20 - 23]      | 6  | Satisfecho [16 - 19]     | 19 | Satisfecho [103 - 116]     | 10 |
|    | Muy satisfecho [37 - 40]  | 9  | Muy satisfecho [41 - 45]  | 0  | Muy satisfecho [24 - 25]  | 0  | Muy satisfecho [20 - 25] | 0  | Muy satisfecho [117 - 135] | 0  |
|    | Total                     | 62 | Total                     | 62 | Total                     | 62 | Total                    | 62 | Total                      | 62 |

**ANEXO N° 7**  
**EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS**





