



FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN

**ESCUELA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TESIS

**PROGRAMA DE GESTIÓN MOTIVACIONAL PARA LA
MEJORA DE LA SATISFACCION LABORAL DE LOS
COLABORADORES DEL ÁREA FORMACIÓN GENERAL Y
BÁSICA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ -
2016**

**PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

PECHO RIVERA, MARÍA CRISTINA

LIMA – PERÚ

2016



FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN

**ESCUELA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TESIS

PROGRAMA DE GESTIÓN MOTIVACIONAL PARA LA
MEJORA DE LA SATISFACCION LABORAL DE LOS
COLABORADORES DEL ÁREA FORMACIÓN GENERAL Y
BÁSICA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ -
2016

**PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

PECHO RIVERA, MARÍA CRISTINA

LIMA – PERÚ

2016

PRESENTACIÓN

En la actualidad desde la perspectiva empresarial, la meta de todo director o gerente, es que sus colaboradores tengan bien puesta la 'camiseta' y que den todo por su empresa, es por ello que la gestión organizacional es un proceso con enfoque integral que se orienta hacia la cultura, el clima, los procesos claves y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema. Durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo. El término (ponerse la camiseta) determina el estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa. La búsqueda de indicadores que permitan predecir con una probabilidad satisfactoria el buen desempeño laboral de un colaborador, es, ha sido, y será, una de las principales líneas de investigación. Es por ello que he considerado realizar la tesis: Programa Motivacional del Clima Organizacional para Mejorar la Satisfacción Laboral de los Colaboradores del Área Formación General y Básica de la Universidad Autónoma del Perú - 2016, con el objetivo de obtener el título de Licenciada en Administración de Empresas.

Asimismo, se busca determinar la relación existente entre clima organizacional y satisfacción laboral, para que partir de ello se sugiera estrategias de mejora, crecimiento y desarrollo del Área de Formación General y Básica de la Universidad Autónoma del Perú.

DEDICATORIA

A mis padres Raúl y Fortunata; a mis hijos Yair y Diego y a mis hermanos Judith, Elvis y Leslie por su apoyo y confianza para lograr mis objetivos trazados como persona, estudiante y profesional.

AGRADECIMIENTOS

A Dios que me dio la oportunidad de estar en este mundo.

A todas las personas, que me apoyaron y confiaron en mí para la realización y culminación de mi carrera. Especialmente quiero corresponder con toda mi gratitud a mis hijos por renunciar a los momentos de familia, por su tolerancia y espera, por no estar con ellos en fechas importantes y por estar conmigo durante todo este proceso de mi formación profesional. Asimismo, un especial agradecimiento a mis compañeros de trabajo quienes con su motivación me dieron fuerza para continuar en esta aventura académica. A mis compañeros de clase y amigos con quienes compartimos nuestra formación profesional y a mis estudiantes quienes celebraron cada logro de mi camino como universitario.

Muchas gracias a todos ellos.

“María Cristina Pecho Rivera”

ÍNDICE

RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Situación Problemática	2
1.2. Formulación del Problema	3
1.2.1. Problema General	3
1.2.2. Problemas Específicos	3
1.3. Objetivos	3
1.3.1. Objetivo General.....	3
1.3.2. Objetivos Específicos.....	3
1.4. Justificación e Importancia de la Investigación	4
1.4.1. Justificación de la Investigación.....	4
1.5. Limitaciones de la Investigación.....	6
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes de Estudios.....	8
2.2. Bases Teóricas y Científicas.....	13
2.2.1. Base Teórica y Científicas Relacionadas a la Motivación	13
Laboral: Motivación Laboral.....	13
2.2.1.1. Definiciones.....	14
2.2.1.2. Teoría de X y Y de McGregor	17
2.2.1.3. Teoría de las Necesidades de Maslow	18
2.2.1.4. Teorías de la motivación	20
2.3. Bases Teóricas y Científicas.....	24
2.3.1. Satisfacción Laboral.....	24
2.3.2. Factores de situación relacionados con la satisfacción en el empleo	26
CAPÍTULO III	31
MÉTODO	31
3.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	32
3.1.1. El Tipo de Investigación	32

3.1.2. Diseño de Investigación	32
3.2. Población y Muestra.....	33
3.2.1. Población	33
3.2.2. Muestra	34
3.3. Hipótesis.....	36
3.3.1. Hipótesis General	36
3.3.2. Hipótesis Específica.....	36
3.4. Variables–Operacionalización	36
3.4.1. La Variable Independiente	36
3.4.2. La Variable Dependiente.....	37
3.5. Métodos e Instrumentos de Investigación	38
3.5.1. Métodos	38
3.6. Procedimientos de Análisis Estadísticos de Datos	39
3.6.1. Métodos de Análisis de Datos.....	40
CAPÍTULO IV	43
RESULTADOS	43
4. FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO (CONSISTENCIA INTERNA)	44
4.1. Confiabilidad de valor interno	44
4.2. Análisis exploratorio: Análisis descriptivo de frecuencia por dimensiones y variables.....	45
4.2.1. Variable 1: Gestión motivacional	45
4.2.2. Variable 2: Satisfacción laboral.....	47
4.3. Prueba de la normalidad para la variable de estudio.....	48
4.4. Contraste o comprobación de las hipótesis conforme al cuadro de.....	50
operacionalización de variables	50
4.5. Descriptivos generales de ambas variables generales	51
4.5.1. Variable Independiente: Gestión Motivacional	51
4.5.1.1. Dimensiones variables independientes	52
4.5.2. Variable Dependiente: Satisfacción Laboral	55
4.6. Análisis Descriptivo de Frecuencias.....	59
4.6.1. Variable Dependiente: Satisfacción Laboral	59
4.7. Prueba de la normalidad para la variable de estudio.....	60
4.8. Descriptivos generales de la variable dependiente: Satisfacción.....	62
Laboral con análisis descriptivo de frecuencia por dimensiones y.....	62

Variables	62
CAPÍTULO V	66
DISCUSIÓN	66
5.1. Discusión.....	67
5.2. Conclusiones.....	70
5.3. Recomendaciones.....	72
REFERENCIAS	73
BIBLIOGRÁFICAS	73
ANEXOS	77

INDICES DE TABLAS

Tabla 1. Confiabilidad de Valor Interno	44
Tabla 2. Variable 1: Gestión Motivacional - Estadísticos Descriptivos	45
Tabla 3. Variable 2: Satisfacción Laboral-Estadísticos Descriptivos	47
Tabla 4. Pruebas de Normalidad	49
Tabla 5. Estadísticas de Prueba	50
Tabla 6. Frecuencias de la Gestión Motivacional	51
Tabla 7. Frecuencias del Desarrollo Motivacional	52
Tabla 8. Frecuencias del Desarrollo Emocional.....	53
Tabla 9. Frecuencias del Compromiso Organizacional (agrupado).....	54
Tabla 10. Frecuencias de la Satisfacción Laboral	55
Tabla 11. Frecuencias de los Factores Intrínsecos	56
Tabla 12. Frecuencias de los Factores Extrínsecos.....	57
Tabla 13. Frecuencias de los Factores de Autorrealización	58
Tabla 14. Pruebas de Normalidad	60
Tabla 15. Rangos	61
Tabla 16. Estadísticos de Prueba.....	61
Tabla 17. Resultado Pre de Satisfacción Laboral	62
Tabla 18. Resultado Pos de Satisfacción Laboral	63
Tabla 19. Dimensiones de Pos Test	64
Tabla 20. Dimensiones de la Satisfacción Laboral	65

INDICES DE FIGURAS

Figura 1. Gráfico de Normalidad.....	49
Figura 2. Estadística Agrupada.....	51
Figura 3. Frecuencia de Desarrollo Motivacional.....	52
Figura 4. Frecuencia de Desarrollo Emocional	53
Figura 5. Frecuencia de Compromiso Organizacional.....	54
Figura 6. Frecuencia de la Satisfacción Laboral	55
Figura 7. Frecuencia de Factores Intrínsecos	56
Figura 8. Frecuencias de los Factores Extrínsecos.....	57
Figura 9. Frecuencias de los Factores de Autorrealización	58
Figura 10. Gráfico de Histograma	61
Figura 11. Gráfico Satisfacción Laboral	62
Figura 12. Resultado Post de Satisfacción Laboral.....	63
Figura 13. Gráfico de Dimensiones.....	64
Figura 14. Dimensiones de Satisfacción Laboral.....	64
Figura 15. Comparativo con Recuentos.....	64
Figura 16. Comparativo con Recuentos.....	64
Figura 17. Comparativo Tendencia Porcentual.....	¡Error! Marcador no definido. 64
Figura 19. Comparativo Tendencia Después de Aplicar el Programa.....	64
Figura 20. Comparativa Específico por Dimensiones	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El Enfoque de las Relaciones Humanas	15
Figura 2. Necesidades de Maslow	18
Figura 3. Necesidades de Maslow	20
Figura 4. Modelo de ERG.	21
Figura 5. Teoría de las Necesidades Aprendidas de McClelland.	22
Figura 6. La Teoría de la Motivación - Higiene de Herzberg (1959).....	23
Figura 7. Desempeño- Satisfacción Laboral.....	25
Figura 8. Gráfico de Aplicación	33

RESUMEN

En el estudio determinamos la situación problemática: La insatisfacción laboral de los colaboradores, del área de Formación General y Básica, en la Universidad Autónoma del Perú, a partir de ello se formuló el siguiente problema: ¿Qué efectos produce el programa de gestión motivacional para la mejorara de la satisfacción laboral de los colaboradores, del área de Formación General y Básica, en la Universidad Autónoma del Perú en el 2016? En la justificación se determina que es pertinente ya que permitirá mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores del área de Formación General y Básica lo cual generará la mejora de los procesos académicos.

A sí mismo, la hipótesis alterna es: Si se aplicara el programa de gestión motivacional mejorará la satisfacción laboral de los colaboradores, del área de Formación General y Básica, de la “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016. El objetivo de la investigación es: Elaborar un programa de gestión motivacional para mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores del área de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016.

En el contexto de la investigación, el diseño es cuasi experimental-transversal, este tipo de diseño implica que la investigación está orientada a comprobar y contrastar teorías, sin intervenir en su desarrollo, donde el tipo de investigación del estudio es: correlacional- espofacto y la población está conformada por 85 docentes, donde la muestra es 22 docentes, una parte del total de la población en los cuales se aplican los cuestionarios. En la prueba de hipótesis el grado de significación de las variables es 0.00, concluyendo que: Si se aplicara el programa motivacional entonces, mejorará la satisfacción laboral de los colaboradores del área de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016.

Palabras claves: Motivación, satisfacción laboral, incentivos, programa, buenas condiciones laborales, auto estima alta, reconocimiento.

ABSTRACT

The study determined the problematic situation: the job satisfaction of the department general and basic education employees in the Autonomous University of Peru, from this, the following problem was formulated. what effects does the program of motivational management produce for improve job satisfaction of employees of the department general and basic education in the Autonomous University of Peru in 2016? the justification has determined to be relevant, as it will improve the job satisfaction of employees of the department of general education area which it will generate to improve the academic processes.

Likewise, the alternative hypothesis is: if the program of motivational management were applied it would improve the job satisfaction of the general department and basic education employees of the Autonomous University of Peru in 2016. the objective of the research is: elaborate a motivational management program to improve the job satisfaction of the general department and basic area employees of the Autonomous University of Peru.

In the context of research, the design is cross quasi-experimental, this type of design involve that the research is oriented at checking, contrast theories without interfere in its development where the type of the study research is correlational- espofacto. the population is made up of 85 teachers, where the sample is a 22 teachers, part of the total population in which the questionnaires are applied. in the hypothesis test the grade of significance of the variables is 0.00, concluding that: if the motivational program were applied then it would improve the job satisfaction of employees of the general and basic education area of the Autonomous University of Peru in 2016.

Keywords: motivation, job satisfaction, incentive program, good working conditions, high self-esteem, recognition.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis se titula “Programa de gestión motivacional para la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores del área Formación General y Básica de la Universidad Autónoma del Perú -2016”. La situación problemática del estudio es la deficiencia que presenta el área de Formación General y Básica ya que no considera la motivación como una alternativa de soporte para mejorar satisfacción laboral de los docentes que laboran en el área académica de la universidad.

El problema general es comprobar los efectos que produce el programa de gestión motivacional para la mejorara de la satisfacción laboral de los Colaboradores del área de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016.

El objetivo de la investigación es comprobar los efectos que produce el programa de gestión motivacional para la mejora de la satisfacción laboral de los Colaboradores del área de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016

Los resultados de la investigación confirman la hipótesis que han sido planteadas en el trabajo, Si se aplica el programa de gestión motivacional entonces, influirá en la mejora de la satisfacción laboral de los Colaboradores del área de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016.

El desarrollo integral de la investigación consta en cinco capítulos, los cuales se escriben a continuación:

En capítulo I, se presenta el planteamiento del problema que comprende: situación problemática, formulación del problema, objetivos, justificación y limitaciones.

El capítulo II, corresponde al marco teórico que abarca: antecedentes y bases teóricas, científicas.

El capítulo III, se describe el método que corresponde al análisis de la hipótesis del trabajo.

El capítulo IV, se dará a conocer los resultados y discusión.

El capítulo V, se dará a notar las conclusiones y recomendaciones.

Y, por último, las referencias bibliográficas empleadas que complementan la investigación y que han facilitado el desarrollo de mi tesis, como también la recolección de datos y los anexos.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación Problemática

Las estadísticas nos hablan de un elevado índice de desmotivación laboral en las empresas. Según datos de 2014, más del 80% de los colaboradores se sienten descontentos y si trabajan en una empresa es porque están a la espera de ver otra empresa que le brinde mejores oportunidades laborales, por lo tanto, su permanencia es efímera. Para los dueños de las empresas, las razones del abandono laboral son externas, les cuesta asumir que la motivación es fundamental y que es necesario aplicarlas en las empresas, las cifras de abandono laboral se han incrementado en cualquier país que se analicen. Como es lógico, las mismas varían según el país, pero se mantienen en altos niveles negativos muy similares.

Según Maslow, las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tenga en el comportamiento humano. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades más elementales y recurrentes (necesidades primarias), en tanto que las necesidades de desarrollo, de autorrealización y trascendencia se encuentran en la cima (necesidades secundarias) (Arias, Heredia, 2004)

En el Perú las empresas educativas no siempre logran aplicar programas de motivación laboral, el poco interés y la falta de voluntad por ver a sus colaboradores contentos e identificados con su empresa hace que apliquen estrategias de manejo, control y evaluación laboral incoherente a las nuevas tendencias de valoración a los colaboradores aplicados en las grandes empresas donde sí, se ve al colaborador como pieza fundamental de su organización. Los empresarios se ven inmersos en diversos problemas internos a la realidad de sus colaboradores, en ocasiones incluso son factores externos a la empresa. Por lo tanto, el empresario debería generar un ambiente en donde sus colaboradores puedan sentirse realizados y sobre todo generar en ellos un sentido de pertenencia y que su actitud positiva permita su realización profesional y laboral; ello podrá hacerse realidad mediante la capacitación de su personal y sobre todo valorando el esfuerzo y desempeño de estos mediante diversas técnicas de motivación. La de motivación en una empresa depende de diversos factores tales como la organización, valoración económica y el apoyo de un buen líder. Asimismo, es importante que los responsables de la empresa estén informados y sobre todo que apliquen estrategias y técnicas del buen manejo y desempeño del personal, ello determinará, compromiso y valoración de los empresarios con sus colaboradores. Son diversos los casos donde los empresarios no muestran predisposición o simplemente no tienen interés en mejorar las condiciones laborales y ver los presupuestos para pago de sus derechos según ley.

En el ámbito local, los empresarios del sector educación del Cono Sur no escapan de esta realidad, por lo cual no es de extrañar que muchos de los centros de estudio superior posean una vida comercial efímera, debido a la poca valoración y la falta de preparación a su personal administrativo y académico en aspectos relacionados a educación y al buen trato del cliente interno y externo. En este contexto se va a estudiar la aplicación de

estrategias de motivación laboral a los colaboradores académicos del área de Formación General y Básica de la Universidad Autónoma del Perú, por considerarse una técnica que dentro de sus múltiples funciones está orientada a generar satisfacción laboral y buen desempeño de los docentes. Es verdad que muchos microempresarios se aventuran en constituir un centro educativo como negocio sin saber absolutamente nada sobre cómo dirigir y mantener una empresa educativa, no tienen conocimiento en cuanto a estrategias de manejo y control por lo cual la vida de sus negocios es efímera, llevándolos en el peor de los casos a liquidar el negocio, debido a los bajos índices de ingreso y permanencia tanto de estudiantes como de colaboradores académicos y administrativos

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

- ¿Qué efectos produce el programa de gestión motivacional para la mejorara de la satisfacción laboral de los colaboradores, del área de Formación General y Básica, en la Universidad Autónoma del Perú en el 2016?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿De qué manera el desarrollo motivacional mejora la satisfacción laboral de los Colaboradores del área Académica de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016?
- ¿En qué medida el desarrollo emocional se relaciona con la satisfacción laboral “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016?
- ¿De qué manera el compromiso organizacional eleva el nivel de la satisfacción laboral en la “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Elaborar un programa de gestión motivacional para mejora de la satisfacción laboral de los Colaboradores del área de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016.

Para considerar la importancia que tiene la gestión motivacional para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores del área de Formación General y Básica lo cual determinará mejorar los procesos académicos y desempeño docente.

1.3.2. Objetivos Específicos

Analizar el nivel de desarrollo de gestión motivacional para la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores del área de Formación General y Básica de Universidad Autónoma del Perú

en el 2016. Este objetivo fue planteado con ayuda de una guía de observación y lista de cotejo con el fin de dar a conocer el bajo conocimiento en lo que corresponde a gestión motivacional.

Diseñar un programa de gestión de desarrollo emocional para la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores del área de Formación General y Básica de Universidad Autónoma del Perú en el 2016. Este objetivo se realizó con ayuda de una ficha de evaluación y guía de observación para comprobar la deficiencia que presenta la empresa con respecto a este objetivo.

Aplicar un programa de gestión de desarrollo emocional para la mejora de la satisfacción laboral - del área de Formación General y Básica de Universidad Autónoma del Perú en el 2016. Este objetivo fue elaborado gracias a la guía de observación con el fin de comprobar nivel compromiso institucional que se asume en la universidad Autónoma del Perú.

Instrumento para evaluar liderazgo

- Guía de observación
- Lista de cotejo
- Ficha técnica
- Ficha de evaluación

1.4. Justificación e Importancia de la Investigación

1.4.1. Justificación de la Investigación

Se ha considera la realización de esta investigación en función a que toda empresa o institución que brinde un servicio debe generar un sentido de pertenencia, satisfacción laboral y compromiso institucional en sus colaboradores, mediante el uso de recursos y técnicas de motivación. Siendo así los más beneficiados los estudiantes porque sus docentes al estar motivados ofrecerán buena información y generarán mejores aprendizajes como resultado de la buena predisposición, empeño y sobre todo identificación de sus docentes. Asimismo, la investigación servirá para conocer la correlación existente entre satisfacción laboral y el desempeño docente, del área de Formación General y Básica de la Universidad Autónoma del Perú. Así mismo, se identificará los resultados que puedan generar en el desempeño y productividad de sus miembros, lo cual conducirá, a identificar estrategias que serán aplicados en las actividades de los docentes de las diferentes facultades de la universidad. Por otro lado, la gestión motivacional, se define como una cualidad que debería de ser perdurable en el ambiente interno que experimentan los docentes, estudiantes y administrativos y cuyas relaciones influirán, de manera positiva, en su comportamiento, desempeño y satisfacción del servicio recibido. Por lo tanto, en la siguiente investigación se desarrollará un programa de gestión motivacional para mejorar la satisfacción laboral de los docentes del área de Formación General y Básica, de tal manera, permitirá que los procesos académicos se den de manera efectiva, mediante el desarrollo y desempeño académico de alto nivel y que en el aspecto personal los docentes mostraran mejor actitud, pre

disposición y sobre todo compromiso con la organización. De tal manera la sociedad, en ese caso, el distrito Villa El Salvador, también será beneficiada con mejores profesionales que aportaran con sus conocimientos en las diferentes áreas, empresas públicas y privadas para su mejor desarrollo y crecimiento organizacional y distrital.

El desarrollo académico, profesional y personal, de todo docente universitario, está amparado por La Constitución Política del Perú de 1993. Prescribe sobre la Educación Superior en el Capítulo V. Según La Ley General de Educación N° 30220. Artículo 88. Desde el punto de vista pedagógico la investigación servirá para conocer la correlación existente entre satisfacción laboral y el desempeño docente, del área de Formación General y Básica de la Universidad Autónoma del Perú. Así mismo, determinar la incidencia que estos aspectos puedan generar en el desempeño y productividad de sus miembros. Por lo tanto, serán tomadas como referencia a ser aplicados en las actividades docentes de las diferentes facultades de la universidad y el uso correcto de métodos y técnicas científicas en la relación del desempeño docente determinarán la mejora de los procesos académicos y la Satisfacción Laboral.

La presente investigación presenta la siguiente justificación:

Justificación Práctica:

A la luz de los resultados que se obtendrán, se buscará tomar las decisiones pertinentes para la toma de acciones adecuadas en el mejoramiento de la gestión motivacional y satisfacción laboral, capacitando y persuadiendo al personal docentes a propiciar la integración, participación democrática y colaboración entre sus miembros, generando un ambiente y condición agradable.

Justificación Metodológica:

Las técnicas e instrumentos de investigación que se emplearán en la presente investigación para la recolección de datos, así como para el análisis e interpretación de los resultados estadísticos, servirán de referencia para la realización de futuros trabajos relacionados a nuestro tema, importantísimos para desarrollar acciones relacionados al mejoramiento de la gestión motivacional y satisfacción laboral.

Justificación teórica:

En la presente investigación se buscará profundizar los datos teóricos relacionados con nuestras variables de estudio, y al mismo tiempo determinar sobre los verdaderos factores que inciden en el comportamiento de nuestras variables. Para lo cual se tendrá en

cuenta las investigaciones realizadas por distintos autores versados en el tema de la gestión motivacional y satisfacción laboral.

Es que conocer los verdaderos factores que inciden en nuestras variables de estudio, son de suma importancia para la toma de decisiones en el mejoramiento y desarrollo de las metas institucionales, ofreciendo el material a quienes la dirigen, para así fortalecer y plantear nuevos enfoques que permiten ser más productivos en la labor educativa de los docentes, administrativos, estudiantes en general, quienes se encuentran involucrados en el día a día del quehacer educativo.

1.5. Limitaciones de la Investigación

- La información de evaluación académica en la Universidad Autónoma del Perú. Es restringida para temas de realización de trabajos de investigación.
- La escasa bibliografía, en la biblioteca de la universidad, sobre las variables trabajadas.
- Poco tiempo disponible para extraer información de la empresa.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Estudios

En cuanto a las investigaciones realizadas sobre la aplicación del Programa motivacional para mejorar la satisfacción laboral y el nivel de productividad, se ha identificado investigaciones similares de las cuales se citan las siguientes:

Vidaurre, R. (2009). En su tesis titulada Diagnostico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de el Salvador: punto de partida para la propuesta de un programa motivacional para el personal desarrollado en la Universidad Dr. José Matías Delgado, Antiguo Cuscatlan, El Salvador. Para optar el grado de Magister en Psicología Organizacional. En la cual resume:

La investigación estuvo orientada a realizar un diagnóstico de clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador, con la intención de que en la organización se elabore un programa de motivación, que se relacione con las características de la empresa y de los empleados que laboran en ella. La investigación es de carácter descriptiva, la población en estudio fue de (110) empleados, quienes desarrollaron una encuesta de escala valorativa tipo likert de sesenta (60) ítems, donde se identificó las percepciones y sentimientos relacionados con las diferentes condiciones que determinan el ambiente laboral de la empresa y que influyan en el comportamiento y funcionamiento de los miembros, como parte integrante de la misma. La interpretación de los resultados referente a: las condiciones laborales, capacitaciones y entrenamiento, supervisión y liderazgo, desarrollo profesional, puesto de trabajo, remuneraciones, prestaciones al personal, trabajo en equipo, sentido de pertenencia y compromiso, comunicación estrategia organizacional y apoyo del departamento de recursos humanos; son referentes de situación en la que se encuentra la empresa, lo cual permitirá desarrollar acciones tácticas, para reforzar los factores que presenten deficiencias y mejorar los que han contribuido al buen desenvolvimiento de la organización lo cual permitirá la maximización de la eficiencia y salud organizacional.

Cruz, H. (2012). En su tesis titulada Efectos de los entornos familiares responsables sobre la calidad de la motivación de los colaboradores desarrollado en la Universidad de Navarra, Pamplona. España. Para optar el grado de Doctor. En la cual resume:

En la presente investigación se enfatiza en el constructo “Entorno familiar responsable” (EFR), definido como aquel entorno organizacional en el cual, sobre la base de un mínimo de políticas de conciliación trabajo-familia, normalmente exigido por la legislación laboral de cada país, confluyen una cultura organizacional favorable con la conciliación trabajo-familia, normalmente exigido por la legislación laboral de cada país, confluyen una cultura organizacional favorable con la conciliación, o cultura familiarmente responsable (CFR) (Hammer et al., 2007), y el apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación trabajo-familia de sus supervisados (AS) (Thompson et al., 1999).

Los resultados muestran un efecto directo, positivo y significativo de CFR y AS sobre el vínculo con la empresa motivado por motivos intrínsecos y trascendentes. Además, se observa un efecto moderador de la preferencia de trabajo motivada por motivos intrínsecos y trascendentes. Se presenta una discusión de los resultados y sugerencias derivadas para el gobierno de personas en las organizaciones.

El principal aporte de la tesis para la literatura sobre el balance entre trabajo, familia y vida personal es introducir los motivos para actuar como variable de estudio en la materia. Una fortaleza del estudio es que se utiliza una muestra proveniente de diferentes culturas empresariales. Además, presenta evaluaciones empíricas de algunos aspectos importantes de la teoría antropológica de la motivación de Pérez López (1993).

Cifuentes, J. (2012). En su tesis titulada Satisfacción laboral en enfermería en una Institución de salud de cuarto nivel de atención desarrollado en la Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. Colombia. Para optar el grado de Magister en enfermería.

Resultados: se obtuvo un 80% de participación. La satisfacción laboral media de los profesionales de enfermería de esta institución hospitalaria es de 2.91 (DE: 0.23). Las enfermeras son quienes presentan mayor insatisfacción en relación con los hombres. Los hombres enfermeros se hallan más insatisfechos con su trabajo. Relaciones estadísticamente significativas también se presentaron entre la satisfacción laboral y el tipo de universidad de la cual fue egresado el profesional de enfermería respecto a los factores de competencia profesional ($p=0.001$), características extrínsecas de estatus ($P=0.02$) y monotonía laboral ($P=0.04$).

Al explorar las fuerzas de asociación entre las variables se identificó que el servicio en el cual los profesionales de enfermería cumplen sus actividades, es interpretado como un factor protector frente a la insatisfacción por el trabajo junto con la asistencia a cursos de educación continuada.

Conclusiones: No se hallaron relaciones estadísticamente significativas entre la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería en relación con el género, la edad, formación académica y el servicio al cual se hallan asignados.

Jaramillo, N.; Gonzales, J. (2010). En su tesis titulada nivel de satisfacción laboral de los empleados de la alcaldía municipal de la Celia Risaralda desarrollado en la Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. Para optar el grado de Licenciado en ingeniería industrial. En la cual resume:

Se validará el primer instrumento B&B (Borja M y Briceño A) Valor Percibido por Los empleados, en la alcaldía de la Celia Risaralda como necesidad de adquirir una herramienta para medir la satisfacción y el

desempeño de los empleados del municipio, los cuales en la mayoría de los casos son remunerados con un salario mínimo legal vigente y otros más con cifras más relevantes; es para considerar que la alcaldía es la única empresa que contrata formalmente con prestaciones sociales en el área rural y urbana del municipio, también es importante tener en cuenta que son muy pocos los empleos en carreras administrativas, es decir empleos temporales con el político de turno, lo que limita aún más el acceso a estos empleos y los méritos por el cual se llega a él.

El método utilizado es el realizado por los estudiantes de postgrado quienes diseñaron el instrumento por medio de sustentaciones teóricas. Después de tener en cuenta la prueba piloto realizada en la empresa Apostar S.A. por los autores del instrumento; se proporcionó la herramienta para la validación en la alcaldía de La Celia Risaralda. El instrumento consta de 69 preguntas con 21 índices aplicado en una muestra de 25 personas entre empleados de la alcaldía y operarios de las empresas públicas. Una vez aplicado el instrumento se llegó a la conclusión que los empleados de la alcaldía se encuentran en un nivel de satisfacción laboral de 3.1, un resultado favorable que ayuda a sustentar el desempeño de los empleados que laboran en este lugar.

En el contexto nacional los investigadores que han aportado para realizar la investigación son:

Silva, H. (2009). En su tesis titulada Medición del clima laboral y satisfacción del personal de trabajadores docentes y no docentes de la facultad de medicina UNAP desarrollado en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP), Iquitos. Perú. Para optar el grado de Licenciados en Gestión Empresarial. En la cual resume:

El presente estudio pretende medir el nivel de satisfacción laboral y el clima organizacional de la Facultad de Medicina de la UNAP, en una muestra de 50 trabajadores seleccionados aleatoriamente (30 docentes y 20 administrativos). Se utilizó una ficha de encuesta previamente revisada por expertos y validada.

Se obtuvo como resultados que dos tercios del personal docente mostraban insatisfacción en su centro laboral y sensación de frustración; dos tercios del personal administrativo mostraron satisfacción laboral. En cuanto al clima laboral cerca del 70% del personal tanto administrativo como docente lo calificaron como positivo.

Sotomayor, F. (2012). En su tesis titulada Relación de clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del gobierno regional Moquegua desarrollado en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna. Perú. Para optar el título de Licencia de administración. En la cual resume:

La presente investigación, estudia la relación del clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central de gobierno regional

de Moquegua realizado en el presente año 2012, el propósito del mismo consistió en determinar los niveles de clima organizacional y de satisfacción laboral conformada por 109 trabajadores administrativos que ha constituido la unidad de análisis y los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios cuya validez y fiabilidad fueron debidamente demostrados dado que presentaron coeficientes con valores aceptables y altos de alpha de cronbach. Los datos fueron procesados con el programa SPSS.

Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del nivel medio de clima organizacional y del nivel medio de satisfacción laboral, así como una alta relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la sede central del gobierno regional de Moquegua.

Rocco, M. (2009). En su tesis titulada Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación Teórica desarrollado en la Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales Carrera de Psicología, Santiago. Chile. Para optar el grado de Licenciados en Psicología. En la cual resume:

El ideal al interior de una organización es contar con personas alineadas con sus objetivos y que se desempeñen a su máximo potencial y capacidad. No obstante, en muchas ocasiones, lejos del ideal, los sujetos se encuentran insatisfechos, desmotivados, y esperando la oportunidad de abandonarla, independiente de la compensación que reciban. ¿Cómo se puede satisfacer a los empleados y retener el talento, cuando no se puede compensar siempre por ello?

Se reconoce la existencia de la relación entre satisfacción laboral y salario emocional y como este último ayuda a incrementar la satisfacción. Además, se discute acerca de factores necesarios para el éxito de la relación y su futura masificación y utilización.

Monteza, N. (2012). En su tesis titulada Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico hospital Es Salud desarrollado en la Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo, Chiclayo. Perú. Para optar el título de Magister en Enfermería. En la cual resume:

La presente investigación tuvo como propósito central analizar la influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico del hospital Es Salud de Chiclayo.

La investigación baso su estudio desde una perspectiva cuantitativa, con énfasis: descriptivo y transversal. Se contó con una población de 46 enfermeras que laboran en el servicio de centro quirúrgico del hospital nacional "Almanzor Aguinaga Asenjo" de Chiclayo; abarcando un periodo de análisis desde noviembre de 2010 hasta julio 2011. Se infiere que el clima laboral y la satisfacción laboral son pilares fundamentales en las organizaciones competitivas. Cualquier variación en estos, afecta el ambiente de trabajo forzosamente a los que lo integran.

De la Cruz, H. (2009). En su tesis titulada La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga desarrollado en la universidad nacional de San Cristóbal Ayacucho, Perú Para optar el título de Licenciada en Administración. En la cual resume:

Se ha demostrado con evidencias significativas estadísticamente que los desempeños laborales en las instituciones financieras de Huamanga definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo, los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, demostrándose de esta manera la validez de la hipótesis principal.

Igualmente, la puesta en práctica de estrategias de motivación, entre otros, la asignación a los empleados de los recursos necesarios e indispensables, la implementación de áreas de trabajo con equipos y tecnología, ambientes y condiciones saludables de trabajo que propicien un clima organizacional adecuado, de armonía e integración de equipos de multidisciplinarios, contribuye decisivamente en el trabajo eficiente y en el logro de resultados; aseveración que se ha demostrado con los análisis cuantitativos de las variables en estudio.

En el contexto local los investigadores que han aportado para realizar la investigación son:

Tesen, C. (2010). En su tesis titulada Análisis de la satisfacción laboral del personal de la biblioteca de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria desarrollado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Para optar el título de Bachiller en ciencias de la Administración.

El nivel de satisfacción laboral del personal de la biblioteca de la SUNAT es muy bajo (35%) debido a la presencia notoria de factores internos como : la falta de reconocimiento de sus actividades, la escasa colaboración por parte de los colaboradores, poco interés de la jefatura por el desarrollo personal y laboral ,ausencia en la delegación de tareas y responsabilidades, escasa participación en cuanto a manifestar opiniones, sugerencias y críticas; poca importancia de la actividad laboral relacionado a la misión de la institución, la falta de compañerismo y de confianza entre el personal. Estos actualmente cuentan con pocas fortalezas que son menguadas por el ambiente laboral interno que no permiten explorarlas en mayor medida.

“En esta tesis se identificó que el principal problema es la falta de motivación laboral y que la propuesta de mejora está en relación a cubrir las necesidades de autodesarrollo, reconocimiento y calidad de trabajo que van a permitir, además, elevar el nivel de motivación en beneficio de la satisfacción laboral, en especial del clima laboral, de la biblioteca de la SUNAT como tal.”

Gómez, C.; Incio, O.; O'Donnell, G. (2011). En su tesis titulada Niveles de satisfacción laboral en banca comercial: desarrollado en la Pontificia universidad Católica del Perú. Para optar el título de Magister en

Administración Estratégica de Empresas. En la cual resume: Como muchas empresas que han mejorado sus procesos, en estos últimos años, los bancos están ocupando un lugar significativo por sus procesos de transparencia, eficiencia y competitividad; generando un modelo distinto de trabajo en sus colaboradores quienes han asumido diversos retos de clima organizacional para beneficio personal y organizacional. Por lo tanto, se planteó esta investigación con la intención de conocer los niveles de satisfacción laboral en el área comercial de un banco en el Perú.

Peláez, O. (2010). En su tesis titulada Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos desarrollado en la Universidad Mayor de San Marcos, Perú. Para optar el título de Doctor en Ciencias Administrativas. En la cual resume:

En la presente investigación se planteó como objetivo, identificar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. Asimismo, se aplicó una escala de Clima Organizacional a un grupo de 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú y un cuestionario de Satisfacción a sus respectivos clientes. Después de la aplicación se concluyó que si hay relación entre el clima organizacional con la satisfacción del cliente. Asimismo, se comprobó que las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, la estabilidad, la claridad y la coherencia de la dirección y los valores colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. No se encontró relación entre la distribución de recursos y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

Ioana, T.; Iturbe, J.; Osorio, D. (2012). En su tesis titulada La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio desarrollado en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Para optar el título de Magíster en Administración Estratégica de Empresas. En la cual resume:

En la investigación se trabajó con 472 colaboradores y se identificó que hay factores que se relacionan fuertemente sobre la motivación, tal como lo halló Herzberg. Asimismo, se encontraron otros factores que muestran un resultado contrario. En particular, las relaciones interpersonales constituyen un factor motivante y no higiénico como lo postuló Herzberg. Por lo tanto, de acuerdo a los datos arrojados, en la investigación, se han planteado alternativas de mejora, sobre las diferencias encontradas, con la intención de que el área de RRHH identifique y aplique alternativas de mejora.

2.2. Bases Teóricas y Científicas

2.2.1. Base Teórica y Científicas Relacionadas a la Motivación Laboral: Motivación Laboral

La motivación laboral está relacionada con influir en la conducta laboral de los colaboradores de una organización de manera positiva y permanente; estos procesos se deben desarrollar con todos los colaboradores con los que ya forman parte de la empresa, así como a

los que se integran, ello permitirá el cumplimiento y desarrollo de manera oportuna y eficiente de sus funciones en el área de desempeño; generando en el mismo compromiso, buen desempeño y sobre todo satisfacción laboral.

2.2.1.1. Definiciones

Mientras que Koenes, (1996). Define la motivación humana como “un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos.” (p. 191).

De acuerdo a lo planteado por Amorós la Motivación Laboral es el instrumento que determina el comportamiento y actitud del colaborador en función a sus metas orientadas a satisfacer alguna necesidad. Por lo tanto, consciente de ello todo directivo deberá de orientar tareas que generen estrategias que permitan motivar al colaborador orientadas hacia el logro de las metas de la organización. (Amorós, E. 2007; p. 81).

Por lo tanto, la motivación genera diversos procesos psíquicos que de manera directa o indirecta permiten la satisfacción de las necesidades que determinan el comportamiento direccionando de las satisfacer las necesidades del ser humano y como consecuencias, regulan la dirección y la intensidad o activación del comportamiento, y se manifiestan como actividad motivada.

Según Martínez, M. (2007) la motivación un factor crucial en las organizaciones es la productividad, y esto nos plantea la siguiente pregunta: ¿por qué unas personas rinden más que otras en el trabajo? Lógicamente, la motivación juega un papel esencial para explicar este interrogante, junto a otras variables como la aptitud, la percepción del rol, la experiencia, etc.

Por tanto, el estudio de las relaciones entre el hombre y su rendimiento en el trabajo requiere analizar la motivación, así como las principales teorías e investigaciones.

La motivación ha sido entendida en diversos estudios que determinan que la motivación es una conducta que va dirigida al cumplimiento de una meta establecida y ello permite una conducta positiva de la persona, siendo así que las metas y las necesidades son elementos básicos de la motivación personal.

La siguiente imagen muestra cuando se activa una necesidad y de cómo la conducta va dirigida al cumplimiento de una meta y de cómo el sujeto, ante este estado de tensión o desequilibrio, actúa para disminuir o aminorar dichas necesidades.

Este modelo básico de motivación resulta de una gran simplicidad, pero nos permite establecer las líneas generales de dicho proceso y nos sugiere las relaciones entre el nivel de ejecución y la satisfacción de las necesidades.

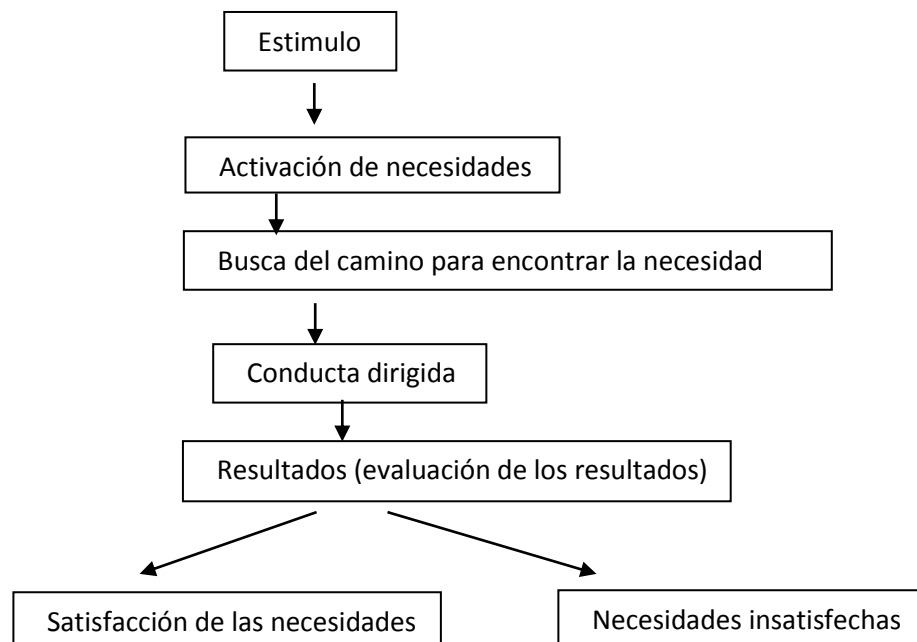


Figura 1. El enfoque de las relaciones humanas
Fuente: Martínez, María (2007)

En estos últimos tiempos se está entendiendo que en toda organización el personal y su rendimiento laboral son dos ejes fundamentales. Por lo general, gerencia pretende exigir eficiencia, productividad y compromiso del colaborador y este por su parte hace todo lo posible por identificar y superar todas sus necesidades. Entonces en toda organización se debe de fusionar y coincidir los objetivos y los intereses de su personal con los de la empresa de esta forma el personal estará motivado y su desarrollo dentro de la organización será eficiente y eficaz.

Nuevas perspectivas motivadoras

El tema de las motivaciones ha enfocado en dos dimensiones. Que son hasta ciertos puntos distintos, pero no mutuamente excluyentes.

Por un lado, se analiza lo que motiva a la gente, (contenido), y por lo tanto, como se produce la conducta.

Hasta ahora nos hemos referido al contenido (a las necesidades y objetivos que activan y dirigen la conducta), y aunque hemos tenido que ver el proceso implícitamente, nos centraremos a continuación en las teorías que abordan este último aspecto.

Este grupo de teorías trata de analizar la situación de trabajo en su conjunto: características individuales, sistemas de administración, experiencias anteriores.

Se trata, por lo tanto, de una aproximación contingente a la motivación en el trabajo en el que el subsistema psicosocial se halla en interrelación con los demás sub sistemas de la organización, y esta, a su vez, interactúa con el medio.

Contamos con tres modelos teóricos, que tienen la ventaja de completarse sin contradecirse. Nos referimos a:

- La teoría de la expectativa.
- La teoría de la equidad.
- La teoría de la finalidad.

Estas teorías adoptan el enfoque contingente antes señalado y tratan de sugerir modelos motivacionales, capaces de adaptarse a las situaciones específicas y concretas que se dan en el complejo campo de la conducta en el trabajo.

Dirigir motivando

Hay que querer, poder y saber hacerlos. Hay que tener las ganas, la sensibilidad, saber el que hacer y el que no hacer.

Es posible que no consigamos motivar por lo menos evitaremos desmotivar. Entendemos por motivar la aplicación, la puesta en práctica de acciones que satisfacen necesidades que tienen nuestros colaboradores y, en consecuencia, se sienten más predispuestos a poner ellos también el querer, poder, rectificar y aprender. Si nuestro método de motivar o de no desmotivar falla, aunque se sepan conseguiremos que no quieren y acaben creyendo que no pueden.

Génesis de las tensiones sociales

Cuando una persona que tiene empleados a sus órdenes no dedica tiempo para reflexionar y hacer acciones para motivar a sus colaboradores, esta posiblemente, sin quererlo dejando un espacio al nacimiento de las tensiones.

¿Cómo nacen las tensiones?

- Cuando una persona vive una situación de trabajo mal tolerada.
- Estos agravios no son expresados por la persona afectada. De momento, se los queda en su o interior.

- Los agravios son expresados y no resultan satisfechos.
- Se genera una pérdida de esperanza individual.
- Se comenta con los compañeros de trabajo, descubriendo que ellos también tienen agravios no satisfechos y se produce una pérdida.
- Se inicia un proceso de desánimo, de dimensión mental.
- Se pide ayuda y hay una actuación de los delegados.
- Se inicia la solicitud de reivindicaciones sustitutorias.
- Se pueden llegar a los paros en trabajo. La huelga.

¿Cuáles son las acciones que crean la moral que hace que los empleados trabajen a gusto?

- Cuando la remuneración tiene el nivel que esperaban por comparación con el resto de las empresas del sector, ciudad, e incluso entre compañeros.
- Cuando los premios valen la pena y compensan el esfuerzo realizado o el éxito obtenido.
- Cuando las políticas de remuneración son claras, justas y accesibles.
- Cuando la tarea en si misma despierta interés o puede participar en la mejora misma.
- Cuando la tarea y la empresa en si misma dan status.
- Cuando el lugar de trabajo es cómodo, tanto en invierno como en verano. Es fácil el acceso, el transporte, hay parking. Los horarios son cómodos.

2.2.1.2. Teoría de X y Y de McGregor

El autor determina que la teoría X es un conjunto de supuestos sobre la naturaleza de la gente. Está relacionado en la antigua filosofía del garrote y la zanahoria y el supuesto de mediocridad de las masas, se asume que las personas por naturaleza presentan disposición al ocio y que el trabajo es tomado como una forma de castigo lo que genera en las personas que dirigen una empresa la necesidad de supervisar y motivar a los colaboradores para que haya un equilibrio.

De acuerdo a los supuestos de la Teoría X se considera que los seres humanos, en promedio, poseen una pesadumbre inherente por el trabajo y lo evitaran como sea posible; por lo tanto, deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigo para que presten los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y poseen una ambición relativamente limitada y por encima de todo ansían seguridad.

Por otro lado, sobre la teoría Y consideran que sus empleados encuentran en su trabajo un lugar de crecimiento y de bienestar y que se perseverarán siempre por el cumplimiento de los objetivos de la organización, por lo tanto, las empresas deben rescatar las aptitudes de sus colaboradores para que los resultados en el área de desempeño sean cada vez los más óptimos.

En relación a los supuestos de la Teoría Y se determina que el desgaste físico y mental es tan normal como el reposo y que al trabajador en su mayoría se siente bien en el trabajo, por lo tanto, no es necesario: la coacción, la fuerza o las amenazas para que los trabajadores se propongan en lograr los objetivos de la empresa. Asimismo, las recompensas por los logros de tal manera estos buscaran aceptar responsabilidades y cumplir en el menor tiempo posible repercutiendo de manera favorable en la organización.

2.2.1.3. Teoría de las Necesidades de Maslow

Las necesidades humanas, están ordenadas por categorías y por niveles según la importancia que tienen para la persona que las contiene. El autor ha establecido una pirámide, considerando en la parte inicial las necesidades (fisiológicas) y en la parte superior las necesidades (autorrealización). Todas estas acompañadas por otras necesidades como las de: seguridad, sociales y autoestima.

Las necesidades según Maslow:

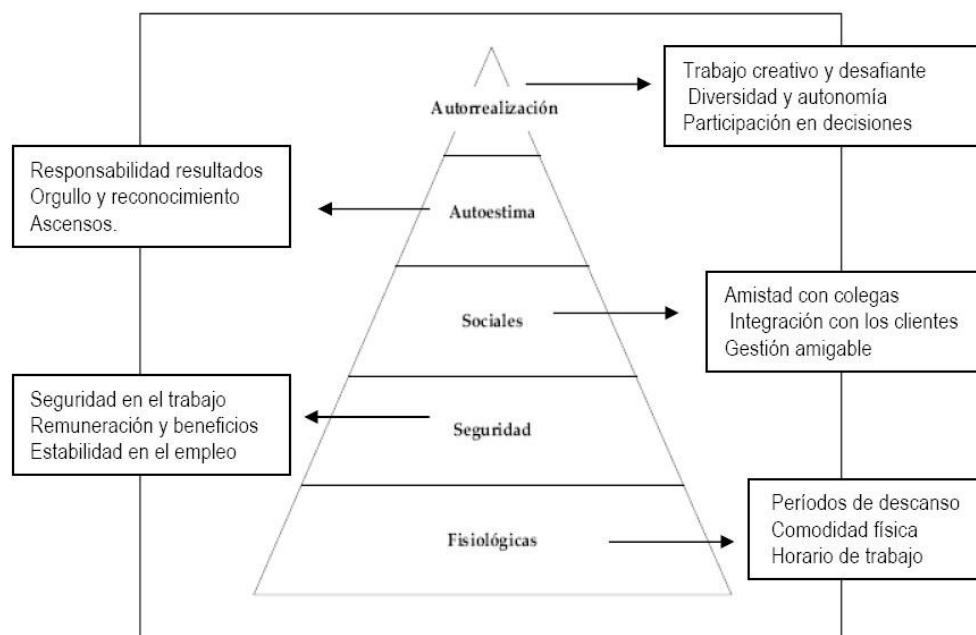


Figura 2. Necesidades de Maslow

Fuente: Martínez, María (2007)

Asimismo, cada necesidad satisfecha determinará el cumplimiento de la segunda, de acuerdo al nivel, pero es importante saber que las necesidades inferiores son prioritarias más que las necesidades superiores de la jerarquía, Por lo tanto, solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, determina la satisfacción de las necesidades superiores y con eso la motivación para poder satisfacerlas.

El autor plantea diversas necesidades las cuales son: Necesidades Fisiológicas, esta necesidad están relacionadas con la supervivencia del organismo y para ello el alimentarse, dormir y mantener la temperatura corporal apropiada son necesidades fundamentales. Asimismo, existen otras necesidades (sexo, refugio, etc.) que no tienen el mismo nivel de importancia como las ya mencionadas y que cuando estas necesidades no so satisfechas pierde su importancia y dejan de existir.

Necesidades de seguridad conformada por distintas necesidades como: sentirse seguros, tener estabilidad, de tener orden, tener protección y dependencia. Estas muchas veces son reflejadas a través del miedo, a lo desconocido, al caos, a la ambigüedad y a la confusión. Asimismo, estas necesidades se caracterizan porque las personas sienten el temor a ser vulnerable, débil o a perder el manejo de su vida, ante las situaciones actuales o futuras.

En tal sentido, se dejan de lado el deseo de libertad por cuidar la estabilidad y la seguridad. Ello se puede ver cuando hay muchas personas que están buscando diversas posibilidades para sentirse preparados para afrontar el futuro con todas sus disyuntivas.

Necesidades de sociales o de pertenencia, estas están orientadas de manera social; la necesidad de ser parte de un grupo organizado, de un ambiente familiar, de una relación íntima, de vivir en un vecindario y de participar en una acción de bien común. Estas necesidades están relacionadas a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Necesidades de estima, asociadas al temperamento psicológico de las personas; estas necesidades se agrupan en dos clases: referente al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a la reputación, condición, éxito social, fama y gloria. Asimismo, desarrolladas por las personas de estratos social y económico alto.

Necesidades de desarrollo, la satisfacción de las necesidades permite de alguna manera el logro la autorrealización, pero algunas

personas podrían llegar al estado de autorrealización de manera paulatina sin necesidad de pasar todos los escalones de las necesidades según Maslow.

Necesidades de autorrealización, son únicas y variables, de acuerdo al tipo de personalidad de cada individuo. Estas están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual. Se da cuando realizamos, tanto en lo personal como laboral, lo que a nosotros nos gusta con libertad.

Necesidad de trascendencia, son aquellas que están asociadas con la necesidad de contribuir con la humanidad. Estas están relacionadas con el sentido altruista que uno desarrolla en su vida. Maslow, A. (1994)

Gráficamente puede mostrarse de la siguiente forma:

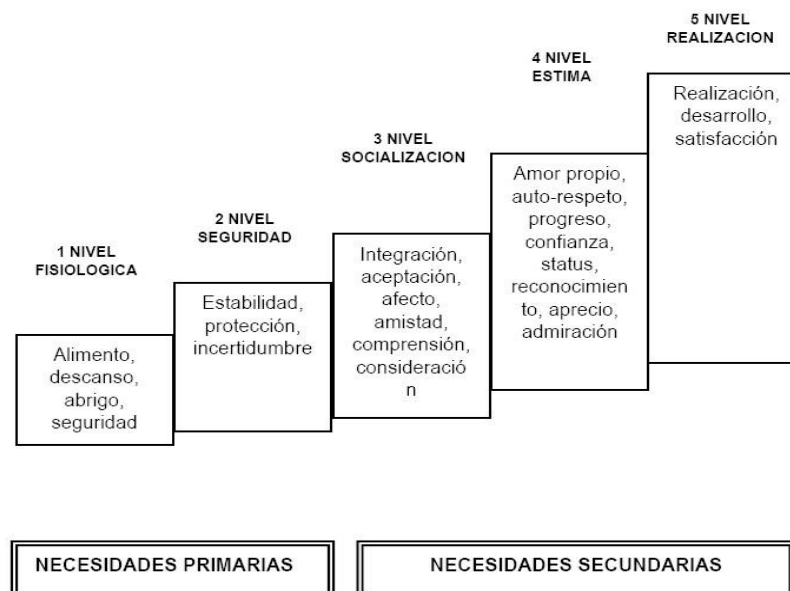


Figura 3. Necesidades de Maslow

Fuente: Martínez, María (2007)

2.2.1.4. Teorías de la motivación

2.2.1.4.1. Teorías de la motivación modelo de Alderfer

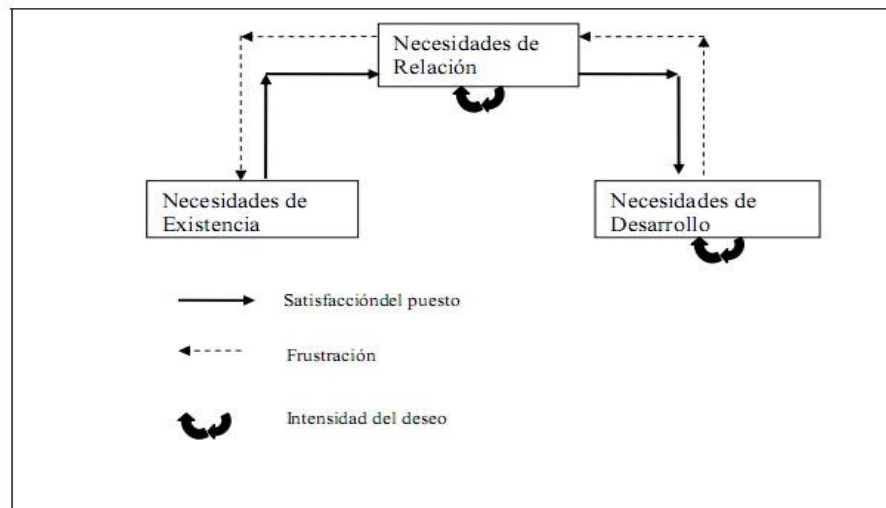


Figura 4. Modelo de ERG.

Fuente: Alderfer (1969).

Según el autor la conducta que muestra el trabajador no siempre está en relación de la satisfacción de necesidades superiores, porque puede estar en relación la satisfacción de las necesidades inferiores. Por lo tanto, este fenómeno es conocido como el proceso de frustración-regresión. (Alderfer (1969). p. 36).

Las teorías a desarrollar están relacionadas con el trabajo de investigación, teniendo en cuenta que la satisfacción laboral de los trabajadores puede ser alterada por muchos factores independientes según los intereses del individuo.

2.2.1.4.2. Teorías de la motivación modelo McClelland

Según el autor las necesidades de Logro, Afiliación y Poder están relacionadas con los impulsos motivacionales. El logro está orientado de responsabilidad personal con la finalidad de alcanzar metas y ello depende de uno mismo. En el trabajo quienes están motivados por el logro buscan hacer las cosas de la mejor manera con el fin de dar solución a los problemas del área. McClelland (1961)

Generalmente cuando los directivos están direccionados por el poder hará que el deseo de controlar y tener las cosas bajo control no le permitirá entender que a veces es bueno ser flexible McClelland definió el "Síndrome de necesidad de liderazgo" lo que genera es la lucha de poderes y el descontrol del área. Quirós, P. y Cabestrero, R. (2008) (p. 45).



Figura 5. Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland.

Fuente: McClelland (1961).

En la investigación se identifica la aplicación de la teoría de McClelland porque muchas veces las personas no necesitan de factores externos para realizar sus actividades, sino, es deseo personal por lograr algo que es parte de su motivación personal.

2.2.1.4.3. Teorías de la motivación modelo de Herzberg

Según el autor los factores intrínsecos o motivadores son: la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo. Estos aspectos están relacionados con la satisfacción. Los antes nombrados se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo. Los factores extrínsecos o higiénicos, como el salario, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas y la estructura administrativa de la compañía y las condiciones laborales si están presentes no originan motivación, pero evitan la insatisfacción. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza. Por lo

tanto, si existe relación entre los factores antes nombrados. Amorós, E. (2007). (p. 84).

En resumen, los factores intrínsecos llevados al ámbito laboral, se relaciona con el sentimiento de auto realización, reconocimiento de una labor bien realizada, cumplimiento de metas, y objetivos. Mientras que los factores extrínsecos llevados al ámbito laboral, serían factores económicos (sueldos, salarios, prestaciones sociales), condiciones laborales (entorno físico seguro), seguridad (privilegios de antigüedad), factores sociales (clima organizacional, relaciones personales).



Figura 6. La teoría de la motivación - higiene de Herzberg (1959).

Fuente: Herzberg (1959).

Por lo tanto, para analizar el problema de la presente investigación, se utilizará la Teoría de Frederick Herzberg, (Teoría Motivación – Higiene), debido a que en los docentes de Formación General y Básica de la Universidad Autónoma del Perú. Se puede identificar los dos tipos de factores y estos se ven reflejado en su trabajo y en el grado de satisfacción laboral que se muestra en la investigación.

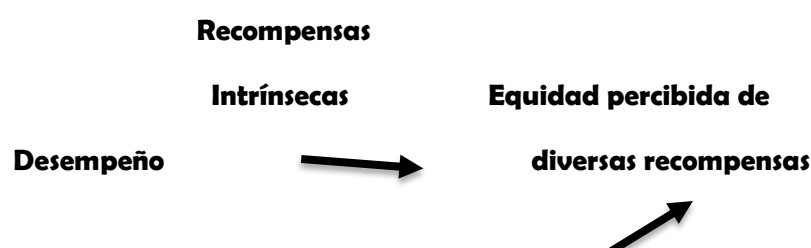
En conclusión, el aporte de todas las teorías antes nombradas será trabajadas en el programa de satisfacción laboral a ser aplicado como aporte de la investigación.

2.3. Bases Teóricas y Científicas

2.3.1. Satisfacción Laboral

No siempre es fácil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, porque ambas están estrechamente relacionadas; de tal manera, la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc. Asimismo, hay otros factores más que, repercuten en la satisfacción de manera directa o indirecta y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, 1990).

Una de las relaciones más importantes en el campo del comportamiento organizacional es la relación satisfacción laboral - desempeño. Las ideas más recientes sobre esta relación aparecen reflejadas en la siguiente figura:



Satisfacción Laboral

Recompensas (rige la relación)

Extrínsecas

Figura 7. Desempeño- satisfacción laboral

Fuente: (Shultz, 1990).

Según Palma (2006) el trabajo en las organizaciones, es uno de los campos de acción más reciente y de gran inspiración para el campo organizacional, debido a su gran expectativa en todo tipo de empresas; las mismas que tienen como limitación: escasos instrumentos para el diagnóstico e intervención del recurso humano y en la relación de la satisfacción laboral; ya que es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia laboral. Entre ellas identifica los siguientes factores:

- Factor I - Condiciones Físicas y/o Materiales: Refiere a los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.
- Factor II - Beneficios Laborales y/o Remunerativos: El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.
- Factor III - Políticas Administrativas: El grado frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.
- Factor IV - Relaciones Sociales: Grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas.
- Factor V - Desarrollo Personal: Es la oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.
- Factor VI - Desempeño de Tareas: Refiere a la valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en la labora.
- Factor VII - Relación con la Autoridad: La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas de la entidad en la que labora.

Por lo tanto, puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador, porque, hablar de satisfacción laboral, es relacionar el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo que incluye la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc., además, la satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones.

Por otro lado, estas expectativas, se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos previos. Si una persona nota o cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, su nivel de satisfacción laboral desciende, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones.

A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación. En cambio, cuando el grado de satisfacción laboral es bajo, el trabajador no siente el peso de la responsabilidad con mucha fuerza y no pone suficiente empeño en su actividad diaria.

Algunos aspectos a tener en cuenta para aumentar la satisfacción laboral:

Contratar a las personas adecuadas para cada puesto: si bien este punto parece no estar directamente relacionado con la motivación y el estado de ánimo de los trabajadores, resulta fundamental, ya que sólo a través de un plantel adecuadamente capacitado para cumplir con sus obligaciones es posible crear un ecosistema sano y productivo, que no se frustre ante los fallos y que sea capaz de levantarse y aprender de sus errores;

Crear lazos con los trabajadores: sin importar la antigüedad de un empleado, es necesario mantener con él un lazo estrecho y continuo de comunicación, para recordarle día a día la filosofía de la empresa, para hacerlo partícipe de las novedades, para agradecerle por su esfuerzo y ayudarlo a superar sus problemas laborales. La oficina no suele ser un buen lugar para los sentimientos, pero las relaciones entre individuos de diferentes jerarquías tampoco deben ser artificiales; el secreto del éxito de una compañía reside en los rasgos particulares de los seres vivos que la integran, y por ello es tan importante que se conozcan y que se enriquezcan mutuamente; Pérez, J y Gardey, A. (2011).

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

De acuerdo a Gruenfield (1962), uno de los procedimientos típicos que se utilizan para esta clase de estudios requiere que los empleados estudien una lista de características de empleos y que les adjudiquen rango o clasificación de acuerdo con la importancia que tengan para ellos. Una de las conclusiones más importantes de dichos estudios es que con frecuencia ni los funcionarios ejecutivos ni los líderes gremiales comprenden bien las necesidades de los empleados.

2.3.2.1. Factores de situación específicos

Los factores que se señalan tienen relación directa con la actitud de los trabajadores en función al ambiente del empleo y del trabajo:

- **Pago:** El empleado da valor de satisfacción en el empleo a la cantidad de la asignación monetaria. Ello está relacionado con el poder adquisitivo, es decir lo que pueden adquirir con su sueldo. Asimismo, se compara el monto de su sueldo con los de otras personas que desarrollan las mismas actividades
- **Seguridad del Empleo:** es relativo en relación a otros aspectos intrínsecos como: el pago o el reconocimiento de los méritos personales y estos varía en función del grado de seguridad que los trabajadores sienten en su empleo.
- **Participación y reconocimiento personal:** El empleado de hoy manifiesta la necesidad de experimentar una sensación de realización, orgullo y valía personal. Es importante hacer saber, a cada trabajador, que su labor es un gran aporte para la presentación del producto final.
- **Posición profesional:** se tiene claro que a pesar que la mayoría de los trabajadores están conformes con sus trabajos, el grado de satisfacción varía de acuerdo con la posición profesional del empleado. Cuanta más alta sea su posición dentro de la jerarquía profesional, tanto más probable es que informe sentirse satisfecho con su empleo.
- **Supervisión:** Una relación amistosa entre supervisores y subordinados parecía generalizarse en un clima favorable de trabajo.

2.3.2.2. Aumento de la satisfacción en el empleo

Para que el trabajador se adapte con mayor facilidad y sienta satisfacción en su entorno laboral, es importante reconocer las necesidades, fortalezas y debilidades que permitirán que este se sienta parte del equipo y muestre toda la predisposición de desarrollo y compromiso laboral.

Asimismo, es importante tratar con mucha responsabilidad los descontentos de los trabajadores. Este enfoque es inconveniente bajo dos aspectos. En primer lugar, desde el punto de vista administrativo, es probablemente menos eficaz hacerles frente a las quejas que evitar que se presenten. En segundo lugar, es posible que las quejas que se presenten a la administración no reflejen en realidad las causas reales que originan el descontento.

2.3.2.3. Determinantes de la Satisfacción Laboral

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998).

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes, pero también hay otros de gran trascendencia: *sus características personales*. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar,

pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Shultz, 1990).

Marco conceptual

Motivación

Motivación por el trabajo está relacionado con los factores externos, que influyen en la conducta de los trabajadores para determinar su comportamiento laboral; Estos llegarán a internalizarse de acuerdo a los intereses que se persigan causando efectos de satisfacción y como consecuencia el logro de un propósito y objetivos de la empresa, por lo tanto, la motivación laboral siempre será elemento trascendental a tener en cuenta en toda organización.

Necesidades de auto relación

Toda persona presenta este tipo de necesidad humanas por ser las más elevadas como: persona, profesional, trabajador, por lo tanto, se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona y es allí que la empresa debe de potenciar y motivar a su colaborador para un mejor desempeño lo que determinará su satisfacción laboral.

Desempeño laboral

El desempeño laboral es el comportamiento o conducta que asume el trabajador en la búsqueda de objetivos fijados, por lo tanto, se muestra a través del desarrollo de sus capacidades y habilidades en relación al trabajo que desarrollan en la empresa los cuales se evalúan de acuerdo a las responsabilidades asignadas.

Satisfacción del trabajo

Son sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo y que se manifiestan en determinadas actitudes laborales, los cuales están relacionadas con: la naturaleza del trabajo, compañeros, tipo evaluación, estructura organizativa, entre otros. Todos estos factores determinan que una persona sienta satisfacción o no en el área o empresa donde se desempeña.

Capacitación del trabajador

Es un proceso que se desarrolla en toda empresa con el objetivo que el colaborador al ser capacitado pueda desenvolverse mostrando sus habilidades de manera eficiente produciendo resultados favorables en su área de desempeño, así mismo, el colaborador se sentirá con mayores capacidades y habilidades para el desarrollo de su trabajo, lo cual repercutirá de manera positiva en su vida personal y laboral.

CAPÍTULO III
MÉTODO

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

3.1.1. El Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se utilizó en la tesis es Descriptiva – Correlacional ya que describe los hechos observados y estudian las relaciones entre la variables dependiente e independiente ósea se estudia la relación entre dos variables.

Investigación Descriptiva – Correlacional

Hernández, M. (2010), señala que la preocupación de este tipo de investigación “radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos; utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales, es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variable), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (2011), señalan que “Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes”.

Hernández, M. (2012), la investigación correlacional es el tipo de estudio que persigue medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables.

Por lo tanto, el nivel de investigación que se aplica en esta tesis es Descriptivo-Correlacional, ya que describe la relación entre la gestión motivacional y su influencia en la satisfacción laboral de los docentes del área de Formación General y Básica de la Universidad Autónoma del Perú- 2016.

3.1.2. Diseño de Investigación

Diseño pre experimental

Según Roberto Hernández; Carlos Fernández y Pilar Baptista (2010); redactan que una investigación pre experimental, es un diseño de un solo grupo cuyo grado de control es mínimo. Generalmente es útil como un primer acercamiento al problema de investigación en la realidad.

En el diseño pre- experimental nos permitirá analizar nuestra variable independiente y variable dependiente sin ningún grupo de control.

El diseño pre experimental según, Sánchez Carlessi y otro (1998:86), los diseños pre experimentales son porque no tienen la capacidad de controlar adecuadamente los factores que influyen contra la validez interna, así como también de la validez externa. Sin embargo, es útil comenzar la discusión y descripción de los diseños experimentales de investigación con este tipo de diseños por dos razones:

Porque son elementos de los diseños experimentales y Porque ilustran la forma en que las variables extrañas pueden influir la validez interna (principalmente) de un diseño, es decir nos dan a conocer lo que no se debe de hacer y lo que se deberá de hacer.

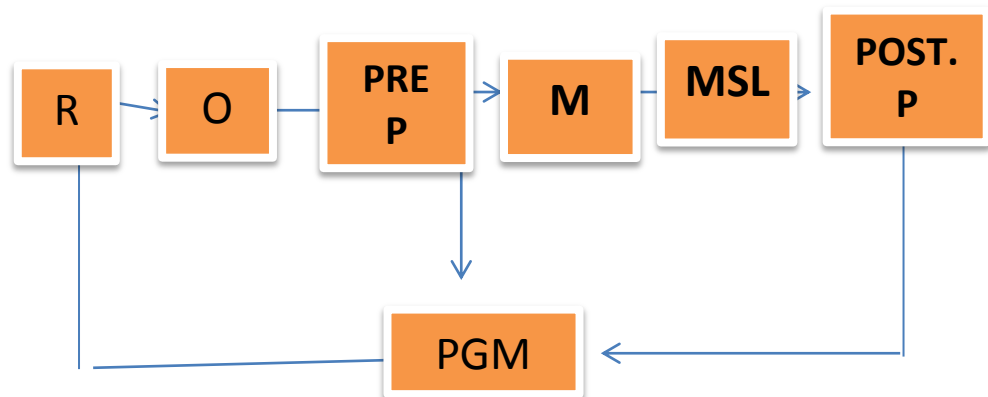


Figura 8. Gráfico de aplicación
 Fuente: Elaboración propia

DÓNDE:

- * R : Realidad de la empresa.
- * O : Observación del problema.
- * PRE.P: Pre prueba.
- * M : Programa motivacional.
- * POST.P: Post prueba.
- * P.M : Programa motivacional.
- * S. L : Mejorar la satisfacción laboral

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población

Según Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P (2010); redactan que una población o universo es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

El diccionario de la RAE (2013), define la población en su acepción sociológica como "Conjunto de los individuos o cosas sometido a una

evaluación estadística mediante muestreo". En cualquier investigación, el primer problema que aparece, relacionado con este punto, es la frecuente imposibilidad de recoger datos de todos los sujetos o elementos que interesen a la misma.

En la investigación la población se considera como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes.

Destacamos algunas definiciones:

"Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones". Levin & Rubín (2011).

"Una población es un conjunto de elementos que presentan una característica común". Cadenas (2011).

En una población el tamaño es un factor de suma importancia en el proceso de investigación estadística y en nuestro caso social, el tamaño se da por el número de elementos que constituyen la población, según el número de elementos la población puede ser finita o infinita. Cuando el número de elementos que integra la población es muy grande, se puede considerar a esta como una población infinita, por ejemplo; el conjunto de todos los números positivos.

La Población de estudio está conformada por (85) docentes del Área de Formación General y Básica de la "Universidad Autónoma del Perú" ubicada en el distrito de Villa Salvador, tal como se detalla en el siguiente cuadro:

3.2.2. Muestra

Según Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P (2010); redactan que la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población.

Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla". Murria, R. Spiegel (2009).

"Una muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos". Levin & Rubín (2011).

"Una muestra debe ser definida en base de la población determinada, y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra solo podrán referirse a la población en referencia", Cadenas (2010).

Los expertos en estadística recogen datos de una muestra. Utilizan esta información para hacer referencias sobre la población que está representada por la muestra. En consecuencia, muestra y población son conceptos relativos. Una población es un todo y una muestra es una fracción o segmento de ese todo.

La Muestra de estudio es de 22 colaboradores que trabajan en el área de Formación General y Básica de la “Universidad Autónoma del Perú” ubicado en el distrito de Villa Salvador.

Muestra de la Investigación
Tamaño muestral para una proporción con marco muestra conocido

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}$$

Marco muestral	N	120
Nivel de significancia	α	0.050
Nivel de Confianza	1- α	0.975
Z de (1- α)	Z (1- α)	1.960
Probabilidad del Atributo	p	0.138
Complemento de p	q	0.862
Precisión	d	0.080

Tamaño de la muestra	n	22.00
----------------------	---	--------------

Dónde:

n	Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
P y q	Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
Z	Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la

	estimación de la muestra, por tanto el valor $Z = 1.96$
N	El total de la población. En este caso ---- personas considerando a aquellas personas que tuvieron elementos para responder por los temas técnicos de la investigación.
EE	Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 0.09 o menos. En este caso se ha tomado 0.05

3.3. Hipótesis

3.3.1. Hipótesis General

El programa de gestión motivacional mejorará la satisfacción laboral de los colaboradores, del área de Formación General y Básica, de la “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016.

3.3.2. Hipótesis Específica

- El desarrollo de gestión motivacional mejorará significativamente la satisfacción laboral de los colaboradores del área de Formación General y Básica de la Universidad Autónoma del Perú en el 2016.
- La Gestión de desarrollo emocional mejorará significativamente la satisfacción laboral en la Universidad Autónoma del Perú en el 2016.
- El compromiso organizacional eleva significativamente el nivel de satisfacción laboral la Universidad Autónoma del Perú en el 2016.

3.4. Variables–Operacionalización

En la presente investigación se trabajará con variables, con sus respectivas características por estudiar, definidas en función de sus indicadores. El análisis será desarrollado mediante un cuadro, donde además de variables, se especificarán sus dimensiones e indicadores.

Fidias, A. (2006), define una variable como características de la realidad que pueden ser determinadas por observación y, lo más importante, que pueden mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra, de una persona a otra, o de un país a otro. En este sentido, se puede decir que es un fenómeno que se intenta explicar y que será objeto de estudio a lo largo de la investigación.

3.4.1. La Variable Independiente

Es aquella propiedad, cualidad o característica de una realidad, evento o fenómeno, que tiene la capacidad para influir, incidir o afectar a otras variables. Se llama independiente, porque esta variable no depende de otros factores para estar presente en esa realidad en estudio.

Algunos ejemplos de variables independientes son; el sexo, la raza, la edad, entre otros. Veamos un ejemplo de hipótesis donde está presente la variable independiente: “Los niños que hacen tres años de educación preescolar, aprenden a leer más rápido en primer grado.” En este caso la variable independiente es “hacen tres años de educación preescolar.” Porque para que los niños de primer grado aprendan a leer más rápido, depende de que hagan tres años de educación preescolar.

3.4.2. La Variable Dependiente

Es aquella característica, propiedad o cualidad de una realidad o evento que estamos investigando. Es el objeto de estudio, sobre la cual se centra la investigación en general. También la variable independiente es manipulada por el investigador, porque el investigador puede variar los factores para determinar el comportamiento de la muestra de estudio.

Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Indicadores	Escala de medición
Gestión motivacional	Según, Amorós. (2007). la Motivación Laboral es el instrumento que determina el comportamiento y actitud del colaborador en función a sus metas orientadas a satisfacer alguna necesidad. Por lo tanto, consciente de ello todo directivo deberá de orientar tareas que generen estrategias que permitan motivar al colaborador orientadas hacia el logro de las metas de la organización. (pág. 81).	Desarrollo Motivacional Incentivos otorgados Autoestima alta Trabajo adecuado Toma de decisiones	Cuestionario
Satisfacción laboral	Según, Robbins, (1998). La satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra	Desarrollo Emocional Buenas condiciones laborales Aporte de ideas Trato como persona Autonomía Compromiso Organizacional Beneficios Adecuados Salario Consideración individual Estabilidad Laboral. Factores	

	expresión indistintamente.	Intrínsecos Agrado por el trabajo Autorrealización Valoración Factores Extrínsecos Cercanía física entre el líder y el colaborador. Condiciones físicas Horario de trabajo Remuneraciones Autorrealización Reconocimiento por el trabajo Contenido de la tarea Responsabilidad Crecimiento en el trabajo	
--	----------------------------	--	--

3.5. Métodos e Instrumentos de Investigación

3.5.1. Métodos

El método a desarrollarse en el siguiente trabajo será el método Inductivo - Deductivo, porque tomaremos variables específicas de la gestión motivacional y nos centraremos en la satisfacción laboral de los docentes del área de Formación General y Básica de la Universidad Autónoma del Perú.

Según Hernández, M. (2011)

Método Inductivo

Estudia los fenómenos o problemas desde las partes hacia el todo, es decir analiza los elementos del todo para llegar a un concepto o ley. También se puede decir que sigue un proceso analítico-sintético.

Método Deductivo

Es lo contrario del exterior. Estudia un fenómeno o problema desde el todo hacia las partes, es decir analiza el concepto para llegar a los elementos de las partes del todo. Entonces diríamos que su proceso es sintético analítico.

Método Mixto

Este método es la combinación del método deductivo e inductivo, por tanto, se aplicará de acuerdo a las necesidades y circunstancias que se necesitan en una investigación.

3.6. Procedimientos de Análisis Estadísticos de Datos

Para Hernández, M. (2010), es el vínculo que se establece entre las necesidades de información y las preguntas u observaciones que se harán. Con el propósito de responder a las preguntas de investigación planteadas se selecciona un diseño específico de investigación. Los diseños de investigación, pueden ser experimentales o no experimentales, "una vez que seleccionamos el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro problema de estudio, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación". Recolectar los datos implica tres actividades estrechamente relacionadas entre sí:

- Seleccionar un instrumento de medición.
- Aplicar ese instrumento de medición, es decir, medir las variables.
- Preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente.

Según Franklin (2011), la elección de técnicas e instrumentos para la recopilación de los datos debe de estar en función de las características del estudio que se pretende realizar. Existen algunas técnicas que ayudan a recabar información:

- Investigación documental: Se deben considerar y analizar aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el estudio.
- Consulta de sistemas de información: Es necesario tener acceso a sistemas computacionales que contengan información y recursos de apoyo para allegarse datos.
- Entrevistas: Esta herramienta consiste básicamente en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas en forma adecuada para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el que brinda información completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de tener respuestas puede percibir actitudes y recibir comentarios.
- Cuestionarios: Este instrumento se utiliza para obtener las informaciones deseadas predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulo o temática específica. Para el caso de esta investigación se emplearon cuestionarios.
- Observaciones directas: Este recurso puede ser empleado por los técnicos o analistas en el área física donde se desarrolla el trabajo de la organización.

3.6.1. Métodos de Análisis de Datos

Son herramientas útiles para organizar, describir y analizar los datos recogidos con los instrumentos de investigación.

Seriación

La seriación es una noción matemática básica, o pre lógica, conformando un cimiento principal para el posterior concepto de número, sobre todo en el caso de los ordinales. Seriar significa en este caso establecer un orden por jerarquías, muchas veces por tamaño (del más chico al más grande), ya que es la característica más fácil de identificar para este tipo de ejercicios.

Codificación

Es el proceso por el cual la información de una fuente es convertida en símbolos para ser comunicada. En otras palabras, es la aplicación de las reglas de un código.

Es un sistema proceso mediante el cual nos ayuda a interpretar signos poco comunes. Es el proceso en donde el emisor convierte las ideas que quiere transmitir en signos que puedan ser recibidos fácilmente por el receptor.

Tabulación

Tabular es organizar datos en una tabla de columnas que tiene forma de tabla. Expresar por medio de tablas, valores, magnitudes u otros datos. Desplazar el cursor a una posición determinada, saltando varias posiciones de pantallas, para visualizar a partir de esa posición. Por ejemplo, se suma la información de cada columna del registro, obtenida de totales y/o porcentajes de cada rubro o tipo del registro o encuesta en un período de tiempo determinado o de un valor x. (depende del área temática).

Técnicas de recolección de datos

De acuerdo a las características de nuestra investigación y los enfoques desarrollados; la técnica que se utilizó fue la encuesta tanto para la variable gestión motivacional como también para la variable satisfacción laboral.

Encuesta: Es un conjunto de estímulos sistemáticos aplicados a determinadas unidades de análisis, sobre la base de un conjunto de respuestas predeterminadas.

Instrumentos de recolección de datos

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos de esta investigación fue el cuestionario:

Cuestionario: Los cuestionarios que se utilizaron para el recojo de datos fueron:

Cuestionario de gestión motivacional y satisfacción laboral:

Este cuestionario fue aplicado a los docentes integrantes de la muestra (22 personas) del área de Formación General y Básica de la Universidad Autónoma del Perú, con una duración de 25 minutos. Está estructurado en 24 ítems de acuerdo a las dimensiones de la variable de estudio: 12 ítems para el total de dimensiones.

Validación y confiabilidad del instrumento

Validación: la validación de los instrumentos de recojo de información fueron realizadas por tres docentes con grado de magíster, respectivamente.

Confiabilidad: La aplicación de nuestros instrumentos, para tener confiabilidad, fue determinado mediante la prueba del Coeficiente Alfa de Cronbach dentro de la escala de 0 a 1 desarrollado en el programa estadístico SPSS 22.

A continuación, se indica los resultados generales obtenidos, mientras que los resultados específicos (ítem por ítems) se indican en el anexo de la presente investigación.

A. Prueba de Alfa de Cronbach de gestión motivacional

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	22	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	22	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,828	24

B. Prueba de Alfa de Cronbach para satisfacción laboral

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	22	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	22	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,828	24

Método de análisis de datos

Esta parte de la investigación sirvió para sistematizar y procesar los datos obtenidos y fueron presentados a través de tablas de distribución de frecuencias con sus respectivos gráficos, así como también con algunos estadísticos:

- **Tablas de frecuencias:** Se lograron distribuir los resultados por niveles, escalas, puntajes, porcentajes y promedios, todas de manera ordenada y secuencial. Así también cada uno de ellos contaron con sus respectivas interpretaciones.
- **Gráficos:** Permitieron ser empleadas como acompañantes auxiliares de las tablas de frecuencias, los cuales fueron determinados por niveles y porcentajes y en orden numérico.
- **Estadísticos:** para el análisis de datos se emplearán estadísticos como:
 - Distribución de frecuencias
 - Media aritmética
 - Prueba de Coeficiente de Correlación de Pearson
 - Prueba “t” de Student.
 - Así también se tendrá en cuenta lo siguiente:
 - La verificación de la hipótesis se realizó mediante la prueba “t” de Student de Pearson.
 - La discusión de los resultados se hizo mediante la confrontación de los mismos con las conclusiones de las tesis citadas en los “antecedentes” y con los planteamientos del marco teórico.
 - Las conclusiones se formularon teniendo en cuenta los objetivos planteados y los resultados obtenidos.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS

En esta parte de la investigación presentamos los resultados obtenidos correspondientes a los cuestionarios “Gestión motivacional y Satisfacción laboral” para saber en los niveles en que se encuentran y luego poder determinar la relación que existe entre ambos. El instrumento fue elaborado en base a nuestras variables de estudio. Para su análisis respectivo se tuvo en cuenta, para el promedio final de nuestras dos variables, los siguientes niveles de valoración: (5) Siempre, (4) La mayoría de las veces sí, (3) Algunas veces sí, algunas veces no, (2) La mayoría de las veces no, (1) nunca.

Asimismo, en adelante se presentan los datos estadísticos descriptivos e inferenciales en forma de cuadros y gráficos, expresados en frecuencias y porcentajes, así como sus respectivas interpretaciones. También se presenta el nivel de relación de las variables obtenidas a través del análisis estadístico denominado Coeficiente de Correlación de Pearson y la prueba de hipótesis para aceptar o rechazar la hipótesis nula (H_0) o alterna (H_1).

4. FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO (CONSISTENCIA INTERNA)

4.1. Confiabilidad de valor interno

Tabla N°1. Confiabilidad de valor interno

Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de Cronbach		N de elementos	
,828		24	

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	22	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	22	100,0

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

En la tabla N°1 se puede apreciar que entre más cerca de 1 esté α , más alto es el grado de confiabilidad, en este caso, el resultado nos da un valor

de 0.828, por lo tanto, se puede deducir que el instrumento empleado tiene un aceptable grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos en la investigación de un Programa de Gestión Motivacional para mejorar la Satisfacción Laboral de los colaboradores del área de Formación General y Básica de la Universidad Autónoma del Perú.

4.2. Análisis exploratorio: Análisis descriptivo de frecuencia por dimensiones y variables.

4.2.1. Variable 1: Gestión motivacional

Tabla N° 2. Variable 1: Gestión motivacional – Estadísticos descriptivos

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
¿En qué medida los incentivos otorgados van acorde con su desempeño laboral?	22	3	5	3,95	,575
¿En qué medida su desarrollo profesional influye en su autoestima?	22	3	5	3,64	,658
¿ En qué medida se siente usted con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo	22	3	5	3,55	,596
¿En qué medida usted tiene la libertad de tomar decisiones en su área de trabajo?	22	3	5	4,05	,375
¿En qué medida considera usted que el trato que recibe por parte de su jefe es adecuado?	22	4	5	4,23	,429
¿En qué medida sus aportes o ideas son tomadas en cuenta en su trabajo?	22	4	5	4,27	,456

¿En qué medida su supervisor, o alguien del trabajo, se preocupan por usted como persona?	22	4	5	4,23	,429
¿En qué medida considera usted que da lo mejor de sí en el trabajo?	22	4	5	4,14	,351
¿En qué nivel recibe su salario en la fecha acordada en la contratación laboral?	22	4	5	4,18	,395
¿En qué medida recibe su salario aguinaldo y vacaciones de acuerdo a la ley?	22	4	5	4,27	,456
¿En qué nivel el ambiente donde desempeña sus labores cuenta con todo lo necesario para que sea el más adecuado?	22	4	5	4,09	,294
¿En qué medida siente seguro y estable en su empleo?	22	4	5	4,23	,429
N válido (por lista)	22				

La tabla N°2 describe cada ítem con respecto a cada media tiene una considerable distancia, lo cual se mejorará si se aplica el programa de gestión motivacional, logrando así que exista una reducción de la distancia y a su vez que las desviaciones también sean cada vez más pequeñas, dicho de otra manera, servirá para homogeneizar los ítems (preguntas) y así lograr una inferencia con menor error al momento de incrementar la satisfacción laboral.

4.2.2. Variable 2: Satisfacción laboral

Tabla N°3. Variable 2: SATISFACCIÓN LABORAL-Estadísticos descriptivos

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
¿ En qué medida en los últimos siete días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo	22	3	5	4,45	,671
¿En qué medida alguien en tu trabajo estimula tu desarrollo?	22	3	5	4,45	,596
¿En qué medida cree que su trabajo es importante, para las personas que hacen uso del servicio que presta en la Universidad?	22	3	5	4,27	,550
¿En qué medida en los últimos seis meses alguien, en su trabajo, reconoció su progreso y desempeño?	22	4	5	4,27	,456
¿En qué medida la misión o propósito de la Universidad le hacen sentir que su trabajo es importante?	22	4	5	4,41	,503
¿En qué nivel considera que la relación que usted tiene con sus compañeros es buena?	22	4	5	4,64	,492
¿En qué medida su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en eventos culturales, recreativos y sociales?	22	4	5	4,45	,510

¿En qué medida la comunicación con sus compañeros de trabajo es adecuada?	22	4	5	4,55	,510
¿En qué medida las condiciones de desarrollo personal y profesional (Capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen?	22	4	5	4,18	,395
¿En qué nivel cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?	22	4	5	4,36	,492
¿En qué nivel ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?	22	4	5	4,45	,510
¿En qué nivel tiene claro que es lo que se espera de usted, en el trabajo?	22	4	5	4,50	,512
N válido (por lista)	22				

En la tabla N°3 se puede observar que los promedio son muy parecidos a la de la primera variable de la gestión motivacional, lo cual se podría desprender que la correlación es débil porque aún no se aplicó el programa de gestión motivacional, pero se asegura que, si se aplica el programa, entonces se relacionará en forma directa con la satisfacción laboral.

4.3. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

La variable de estudio viene a ser la **satisfacción laboral** y es la cambiará de la realidad actual mediante la aplicación del programa de **gestión motivacional**. Entonces se somete a la prueba de la normalidad porque en realidad se desea conocer si el comportamiento de la variable es paramétrico o no paramétrico y esto dará un descarte de estadísticos a la hora de elegir el estadístico apropiado.

Entonces planteamos el supuesto a probar:

Ho: La variable satisfacción laboral tiene una distribución normal

Ha: La variable satisfacción laboral no tiene una distribución normal

Tabla N°4. Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadísti			Estadísti		
	co	Gl	Sig.	co	Gl	Sig.
Resultado de Satisfacción Laboral	,318	22	,000	,785	22	,0001

a. Corrección de significación de Lilliefors

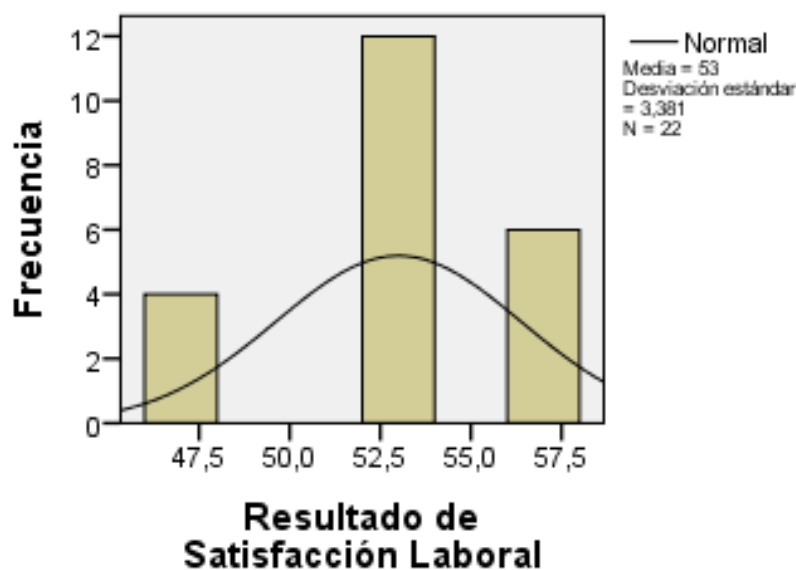


Figura N° 1. Gráfico de normalidad

En efecto como se puede apreciar en la tabla N°4, la satisfacción laboral no tiene un comportamiento gaussiano o normal por el contrario es asimétrico sesgado a la cola derecha haciéndolo asimétrico, también tienen una curtosis muy elevada leptocurtica porque se da por encima de la curva normal, existiendo una alta concentración de datos.

Por todo lo antes mencionado concluimos que la distribución de la variable satisfacción laboral es del tipo no paramétrico, ello se corrobora con la Tabla Nro. 04 Prueba de la Normalidad, dando como resultado un $p_valor=0.000$, lo cual significa rechazar a nuestra hipótesis nula que indicaba que posiblemente tuviera una distribución normal, pero con la gráfica y los resultados del p_valor , se indica que en realidad la distribución de la satisfacción laboral es no paramétrica, esto obviamente nos reduce posibilidades para la elección del estadístico apropiado, sospechando que sea una U-MannWithney para muestras independientes.

4.4. Contraste o comprobación de las hipótesis conforme al cuadro de operacionalización de variables

Ho: El programa de gestión motivacional no mejorará la satisfacción laboral de los colaboradores, del Área de Formación General y Básica de Formación General y Básica, de la “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016.

Ha: El programa de gestión motivacional mejorará la satisfacción laboral de los colaboradores, del Área de Formación General y Básica de Formación General y Básica, de la “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016.

**Si es normal entonces se utiliza el estadístico T-Student Relacional
 Si es no paramétrico se utiliza el equivalente a anterior=U-Mant
 Whitney**

Tabla N° 5. Estadísticas de prueba

Rangos				
	sumaM (agrupado)	N	Rango promedio	Suma de rangos
suma SL	GM INEFICIENTE	12	12,42	22,00
	GM EFICIENTE	10	9,58	149,00
	Total	22		

Estadísticos de prueba ^a	
	sumaSL
U de Mann-Whitney	1,000
W de Wilcoxon	22,000
Z	-3,290
Sig. asintótica (bilateral)	,001
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	,000 ^b

a. Variable de agrupación: sumaM (agrupado)

b. No corregido para empates.

En la tabla N°5 se puede apreciar una probabilidad de valor $p=0.001$, menor a la probabilidad propuesta por del investigador que fue antes del proceso de 0.05, entonces podemos afirmar que el programa de gestión motivacional mejorará la satisfacción laboral de los colaboradores, del Área de Formación General y Básica de Formación General y Básica, de la “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016.

4.5. Descriptivos generales de ambas variables generales

4.5.1. Variable Independiente: Gestión Motivacional

Tabla N° 6. Frecuencias de la Gestión Motivacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	GM-Ineficiente	4	18,2	18,2	18,2
	GM-Regular	11	50,0	50,0	68,2
	GM-Eficiente	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

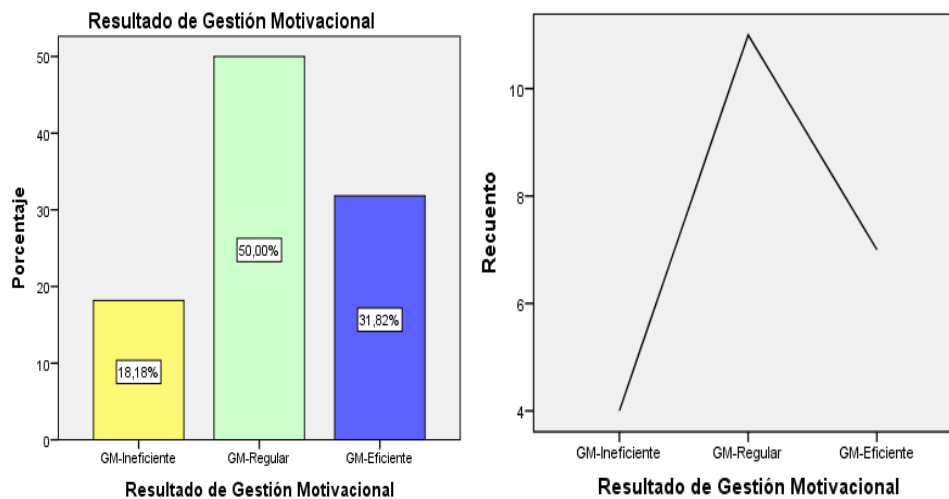


Figura N° 2. Estadística agrupada

En la tabla N°6 se puede apreciar La frecuencia más elevada se encuentra en el grupo de Regular Gestión Motivacional del 50%, lo cual quiere decir que es de necesidad aplicar el Programa para que la motivación se eleve o sea Alta y lógicamente sólo de esta manera se incrementará la Satisfacción Laboral. En cuanto a la tendencia de la misma manera, si se aplica el programa se proyecta una alta motivación.

4.5.1.1. Dimensiones variables independientes

Tabla N° 7. Frecuencias del Desarrollo Motivacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo - DM	6	27,3	27,3	27,3
	Regular - DM	14	63,6	63,6	90,9
	Eficiente - DM	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

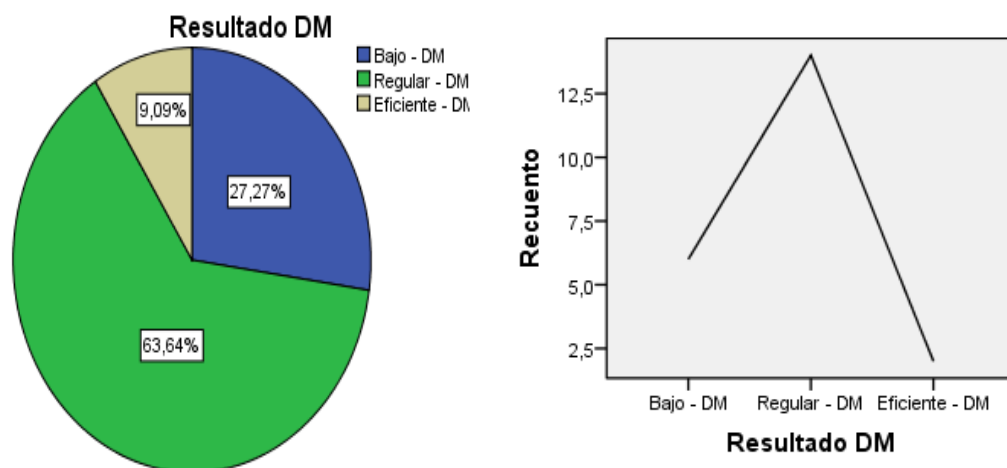
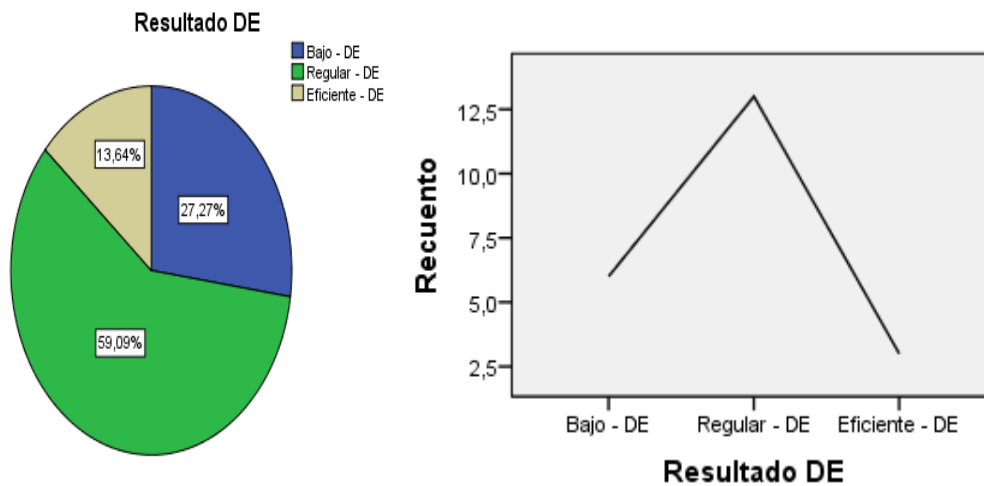


Figura N° 3. Frecuencia de desarrollo Motivacional

De acuerdo a la estadística empleada la figura N°3 muestra que el 27,27% indican bajo desarrollo motivacional y el 63,64%, de las personas encuestadas responden (Regular), lo cual quiere decir que es de necesidad aplicar el programa gestión motivacional y se eleve o sea Alta y lógicamente solo de ésta manera se incrementará la satisfacción laboral. En cuanto a la tendencia de la misma manera, si se aplica el programa gestión motivacional se proyecta una Alta satisfacción laboral.

Tabla N° 8. Frecuencias del Desarrollo Emocional

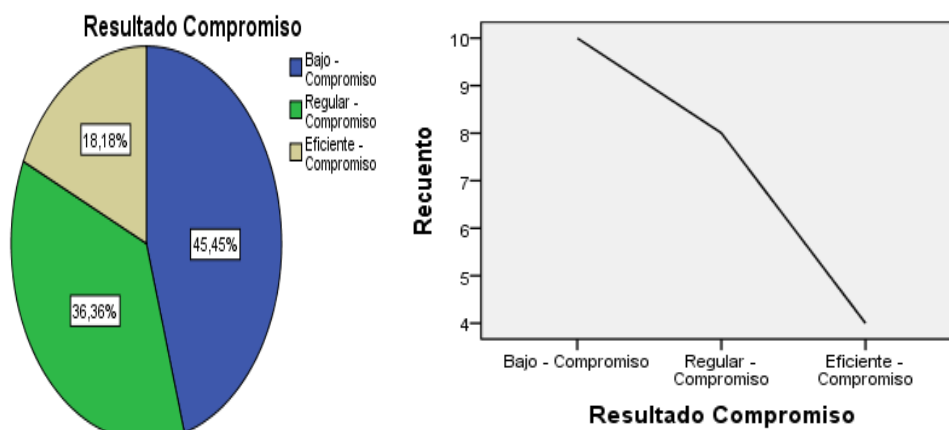
Resultado DE (agrupado)					
Válido	Categoría	Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
	Bajo - DE	6	27,3	27,3	27,3
	Regular - DE	13	59,1	59,1	86,4
	Eficiente - DE	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	


Figura N° 4. Frecuencia de desarrollo emocional

En la tabla N°8, de acuerdo a los resultados estadísticos, se puede apreciar muestra que el 27,27% indican bajo desarrollo emocional y el 58,09%, de las personas encuestadas responden (Regular), lo cual quiere decir que es de necesidad aplicar el programa gestión motivacional y se eleve o sea Alta y lógicamente solo de ésta manera se incrementará la satisfacción laboral. En cuanto a la tendencia de la misma manera, si se aplica el programa gestión motivacional se proyecta una Alta satisfacción laboral.

Tabla N° 9. Frecuencias del Compromiso Organizacional (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo - Compromiso	10	45,5	45,5	45,5
	Regular - Compromiso	8	36,4	36,4	81,8
	Eficiente - Compromiso	4	18,2	18,2	100,0
Total		22	100,0	100,0	


Figura N° 5. Frecuencia de compromiso organizacional

De acuerdo a los resultados estadísticos la figura N° 5 muestra que el 45,55% indican bajo compromiso y el 36,36%, de las personas encuestadas responden (Regular), lo cual quiere decir que es de necesidad aplicar el programa gestión motivacional y se eleve o sea Alta y lógicamente solo de ésta manera se incrementará la satisfacción laboral. En cuanto a la tendencia de la misma manera, si se aplica el programa gestión motivacional se proyecta una Alta satisfacción laboral.

4.5.2. Variable Dependiente: Satisfacción Laboral

Tabla N°10. Frecuencias de la Satisfacción Laboral

		Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja Satisfacción Laboral	4	18,2	18,2	18,2
	Regular Satisfacción Laboral	12	54,5	54,5	72,7
	Alta Satisfacción Laboral	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

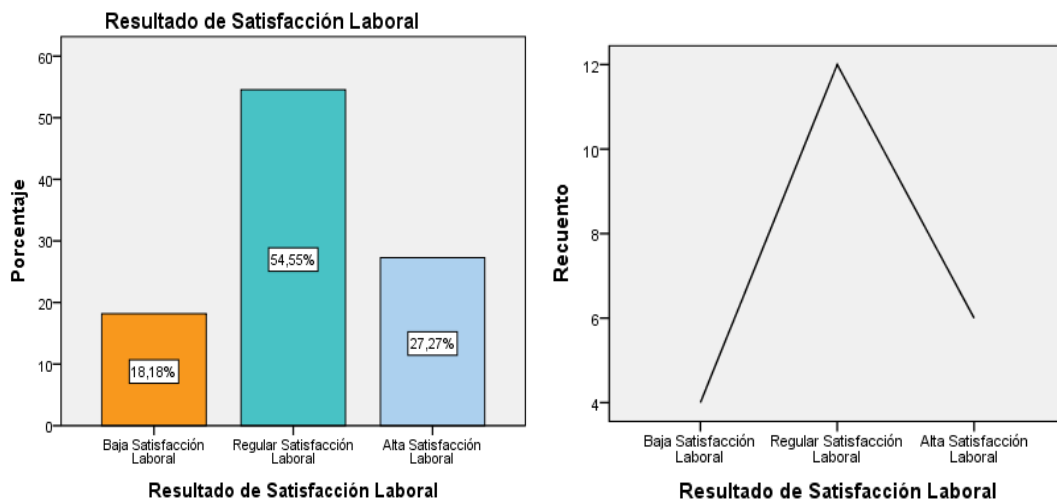


Figura N° 6. Frecuencia de la satisfacción laboral

La figura N°6 muestra que la frecuencia más elevada se encuentra en el grupo de Satisfacción Laboral Regular del 54,55%, lo cual quiere decir cómo todavía no se ha aplicado el programa, entonces es que por esa posible causa sea que la satisfacción laboral se mantenga de forma regular. En cuanto a la tendencia de la misma forma, si se aplica el programa se proyecta una alta satisfacción laboral.

4.5.2.1. Dimensiones variables dependiente

Tabla N° 11. Frecuencias de los Factores Intrínsecos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo - FI	5	22,7	22,7	22,7
	Regular - FI	11	50,0	50,0	72,7
	Alta - FI	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

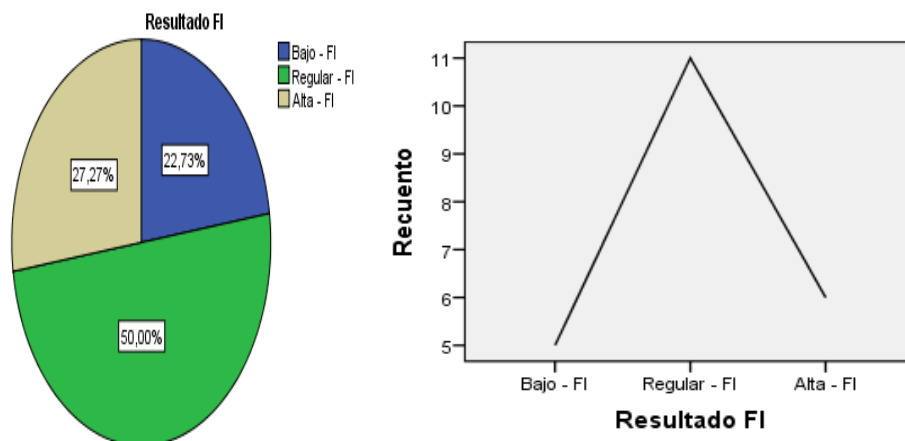
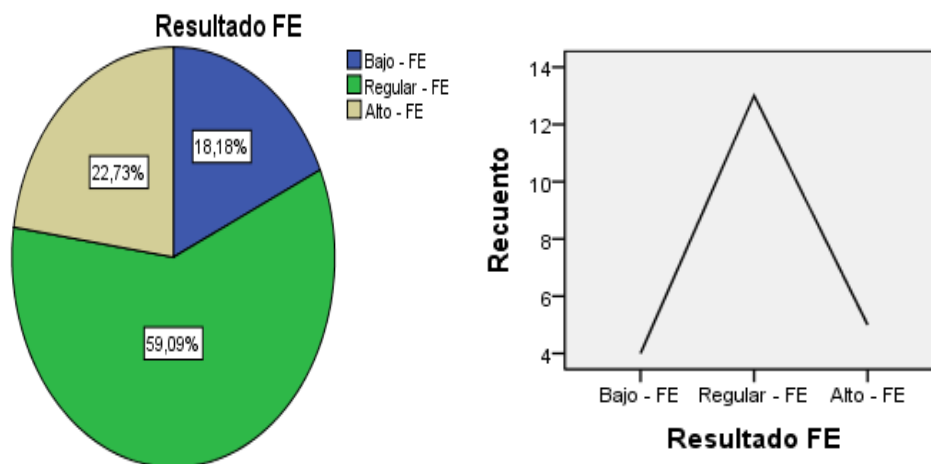


Figura N° 7. Frecuencia de factores intrínsecos

De la tabla N°11 se puede apreciar que el 22,73% indican bajo factor intrínseco y el 50,00%, de las personas encuestadas responden (Regular), lo cual quiere decir que es de necesidad aplicar el programa gestión motivacional y se eleve o sea Alta y lógicamente solo de ésta manera se incrementará la satisfacción laboral. En cuanto a la tendencia de la misma manera, si se aplica el programa gestión motivacional se proyecta una Alta satisfacción laboral.

Tabla N° 12. Frecuencias de los Factores Extrínsecos

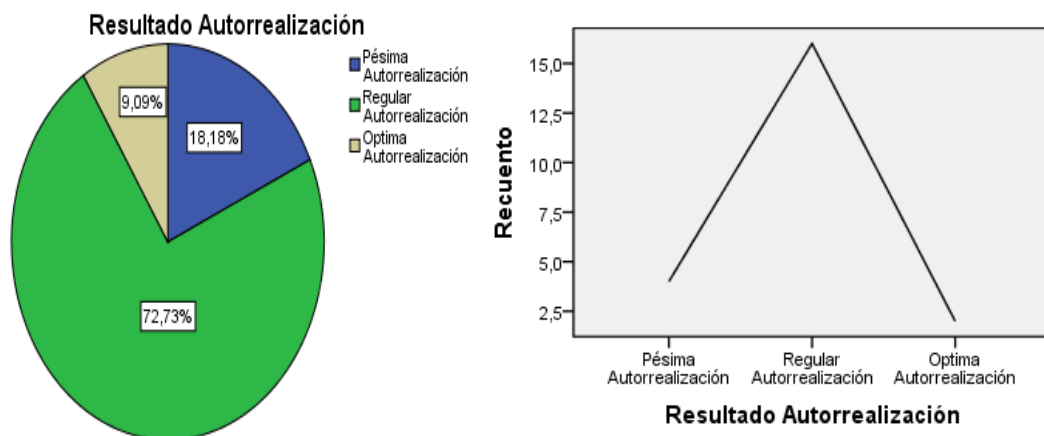
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo - FE	4	18,2	18,2	18,2
	Regular - FE	13	59,1	59,1	77,3
	Alto - FE	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	


Figura N° 8. Frecuencias de los Factores Extrínsecos

La figura N° 8, de acuerdo a la estadística empleada, muestra que el 18,18% indican bajo factor extrínseco y el 59,09%, de las personas encuestadas responden (Regular), lo cual quiere decir que es de necesidad aplicar el programa gestión motivacional y se eleve o sea Alta y lógicamente solo de ésta manera se incrementará la satisfacción laboral. En cuanto a la tendencia de la misma manera, si se aplica el programa gestión motivacional se proyecta una Alta satisfacción laboral.

Tabla N° 13. Frecuencias de los Factores de Autorrealización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pésima Autorrealización	4	18,2	18,2	18,2
	Regular Autorrealización	16	72,7	72,7	90,9
	Optima Autorrealización	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	


Figura N° 9. Frecuencias de los Factores de Autorrealización

En la figura N°9, de acuerdo a la estadística empleada, muestra que el 18,18% indican pésima autorrealización y el 72,73%, de las personas encuestadas responden (Regular), lo cual quiere decir que es de necesidad aplicar el programa gestión motivacional y se eleve o sea Alta y lógicamente solo de ésta manera se incrementará la satisfacción laboral. En cuanto a la tendencia de la misma manera, si se aplica el programa gestión motivacional se proyecta una Alta satisfacción laboral.

4.6. Análisis Descriptivo de Frecuencias

4.6.1. Variable Dependiente: Satisfacción Laboral

	PRE TEST			POS TEST	
	N	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
¿ En qué medida en los últimos siete días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo	22	4,45	,671	4.59	.590
¿En qué medida alguien en tu trabajo estimula tu desarrollo?	22	4,45	,596	4.59	.590
¿En qué medida cree que su trabajo es importante, para las personas que hacen uso del servicio que presta en la Universidad?	22	4,27	,550	4.50	.598
¿En qué medida en los últimos seis meses alguien, en su trabajo, reconoció su progreso y desempeño?	22	4,27	,456	4.27	.456
¿En qué medida la misión o propósito de la Universidad le hacen sentir que su trabajo es importante?	22	4,41	,503	4.64	.492
¿En qué nivel considera que la relación que usted tiene con sus compañeros es buena?	22	4,64	,492	4.77	.429
¿En qué medida su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en eventos culturales, recreativos y sociales?	22	4,45	,510	4.32	.477
¿En qué medida la comunicación con sus compañeros de trabajo es adecuada?	22	4,55	,510	4.64	.492
¿En qué medida las condiciones de desarrollo personal y profesional (Capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen?	22	4,18	,395	4.45	.510
¿En qué nivel cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?	22	4,36	,492	4.77	.429
¿En qué nivel ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?	22	4,45	,510	4.45	.510
¿En qué nivel tiene claro que es lo que se espera de usted, en el trabajo?	22	4,50	,512	4.64	.492
N válido (por lista)	22				

Se puede observar que, al iniciar la investigación, la Universidad Autónoma, presentaba el problema de una baja Satisfacción Laboral, lo cual se mejora al aplicar el Programa motivacional, ello se corrobora con una segunda medición en donde cambia la realidad favorablemente, comprendiendo que si tuvo efecto en la aplicación del Programa.

4.7. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

La variable de estudio viene a ser la Satisfacción Laboral y es la que cambio la realidad actual mediante la aplicación del programa motivacional. Entonces se somete a la prueba de la normalidad porque en realidad se desea conocer si el comportamiento de la variable es paramétrico o no paramétrico y esto nos dará un descarte de estadísticos a la hora de elegir el estadístico apropiado.

Entonces planteamos el supuesto a probar:

Ho: La variable Satisfacción Laboral tiene una distribución normal

Ha: La variable Satisfacción Laboral no tiene una distribución normal

Tabla N° 14. Pruebas de normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Pos Suma SL (agrupado)	,325	22	,000	,736	22	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Por todo lo antes mencionado concluimos que la distribución de la variable satisfacción laboral es del tipo no paramétrico, ello se corrobora con la Tabla Nro. 14 Prueba de la Normalidad, dando como resultado un $p_valor=0.000$, lo cual significa rechazar a nuestra hipótesis nula que indicaba que posiblemente tuviera una distribución normal, pero con la gráfica y los resultados del p_valor , se indica que en realidad la distribución de la planificación del abastecimiento es NO PARAMÉTRICA, esto obviamente nos reduce posibilidades para la elección del estadístico apropiado, sospechando que sea una Wilcoxon para muestras relacionadas.

Prueba no paramétrica de la variable dependiente: Satisfacción Laboral Entre el Pre Test y Post Test (Wilcoxon)

Tabla N° 15. Rangos

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Resultado Post de Satisfacción Laboral - Rangos negativos		0 ^a	,00	,00
Resultado Pre de Satisfacción Laboral - Rangos positivos		22 ^b	23,00	1035,00
Resultado Pre de Satisfacción Laboral - Empates		0 ^c		
	Total	22		

a. Resultado Post de Satisfacción Laboral < Resultado Pre de Satisfacción Laboral

b. Resultado Post de Satisfacción Laboral > Resultado Pre de Satisfacción Laboral

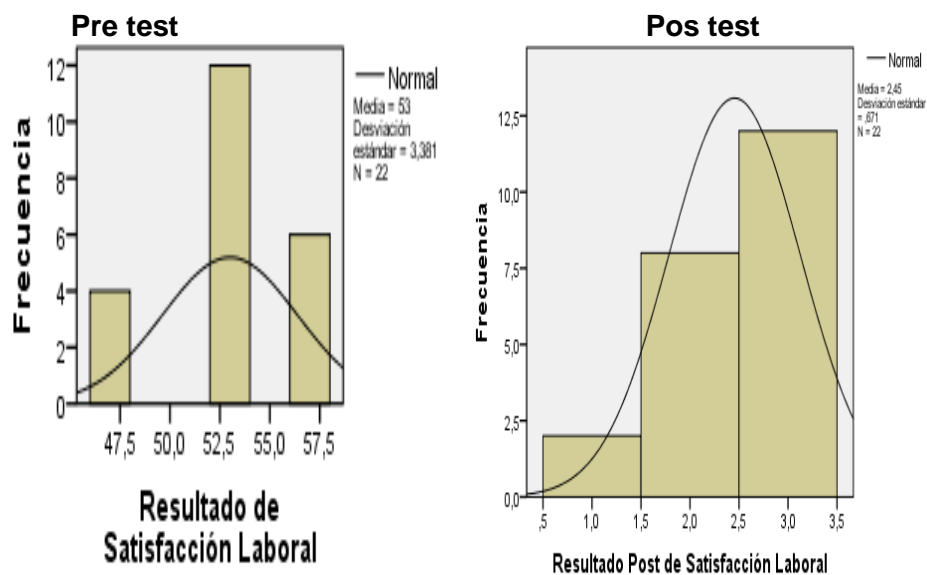
c. Resultado Post de Satisfacción Laboral = Resultado Pre de Satisfacción Laboral

Tabla N° 16. Estadísticos de prueba

	Resultado Post de Satisfacción Laboral - Resultado Pre de Satisfacción Laboral
Z	-5,858 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo

b. Se basa en rangos negativos.


Gráfico 10. Gráfico de histograma

4.8. Descriptivos generales de la variable dependiente: Satisfacción Laboral con análisis descriptivo de frecuencia por dimensiones y Variables

PRE TEST

Resultado de Satisfacción Laboral (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		a	e	válido	acumulado
Válido	Baja Satisfacción Laboral	4	18,2	18,2	18,2
	Regular Satisfacción Laboral	12	54,5	54,5	72,7
	Alta Satisfacción Laboral	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabla 17 Resultado Pre de satisfacción laboral

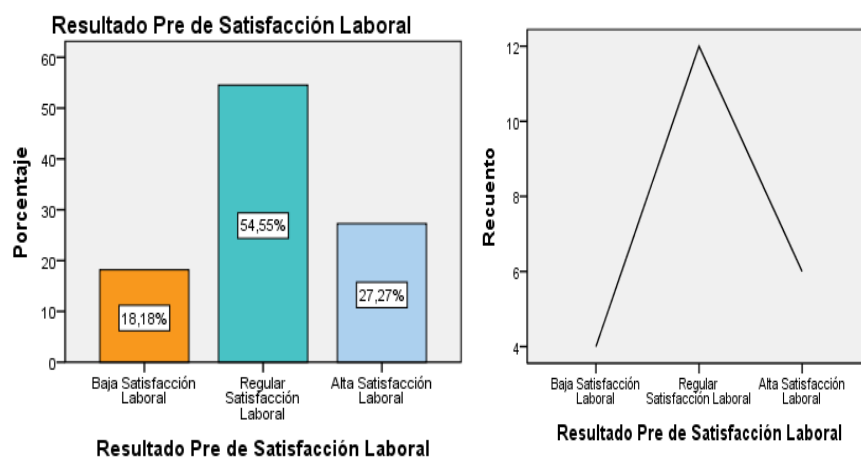
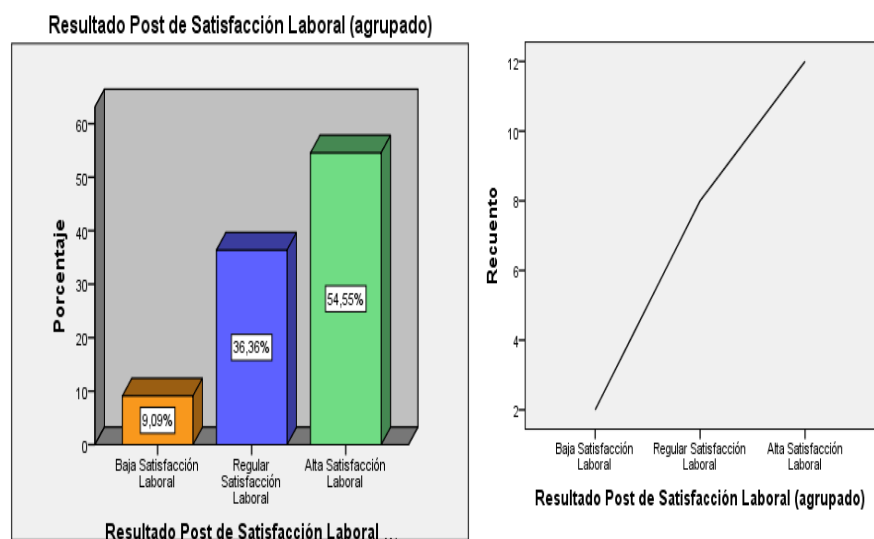


Figura N°11. Gráfico satisfacción laboral

De acuerdo a la Figura N°12 la frecuencia más elevada se encuentra en el grupo de Satisfacción Laboral Regular del 54.55%, lo cual quiere decir cómo todavía no se ha aplicado el programa, entonces es que por esa posible causa sea que la satisfacción laboral se mantenga de forma regular. En cuanto a la tendencia de la misma forma, si se aplica el programa se proyecta una alta satisfacción laboral.

POS TEST
Tabla N° 18. Resultado Pos de satisfacción laboral

Resultado Pos de Satisfacción Laboral					
		Frecuenci	Porcentaj	Porcentaje	Porcentaje
		a	e	válido	acumulado
Válido	Baja Satisfacción Laboral	2	9,1	9,1	9,1
	Regular Satisfacción Laboral	8	36,4	36,4	45,5
	Alta Satisfacción Laboral	12	54,5	54,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	


Figura N° 13. Resultado Post de satisfacción laboral

La Figura N° 12 indica la frecuencia más elevada se encuentra en el grupo de Satisfacción Laboral Alta del 54.55%, lo cual quiere decir que, debido al programa, de Gestión Motivacional se elevó.

Gráfico comparativo, de la variable mejora de la satisfacción laboral, del pos test con el pre test

Tabla N° 19. Dimensiones de Pos Test

CALIFICACIONES	Postest	Pretest
Dimensión Factores Intrínsecos	4.49	4.36
Dimensión Factores Extrínsecos	4.59	4.51
Dimensión Factores Autorrealización	4.58	4.37

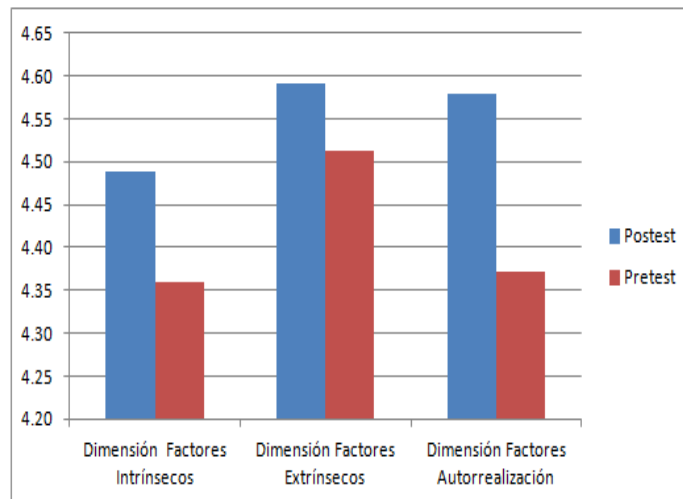


Figura N° 14. Gráfico de dimensiones

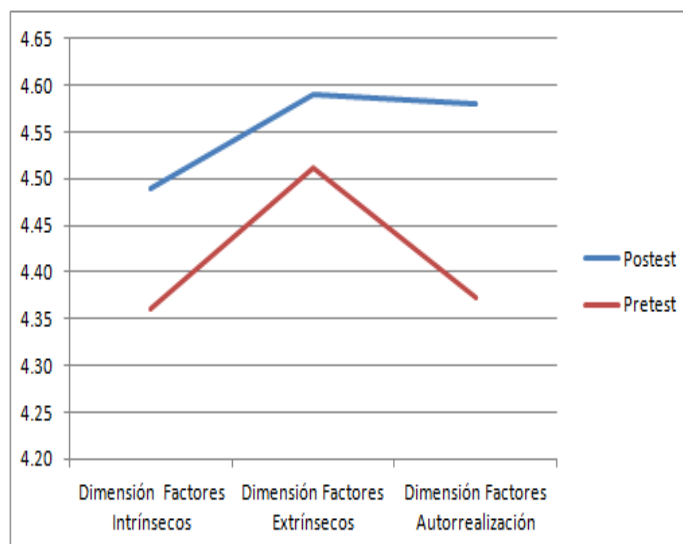


Figura N° 15. Dimensiones de satisfacción laboral

Tabla 20. Dimensiones de la satisfacción laboral

			Realidades Antes y Después de Aplicar el Plan de Mejora Continua		
			Realidad Antes de Aplicar el Programa de Gestión Motivacional	Mejora de la Realidad Después de Aplicar el Programa de Gestión Motivacional	Total
Dimensiones de la Satisfacción Laboral	Factores Intrínsecos	Recuento % dentro de Dimensiones de la Satisfacción Laboral	3 37,5%	5 62,5%	8 100,0%
	Factores Extrínsecos	Recuento % dentro de Dimensiones de la Satisfacción Laboral	4 44,4%	5 55,6%	9 100,0%
	Factores Autorrealización	Recuento % dentro de Dimensiones de la Satisfacción Laboral	3 37,5%	5 62,5%	8 100,0%
Total		Recuento % dentro de Dimensiones de la Satisfacción Laboral	10 40,0%	15 60,0%	25 100,0%

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión

En la actualidad, se sabe, que la era del conocimiento está imponiendo un vertiginoso cambio en la ciencia y la tecnología, donde se considera sus reglas como condición necesaria para ser incluida a sus requerimientos y servicios. Esta característica, netamente materialista, está generando riesgos al protagonista principal de toda organización especialmente en su recurso humano. En ese sentido, toda organización necesita de personas talentosas, con capacidades de liderazgo y sobre todo motivada. Es decir, los comportamientos, las acciones y las decisiones, tanto de los directivos como de los miembros afectan directamente el ambiente y a la satisfacción laboral.

Por esa razón, la forma de liderazgo y gestión motivacional que realizan los directivos, será un factor clave para la salud y el bienestar integral de la institución, los cuales incidirán directamente en el desempeño y la satisfacción laboral de sus docentes.

Debido a estos planteamientos es que se ha optado por realizar la presente investigación, con la finalidad de determinar la relación que existe entre la gestión motivacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del área de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016.”

El programa de gestión motivacional, cumplió con los objetivos propuestos, al haber sido confirmada las hipótesis de la investigación a favor de la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores del área de Formación General de la Universidad Autónoma del Perú.

Al aplicar el programa de gestión motivacional determinamos la influencia sobre la satisfacción laboral como también la importancia que este denota para obtener una mejora, disminuyendo de esta manera la insatisfacción laboral encontrada en la empresa, tal como lo indica Martínez, M. (2007) la motivación un factor crucial en las organizaciones con la cual se resolverá la deficiencia encontrada, con el propósito de dar solución a la problemática hallada, satisfaciendo las necesidades de ellas.

Los resultados del Coeficiente de Correlación indican que existe una relación alta y positiva entre nuestras dos variables de estudio. Así también, los resultados de la estadística inferencial permitieron rechazar nuestra hipótesis nula (H0) y aceptar nuestra hipótesis alterna (H1).

Estos datos son respaldados Vidaurre, R. (2009). En su tesis titulada Diagnostico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de el Salvador: punto de partida para la propuesta de un programa motivacional para el personal desarrollado en la Universidad Dr. José Matías Delgado, Antiguo Cuscatlan, El Salvador. Para optar el grado de Magister en Psicología Organizacional. En la cual resume:

La investigación estuvo orientada a realizar un diagnóstico de clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador, con la intención de que en la organización se elabore un programa de motivación, que se relacione con las características de la empresa y de los empleados que laboran en ella, donde se identificó las percepciones y sentimientos relacionados con las diferentes condiciones que determinan el ambiente laboral de la empresa y que influyan en el comportamiento y funcionamiento de los miembros, como parte integrante de la misma.

Jaramillo, N.; Gonzales, J. (2010). En su tesis titulada nivel de satisfacción laboral de los empleados de la alcaldía municipal de la Celia Risaralda desarrollado en la Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. Para optar el grado de Licenciado en ingeniería industrial. En la cual resume: Se validará el primer instrumento B&B (Borja M y Briceño A) Valor Percibido por Los empleados, en la alcaldía de la Celia Risaralda como necesidad de adquirir una herramienta para medir la satisfacción y el desempeño de los empleados del municipio, los cuales en la mayoría de los casos son remunerados con un salario mínimo legal vigente y otros más con cifras más relevantes; es para considerar que la alcaldía es la única empresa que contrata formalmente con prestaciones sociales en el área rural y urbana del municipio, también es importante tener en cuenta que son muy pocos los empleos en carreras administrativas, es decir empleos temporales con el político de turno, lo que limita aún más el acceso a estos empleos y los méritos por el cual se llega a él.

Gómez, C.; Incio, O.; O'Donnell, G. (2011). En su tesis titulada Niveles de satisfacción laboral en banca comercial: desarrollado en la Pontificia universidad Católica del Perú. Para optar el título de Magister en Administración Estratégica de Empresas. En la cual resume: Como muchas empresas que han mejorado sus procesos, en estos últimos años, los bancos están ocupando un lugar significativo por sus procesos de transparencia, eficiencia y competitividad; generando un modelo distinto de trabajo en sus colaboradores quienes han asumido diversos retos de clima organizacional para beneficio personal y organizacional. Por lo tanto, se planteó esta investigación con la intención de conocer los niveles de satisfacción laboral en el área comercial de un banco en el Perú. Los estudios señalan que cuando los empleados se sienten satisfechos con el trabajo que realizan se produce un incremento de productividad, lo cual se traduce en un incremento de beneficios económicos para la empresa

Este resultado es respaldado por Chamorro (2005), quien concluye que las pocas expectativas y motivaciones que generan los directivos influyen en el nivel deficiente del clima organizacional, ya que los docentes no se sienten respetados ni valorados por la labor que realizan. Estos aspectos generarán deficientes desempeños.

Es necesario entonces que los directivos busquen la manera de integrar y motivar a sus docentes para el crecimiento institucional y el logro de las metas.

En ese sentido, la motivación dentro de una institución educativa, juega un rol importante, ya que permite que las personas integrantes de la organización interactúen de manera organizada y en equipo en el logro de las metas y objetivos (Bautista, 2008).

Desde la perspectiva de Chriberg & Lloyd (2004) el líder que motiva le proporciona dinámica a la organización; orientando y conduciendo a sus miembros con el convencimiento de que son las partes más importantes de la organización en la consecución de sus aspiraciones institucionales.

Por ello, Rodríguez (2004), menciona que del nivel de satisfacción laboral depende el rendimiento de los trabajadores: si existe una desmotivación, entonces el nivel de compromiso y desempeño de los trabajadores serán bajas; contrariamente, si el clima es favorable los trabajadores mostrarán mayor motivación y compromiso con su labor.

La motivación favorable hará que el trabajador se siente más comprometido e identificado con su institución educativa, por lo tanto, la lealtad y sentido de pertenencia será vigorosa.

Finalmente, se puede indicar que la incorrecta forma de motivar a los colaboradores de una institución genera problemas y conflictos organizacionales que a la postre redundan en una insatisfacción laboral deficiente; por lo que es necesario que directivos y docentes reflexionen de sus consecuencias y busquen aliarse para enfrentarlo de la mejor manera.

5.2. Conclusiones

Las conclusiones a los que he llegado en función de los objetivos, son los siguientes:

Para comenzar en relación al objetivo general, el cual pide “Elaborar un programa de gestión motivacional para mejora de la satisfacción laboral de los Colaboradores del área de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016”, según los resultados se observa que la variable de gestión motivacional expresa una correlación del 0.828, lo cual indica que existe un alto grado de confiabilidad de estudio, sobre una muestra de 22 individuos, en tanto que los resultados relacionados con la variable de gestión motivacional, donde podría manifestar efectivamente que mejorará la satisfacción Laboral de los Colaboradores del área de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016. Así mismo, en relación al objetivo “Analizar el nivel de desarrollo de gestión motivacional para la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores del área de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016” y al haber desarrollado el programa de gestión motivacional se ha obtenido como resultado, del análisis estadístico en el POS TEST, el 54.55% alta satisfacción laboral lo cual determina que se ha cumplido con el objetivo y se reafirma la hipótesis planteada que el desarrollar el programa de gestión motivacional mejorará la satisfacción laboral de los docentes del Área de Formación General y Básica.

En relación al primer objetivo específico, se requirió “Analizar el nivel de desarrollo de gestión motivacional para la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores del Área de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016”, por lo que se obtuvo un diagnóstico situacional actual sobre las actividades desarrolladas por las autoridades en la organización que dieron como resultado un déficit en cuanto a elaborar un programa de gestión motivacional como parte de la planificación organizacional.

En cuanto al segundo objetivo específico, donde se buscó “Diseñar un programa de gestión de desarrollo emocional para la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores del Área de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016” cuyos resultados se basan en cuanto a la confiabilidad de información y a los comportamientos de los docentes mostrando un nivel bajo cuanto a elaborar un programa de gestión motivacional como parte de la planificación organizacional.

En relación al tercer objetivo específico, el cual se solicitó “Diseñar un programa de gestión de desarrollo emocional para la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores del Área de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016.”, cuyo resultado es un proceso regular en cuanto a las actividades que generan el desarrollo

emocional como talleres, incentivos, premiaciones, reconocimientos que desarrollan en la empresa.

En cuanto al cuarto objetivo específico, se requirió “Explicar cómo el compromiso institucional mejora la satisfacción laboral de los colaboradores del Área de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016.”, por lo que se manifiesta que el compromiso institucional es de suma importancia ya que si existe este objetivo específico no hubiera consecuencias desfavorables y negativas sobre este aspecto.

5.3. Recomendaciones

Las recomendaciones en base a las conclusiones, son las siguientes:

Para comenzar en relación al objetivo general, el cual pide “Elaborar un programa de gestión motivacional para mejora de la satisfacción laboral de los Colaboradores del Área de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016”, mi propuesta es la de llevar a cabo la aplicación de un programa de gestión motivacional mediante talleres de auto motivación, desarrollo de actividades académicas y el generar espacios de descanso permitirán que el docente muestre satisfacción laboral y compromiso con la institución, que en mi opinión son pilares importante para el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje, lo cual va a determinar que los estudiantes mejoren su rendimiento y se disminuya el índice de deserción, entre otros.

En relación al primer objetivo específico, se requirió “Analizar el nivel de desarrollo de gestión motivacional para la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores del Área de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016”, se propone la toma de decisiones por parte de Gerencia General, Autoridades Académicas y Área de Talento Humano con la implementación de talleres motivacionales en forma periódica y la implementación de espacios y actividades físicos en la organización para así generar, en los docentes, la imagen de compromiso, consideración y valoración de parte de las autoridades y de la toma de decisiones que se dan en la entidad.

En cuanto al segundo objetivo específico, donde se buscó “Diseñar un programa de gestión de desarrollo emocional para la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores del Área de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016”, se propone realizar talleres de actividades motivacionales y de capacitaciones pedagógicas que permitan mejorar el desarrollo eficiente, motivador y comprometido de las actividades docente y por ende la satisfacción laboral.

En relación al tercer objetivo específico, el cual se solicitó “Diseñar un programa de gestión de desarrollo emocional para la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores del Área de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016”, se propone reforzar las actividades establecidas con el desarrollo de talleres motivacionales, encuentro personal y desarrollo pedagógico, de tal forma que se pueda mejorar el autoestima y estado emocional de los docentes.

En cuanto al cuarto objetivo específico, se requirió “Explicar cómo el compromiso institucional mejora la satisfacción laboral de los colaboradores del Área de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016.”, se propone la creación de espacios físicos donde los docentes puedan sentirse cómodos y descansar en los tiempos de descanso entre los turnos de clase.

**REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS**

V. Referencias bibliográficas

- Ávila, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Edición electrónica. Consulta 2014, Setiembre 16. Recuperado <http://www.eumed.net/libros/2006c/203>
- Bacal, R. (2010), curso de MBA cómo mejorar el rendimiento.
- Bussiness Solutions, Consulting Group. Productividad. Consulta, 2014, setiembre 16.
- Cázares, (2000). *Asesoría en Metodología de la investigación*. Consulta 2014, setiembre 16. Recuperado <http://www.mistareas.com.ve/tipo-de-investigacion/Investigacionde-Campo.htm>.
- Cifuentes, J. (2012), “*Satisfacción laboral en enfermería en una Institución de salud de cuarto nivel de atención*”. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Cruz, H. (2012), “*Efectos de los entornos familiares responsables sobre la calidad de la motivación de los colaboradores*”. Universidad de Navarra, Pamplona.
- De la Cruz, H. (2009), “*La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga*”. Universidad nacional de san Cristóbal Ayacucho.
- Díaz, M. (2006). *Motivación en el empleo y medidas del grado de satisfacción de los empleados*. Consulta, 2014, setiembre 17. Recuperado <http://www.gerenteweb.com/documentos/recursos/drh1711061.php>.
- Estrada, A. (2007). *El clima organizacional y la motivación del recurso humano en una institución administrativa de salud pública en la ciudad capital*. Consulta, 2014, setiembre 17. Recuperado <http://biblioteca.umg.edu.gt/digital/19390.pdf>
- Espinoza, H. (2009). *La Pirámide de Maslow*. Consulta, 2014, setiembre 17. Recuperado <http://gerencia.blogia.com/2009/112602-la-piramide-de-maslow.php>
- García, J. (2009). *Organizaciones Inteligentes*. Consulta, 2014, setiembre 17. Recuperado <https://www.xing.com/net/empreonautas/con-la-taza-decafé177272/organizaciones-inteligentes-25414274/>
- Gómez, C.; Incio, O.; O'Donnell, G. (2011), “*Niveles de satisfacción laboral en banca comercial: un caso de estudio*”. Pontificia universidad Católica del Perú.
- González, L. (2006). *Salario y Motivación*. Consulta, 2014, setiembre 17. Recuperado <http://luisroldancuevas.blogspot.com/2006/01/salario-y-motivacin.html>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010), *Metodología de la investigación*. 5ta Edición. México D.F. México. McGraw-Hill Interamericana Editores
- Ioana, T.; Iturbe, J.; Osorio, D. (2012), “*La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio*”. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Jaramillo, N.; Gonzales, J. (2010), “*nivel de satisfacción laboral de los empleados de la alcaldía municipal de la Celia Risaralda*”. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.
- López, C. (2001). *Motivación con base en incentivos salariales. ¿Realmente funciona?* Consulta: 2014, setiembre 17. Recuperado <http://www.gestipolis.com/canales/derrhh/articulos/27/motivar.htm>
- Marka, U. (2010) *Cómo tratar con personas difíciles*. Consulta: 2014, setiembre 17. Recuperado http://www.inteligencia-emocional.org/como-tratar-personasdifíciles/tipos_de_conducta_2.htm

- Márquez, M. (2002). *Satisfacción laboral*. Consulta, 2014, setiembre 19. Recuperado <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>
- Martínez, M. (2007), La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores.
- Maslow, A. (1994) «Una teoría de la Motivación Humana». En *Hitos en la Gestión Empresarial*. España, McKinsey & Company Ediciones Apóstrofe, , pp. 225-245.
- Méndez, C. (2012) *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. 4ta Edición. México D.F. México. Editorial Limusa S.a.
- Mora, C. (2010). “*Asertividad en el trabajo*”. Consulta, 2014, setiembre 17. Recuperado http://www.articulosinformativos.com/Asertividad_en_el_Trabajo-a1156195.html
- Monteza, N. (2012), “*Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico hospital Es Salud*”. la Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo, Chiclayo. Perú.
- Morse, N.C, (1953), *Satisfactions in the White Collar Job* (Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, University of Michigan, Pag. 72
- Navarro P. (2010), liderazgo y recursos humanos
- Palma, S. (1999). *Elaboración y validación de Escala de Satisfacción Laboral en trabajadores en Lima Metropolitana*. *Revista de teoría e investigación en Psicología*, Vol. (9), Pág.27-34. Recuperado de:
- Palma, S. (2006). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL
- Pelaes, O. (2010), “*Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*”. Universidad Mayor de San Marcos, Perú.
- Pérez Porto, J y Gardey, A. (2011). Actualizado: 2014. Definición de Definición de satisfacción laboral (<http://definicion.de/satisfaccion-laboral/>)
- RAE (2001). *Diccionario de la Lengua Española*, 22ª Edición. Consulta, 2014, setiembre 13. Recuperado <http://www.rae.es/>.
- Recuperado <http://www.bscgla.com/04.%20Educacion/00010.%20Productividad/Productividad.pdf>
- Revista Digital Nueva Museología. (2008). *Clases de Fichas*. Consulta, 2014, setiembre 14. Recuperado <http://www.nuevamuseologia.com.ar/fichasbiblio.htm>
- Rocco, M. (2009), “*Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación Teórica*”. Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales Carrera de Psicología.
- Rojo, P. (S/F). Captar, retener y gestionar a los mejores. Consulta, 2014, setiembre 17. Recuperado <http://www.rrhhmagazine.com/captar-gest.htm>.
- Silva, H. (2009), “*Medición del clima laboral y satisfacción del personal de trabajadores docentes y no docentes de la facultad de medicina UNAP*”. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP).
- Sotomayor, F. (2012), “*Relación de clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del gobierno regional Moquegua*”. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- Stephen R. Covey (1996), los 7 hábitos de la gente altamente efectiva
- Tesen, C. (2010), “*Análisis de la satisfacción laboral del personal de la biblioteca de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria*”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

Universidad de la Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico de Medellín (EAFIT, 2003). Remuneración Laboral. Consulta: 2014, setiembre 12 Recuperado <http://www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/03D23021-20BD-43A4-BB11C68C45C43AFD/0/Boletin39Remuneracionsalarial.pdf>

Vásquez, M. (S/F). *Retener a los empleados, ¿algo difícil de lograr?* Consulta, 2014, setiembre 14. Recuperado Disponible: <http://www.rrhmagazine.com/retener-empleados.htm>.

Vidaurre, R. (2009). *“Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de el Salvador: punto de partida para la propuesta de un programa motivacional para el personal”*. Universidad Dr. José Matías Delgado.

ANEXOS

ANEXO N° 1
CUESTIONARIO PRE TEST - POS TEST

I.-Objetivo: ¡ESTIMADO DOCENTE! Este instrumento de investigación tiene como objetivo medir la gestión motivacional y la satisfacción laboral de los docentes del área de Formación General y Básica; así mismo, los datos serán utilizados con fines académicos, por lo que pedimos su colaboración contestando con sinceridad las preguntas, agradecemos su apoyo.

II.-Instrucciones: En el presente cuestionario usted encontrará una serie de preguntas relacionados con la satisfacción de los trabajadores, seguida de escalas cuantitativas del 1 al 5. Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione una alternativa de acuerdo a su opinión, marcando con un aspa (x).

Según Likert, la escala a utilizar es:

(5) Siempre, (4) La mayoría de las veces sí, (3) Algunas veces sí, algunas veces no, (2) La mayoría de las veces no, (1) nunca

	N°	ASPECTOS A CONSIDERAR SOBRE LA SATISFACCION LABORAL DE LOS TRABAJADORES	5	4	3	2	1
Desarrollo motivacional	01	¿En qué medida los incentivos otorgados van acorde con su desempeño laboral?					
	02	¿En qué medida su desarrollo profesional influye en su autoestima?					
	03	¿ En qué medida se siente usted con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo					
	04	¿En qué medida usted tiene la libertad de tomar decisiones en su área de trabajo?					
Compromiso organizacional	05	¿En qué nivel recibe su salario en la fecha acordada en la contratación laboral?					
	06	¿En qué medida recibe su salario aguinaldo y vacaciones de acuerdo a la ley?					
	07	¿En qué nivel el ambiente donde desempeña sus labores cuenta con todo lo necesario para que sea el más adecuado?					
	08	¿En qué medida siente seguro y estable en su empleo?					
Desarrollo emocional	09	¿En qué medida considera usted que el trato que recibe por parte de su jefe es adecuado?					
	10	¿En qué medida sus aportes o ideas son tomadas en cuenta en					

		su trabajo?					
	11	¿En qué medida su supervisor, o alguien del trabajo, se preocupan por usted como persona?					
	12	¿En qué medida considera usted que da lo mejor de sí en el trabajo?					
Factores intrínsecos	13	¿ En qué medida en los últimos siete días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo					
	14	¿En qué medida alguien en tu trabajo estimula tu desarrollo?					
	15	¿En qué medida cree que su trabajo es importante, para las personas que hacen uso del servicio que presta en la Universidad?					
	16	¿En qué medida en los últimos seis meses alguien, en su trabajo, reconoció su progreso y desempeño?					
Factores Extrínsecos	17	¿En qué medida la misión o propósito de la Universidad le hacen sentir que su trabajo es importante?					
	18	¿En qué nivel considera que la relación que usted tiene con sus compañeros es buena?					
	19	¿En qué medida su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en eventos culturales, recreativos y sociales?					
	20	¿En qué medida la comunicación con sus compañeros de trabajo es adecuada?					
Autorrealización	21	¿En qué medida las condiciones de desarrollo personal y profesional (Capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen?					
	22	¿En qué nivel cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?					
	23	¿En qué nivel ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?					
	24	¿En qué nivel tiene claro que es lo que se espera de usted, en el trabajo?					

ANEXO N° 2

“PROGRAMA DE GESTIÓN MOTIVACIONAL PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA FORMACIÓN GENERAL Y BÁSICA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ -2016”.

DATOS INFORMATIVOS:

1.1 Institución Formadora:	Universidad Autónoma del Perú
1.2 Facultad:	Ciencias de Gestión
1.3 Escuela:	Administración
1.4 Unidad de análisis:	Universidad Autónoma del Perú
1.5 Áreas de Desarrollo:	Área Formación General y Básica
1.6 Duración:	4 meses
1.7 Número de trabajadores:	22
1.8 Responsables:	María Cristina Pecho Rivera

2.-Fundamentación:

Con el firme propósito de mejorar la satisfacción laboral y por ende el desempeño del personal docente de Formación General, surgió la necesidad de elaborar un plan sustentado en la motivación para incrementar la calidad, eficiencia y eficacia del servicio reflejada en la satisfacción laboral existente en los colaboradores del área de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú. Al analizar los resultados de la investigación, se pudo diagnosticar que evidentemente existe la necesidad de atender una serie de aspectos que dificultan el flujo motivacional y satisfacción laboral, limitando la direccionalidad de los objetivos empresariales y por ende el desarrollo de la calidad de servicio.

2.1.- Justificación de la Propuesta

El programa motivacional se justifica entre otros así porque:

- La propuesta es un plan de gestión que propone líneas de acción, que permitirán participar activa y responsablemente en el logro de los objetivos institucionales, a todos los entes que de forma directa e indirecta interviene en el proceso de desempeño docente.
- Propone un cambio en actitud entre los docentes de Formación General, para ello se requiere disponibilidad y compromiso con la visión y misión de la universidad.
- Presenta estrategias para facilitar el ambiente de interrelaciones con el contexto de la universidad.
- La integración de todos los entes que interviene en el proceso de enseñanza -aprendizaje; promoverá a la solución de problemas.
- La acción de integración global y fortalecedora entre docentes y área administrativa propicia un ambiente armónico, de cooperación, solidaridad, desarrollo de valores y productividad en el logro de los objetivos empresariales.
- Permitirá el mejoramiento del desempeño laboral del trabajador con el fin de que pueda vincular el aprendizaje de la cultura organizacional con la realidad social de su trabajo.

- Proporcionar un cambio de actitud en los Directores de Carrera, Jefes de Departamentos, administrativos y estudiantes. Implica un compromiso individual y colectivo en el logro de metas y objetivos propuestas.

2.2. Fundamentación

La presente propuesta se fundamenta en la acción Gerencial-Administrativa, Social y práctica.

2.2.1. Fundamentación Gerencial – Administrativa.

Las empresas con una adecuada gerencia administrativa descubren a corto plazo las necesidades que enfrenta y las posibles soluciones, las cuales tienen incidencia en el logro de los objetivos empresariales.

Desde este punto de vista, los procesos gerenciales- administrativos (organiza, coordinar, planificar, supervisar y controlar) permiten satisfacer las necesidades del área, teniendo presente que la base de su éxito lo constituye el orden de acción y la motivación.

2.2.2. Fundamentación Social

La motivación se establece como base fundamental para el desarrollo armónico de las organizaciones empresariales, de ella depende el crecimiento individual, social, institucional y organizacional, el flujo o acción motivacional es el estímulo que reciben los miembros de la organización para crear conciencia en la labor que han de cumplir, del mismo modo tiende a satisfacer necesidades, capaz de controlar el comportamiento de los individuos y de los equipos de trabajo en función de los objetivos, visión y misión de la empresa.

Según Chiavenato (1998): “El ser humano no sirve aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto, es eminentemente social. En las interacciones humanas, ambas partes se relacionan mutuamente: una influye en la actitud que la otra asume y viceversa. Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales y deben conformar organizaciones que le permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podrá alcanzar”.

2.2.3. Fundamentación Práctica

La propuesta del programa motivacional será desarrollada en un tiempo establecido. El mismo se elaborará y ejecutará basado en un proceso de información permanente hacia los miembros de la organización (gerente, jefes de departamento, personal administrativo y empleados). Este plan se enmarcará bajo los principios de compromiso de alta gerencia y de recursos humanos, creando conciencia y seriedad en la direccionalidad que debe llevar la empresa, dinamizando el proceso motivacional interno y externo, enmarcados en la armonía, cooperación, cortesía, humildad, servicio del trabajo, moralidad y satisfacción, con el propósito deliberado de que aplicando la motivación como forma de hábito se forma más efectiva los objetivos empresariales, visión y misión de la misma.

2.2.4. Fundamentación Legal

La propuesta del programa motivacional para mejorar el desempeño del personal académico, podrá ser abordada según la Ley como se muestra a continuación:

- El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras que permitan a los trabajadores o trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:
- El desarrollo físico intelectual y moral.
- La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- El tiempo para el descanso y la recreación.
- El ambiente saludable de trabajo.
- La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual.

2.3. Importancia del Programa Motivacional y Beneficios

Toda empresa o institución que brinde un servicio debe actualizar con herramientas modernas que incentiven y motiven al personal. La gerencia y el departamento de Recurso Humanos deben buscar, adecuar e implementar los instrumentos, programas y planes que se convierten en una guía estratégica que sirva para motivar a los empleados en su desempeño laboral. Pero es más importante la motivación y satisfacción laboral de sus colaboradores los cuales serán el motor que genere buen rendimiento laboral, eficiencia y eficacia de los procesos académicos establecidos en la institución.

Con la aplicación y desarrollo adecuado del programa motivacional para los empleados los beneficios serán las siguientes:

- La motivación ayuda en el comportamiento humano mejorando las relaciones entre compañeros de trabajo.
- Las capacitaciones mejoran el desempeño laboral de cada individuo haciendo más efectivo sus actividades.
- El área contará con un instrumento que le servirá como guía en la aplicación de líneas estratégicas de motivación. Será el departamento de recursos humanos quien debe implementar y ejecutar el plan motivacional.

2.4. Estructura de la Propuesta

A continuación, se presenta el programa de gestión motivacional para mejorar la satisfacción laboral de los docentes de Formación General, el cual estará estructurado en objetivos, contenido, líneas estratégicas, actividades, recursos y el tiempo; este con el fin de mejorar, enriquecer y cooperar con el proceso motivacional para obtener éxito en los objetivos empresariales, satisfacción de los empleados y calidad del servicio.

2.5. Descripción

Condiciones generales para la aplicación de la propuesta:

- Los facilitadores encargados de ejecutar los talleres están capacitados en el área a desarrollar tomando como base la motivación.
- Se nombrarán comisiones de protocolo, servicio, ambientación, mantenimiento y un comité organizador.
- El tiempo para todas las actividades se repartirá de acuerdo a las necesidades e intereses del facilitador y de los participantes.
- Los espacios y la capacidad física serán amplios y acogedores.
- El número de personas que participan en los diferentes eventos no deberán exceder de veinte (20).
- El número de reuniones, entrevistas, visitas operativas, convivencias, paseos, encuentros, ensayos, intercambios y competencias serán coordinados por el comité organizador, facilitadores y expertos.
- Las actividades de incentivos, premiaciones, colaboraciones, recompensas o estímulos, reconocimientos, otorgamiento de diplomas, bonos de aumento de sueldo, empleado del mes, deben ser planificadas estratégicamente evaluadas y ejecutadas por el alto nivel de gerencia y jefe de departamento de recursos humanos o talento y con la debida importancia y seriedad que amerita dichos acontecimientos.

Aquellas actividades referidas dentro del desarrollo de cada evento de capacitación como: delegar funciones, reuniones, entrevistas, trabajo en equipo, intercambio de ideas, cartelera informativa, visitas, estudio y análisis de casos, posibles soluciones, discusiones, debates, exposición de motivos, retroalimentación, autoevaluación, co evaluaciones, cumplimiento de tareas, asignación de tareas, delegar funciones, operativos, encuentros deportivos, deben estar basados en estrategias motivacionales que debe suministrar el facilitador en función de los oficios de los trabajadores, determinadas estas actividades por el tiempo requerido en cada evento.

La ejecución desarrollo, cierre y evaluación de cada objetivo específico tendrá una duración de cuarenta (40) horas máximo.

2.6. Factibilidad o Viabilidad de la Propuesta

La propuesta del programa motivacional es factible y viable en su aplicación y funcionalidades por lo siguiente:

El mismo se sustenta en la simplicidad de contenido y significado en los procesos empresariales bajo cualquier concepto de producción y servicio.

De la misma forma el programa presentado es de fácil entendimiento y sencilla práctica en su ejecución, ya que su objetivo es mejorar la satisfacción laboral y la calidad del servicio, proporcionando líneas estratégicas de acceso a la participación de todos los individuos que actúan directa o indirectamente en Formación General.

El programa invita a la incorporación de los docentes de Formación General. La participación activa, responsable y disciplinada de todos los empleados es clave para la obtención de beneficios enmarcados en calidad y productividad dentro de la organización, reflejados en el clima organizacional; proyectando hacia el entorno integración, promoción, alto índice de competitividad y a la satisfacción del empleado y los clientes o usuarios de la empresa.

2.7. Cronograma de actividades

El siguiente cronograma está sujeto a modificaciones respondiendo a las necesidades e intereses de la organización.

Cuadro N° 18: Cronograma de actividades

DÍA	ACTIVIDADES	HORA	FECHAS
Martes	<input type="checkbox"/> Talleres	<input type="checkbox"/> 5:00pm – <input type="checkbox"/> 6:00pm	De acuerdo a calendario
	<input type="checkbox"/> Convivencias	<input type="checkbox"/> 5:00pm – <input type="checkbox"/> 6:00pm	De acuerdo a calendario
Jueves	<input type="checkbox"/> Reuniones	<input type="checkbox"/> 5:00pm – <input type="checkbox"/> 6:00pm	De acuerdo a calendario
	<input type="checkbox"/> Reuniones	<input type="checkbox"/> 5:00pm – <input type="checkbox"/> 6:00pm	De acuerdo a calendario
Sábado	<input type="checkbox"/> Reunión de <input type="checkbox"/> confraternidad	<input type="checkbox"/> 11:00am - 1:00pm	De acuerdo a calendario

Fuente: Pecho M. (2016)

2.8. Administración de la propuesta

El programa motivacional para mejorar el desempeño de los docentes de Formación General, es fácil de manejar y ejecutar por cuanto su contenido se basa en aspectos de orden organizacional enmarcado en factores de influencia externa (contexto) e interna (individuo) en el trabajo diario; con la ventaja de seguir pautas esquemáticas establecidas que la gerencia debe aprobar y hacer cumplir bajo la delegación de funciones y cumplimiento de ordenamientos dependientes del departamento de Recursos Humanos.

Las estrategias a desarrollarse para la administración del programa se dividen en 4 fases:

- **Primera fase:** Dar a conocer a Responsable de Formación General el programa motivacional, para suministrar información sobre su objetivo y desarrollo del mismo. Una vez aceptado se hace propia del conocimiento de los docentes con quienes se desarrollará la propuesta.
- **Segunda Fase:** Aplicación del programa motivacional para mejorar el desempeño de los docentes del área de Formación General y básica de la Universidad Autónoma del Perú.
- **Tercera Fase:** Evaluación periódica de la operatividad del programa por todos los miembros del área académica, iniciando en el proceso de autoevaluación, responsable de área y la coevaluación con respecto al mismo.
- **Cuarta Fase:** En un tiempo prudente no más de cuatro (04) meses se evalúa de forma general el programa motivacional con un instrumento tipo encuesta que reunirá todos los aspectos colectivos del mismo, el cual suministrará informaciones valiosas sobre: clima organizacional, relaciones interpersonales, satisfacción laboral y calidad de servicio, dichas opiniones y sugerencias servirán para corregir y fortalecer acciones en beneficio de la Universidad Autónoma del Perú.

ANEXO N° 3 PROPUESTA DE TALLERES

TALLER 01: APRENDIZAJE LÚDICO Y REFLEXIVO: “Desarrollando la superación personal”

Duración: 90 minutos

Fundamentación:

Superación Personal. - es un proceso de transformación y desarrollo, a través del cual una persona trata de adoptar nuevas formas de pensamiento y adquirir una serie de cualidades que mejorarán la calidad de su vida. Mediante esta preparación personal el ser humano puede alcanzar un estado de satisfacción consigo mismo, lograr cambios positivos en su vida y transformar o entender las circunstancias que lo rodean, para así poder disfrutar de una vida mejor desde la calma, la armonía y la espiritualidad.

Cuando se dice una vida mejor se refiere a una con más comodidades materiales, aunque estas pueden ser un resultado del cambio personal, sino una vida evolucionada libre de jaulas, esas jaulas que nos imponen las ideas y los sentimientos erróneos, ficciones que crea nuestra mente y a las que les damos tanto poder que se convierten en monstruos reales.

Objetivos del Taller:

- Que el colaborador tome conciencia de la importancia de su superación personal.
- Lograr que los colaboradores se sientan motivados a realizar sus actividades laborales, apoyadas en sus logros y metas, que les permita sentirse parte de los logros de la organización.

Cronograma de Actividades

En el taller desarrollaremos las siguientes actividades:

DURACIÓN	DESARROLLO DE ACTIVIDADES	DESARROLLO METODOLÓGICO	RECURSOS DIDÁCTICOS
20 minutos	Presentación del taller Dinámica grupal: “la comunicación como elemento importante del proceso de convivencia”	Trabajo grupal	Hojas bond y Lápiz y lapiceros Videos Diapositivas
25 minutos	Reflexión sobre la dinámica desarrollada	Diálogo	Diapositivas -recurso verbal
25 minutos	Dinámica del teléfono malo. Dinámica del teléfono malogrado.	. Dinámica grupal	-Diapositivas -Video
20 minutos	Actividades de reforzamiento. Diálogo para compartir las experiencias y buscar alternativas de mejora.	Cierre del taller	Diapositivas -Video

Metodología

La metodología que se aplicará en el taller será de tipo activa, donde se dará la interacción de los participantes y especialista.

Asimismo, será convergente porque se utilizarán exposiciones teóricas breves y a la vez divergentes, porque se desarrollarán ejercicios prácticos, dinámicas en pareja y en grupos pequeños.

Recursos Didácticos

PRESUPUESTO

CONCEPTOS	PARCIAL	TOTAL
bienes	lapiceros	s/. 10.00
	hoja bond	s/. 10.00
	compartir	s/. 70.00
otros gastos	otros	s/. 20.00
total		s/. 110.00

ASPECTOS DE MEJORA

- **Aspectos Técnicos:**

Los talleres, además de trabajar la parte motivacional y reflexión de sus actitudes, permitirá fortalecer sus capacidades individuales, mejorando la efectividad de su trabajo y la mejora de los procesos.

- **Aspectos Pedagógicos:**

Desde el punto de vista pedagógico permitirá valorar la posición de ser estudiante de ejecutar actividades. Asimismo, el poder tomar las técnicas desarrolladas en los talleres como parte de herramientas para ser usadas en el aula.

- **Aspectos de Gestión:**

Desde el punto de vista de gestión permitirá desarrollar sus habilidades de líder y trabajo en equipo, aspectos importantes en la gestión de toda organización.

- **Medios y Materiales educativos:** fichas, instructivos, registro de asistencia, material lúdico evaluaciones, etc.

TALLER N° 2:
EXPLORAMOS Y MOTIVAMOS:” Fortalecemos sus Competencias y Habilidades”

Duración: 90 minutos

Fundamentación

Competencia es:

Es una capacidad efectiva (real y demostrada) para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La Competencia integra un conjunto de Capacidades, Habilidades, Destrezas y Actitudes; vinculadas con el trabajo concreto y el desempeño en un puesto determinado.

Habilidad es:

Es el potencial que el ser humano tiene para adquirir y manejar nuevos conocimientos y destrezas. Destrezas adquiridas con los conocimientos y la práctica es decir el background de la persona.

Objetivos del Taller:

- Valorar la importancia de identificar nuestras competencias y habilidades.
- Desarrollar herramientas que permitan identificar y desarrollar las competencias y habilidades.
- Orientarlos a la obtención de los resultados que la organización espera.

Cronograma de Actividades

El desarrollo del taller será de acuerdo al cronograma establecido:

DURACIÓN	DESARROLLO DE ACTIVIDADES	DESARROLLO METODOLÓGICO	RECURSOS DIDÁCTICOS
15 minutos	Presentación del taller Dinámica grupal: Desarrollan la actividad de retroalimentación personal	Actividades lúdicas	-Diapositivas -Graficas
20 minutos	Reflexión sobre la dinámica desarrollada	Diálogo	-Diapositivas -Guías de trabajo -Video
20 minutos	Exposición: “Identificando nuestras habilidades”	Exposición	-Diapositivas -Video
20 minutos	Propuestas de mejora (enviar virtual)	Cierre del taller	Compartir

Metodología

La metodología que se aplicará en el taller será de tipo activa, donde se dará la interacción de los participantes y especialista.

Asimismo, será convergente porque se utilizarán exposiciones teóricas breves y a la vez divergentes, porque se desarrollarán ejercicios prácticos, dinámicas en pareja y en grupos pequeños.

Recursos Didácticos

- Hojas bond
- Lápiz y lapiceros
- Videos
- Diapositivas
- Equipo multimedia.

PRESUPUESTO

CONCEPTOS	PARCIAL	TOTAL
bienes	Lapiceros	S/. 20.00
	Hoja bond	S/. 20.00
	compartir	S/. 60.00
otros gastos	otros	S/. 20.00
total		S/. 120

ASPECTOS DE MEJORA

- **Aspectos Técnicos:**

El taller permitirá reafirmar las habilidades sociales, cognitivas y motrices que les permitirá aplicarlas en su vida diaria y laboral.

- **Aspectos Pedagógicos:**

Desde el punto de vista pedagógico permitirá tomar las técnicas desarrolladas como parte de sus herramientas a ser usadas en el aula.

- **Aspectos de Gestión:**

Desde el punto de vista de gestión permitirá desarrollar sus habilidades de líder, automotivación, emprendimiento y asertividad, aspectos importantes en la gestión de toda organización.

TALLER N° 3: AUTO DESCUBRIMIENTO: Rompiendo límites e inhibiciones

Duración: 45 minutos

Objetivos del taller:

- Reconocer la necesidad de romper límites e inhibiciones.
- Fortalecer el conocimiento y las habilidades de cada colaborador para romper límites e inhibiciones.
- Concientizar a los colaboradores para que reconozcan la importancia de la actitud estratégica de cambio.

Cronograma de Actividades

El taller constará de ciertos puntos que se tratarán a lo largo de la sesión, como lo son:

DURACIÓN	DESARROLLO DE ACTIVIDADES	DESARROLLO METODOLÓGICO	RECURSOS DIDÁCTICOS
5 MINUTOS	Presentación de taller Dinámica grupal Desarrollan actividad retroalimentación personal	-Definición y estrategias de adaptación. - preguntas del tema.	-Diapositivas -panel de preguntas
20 MINUTOS	Dinámica los siete pasos para tomar decisiones, mediante la identificación de nuestras habilidades fortalezas.	- Los 7 pasos para tomar de decisiones. - Responsabilidad y decisiones.	-Diapositivas -Guías de trabajo -Video
20 MINUTOS	-Aplicación y análisis a casos de la vida diaria. Reflexión y alternativas de mejora de los problemas identificados	-trabajo en equipo. -Funcionamiento del equipo - Impacto en la Organización.	-Diapositivas -Dinámica -Video
15 MINUTOS	Evento de Confraternidad	Cierre del taller	Dinámica

Metodología

La metodología que se aplicará en el taller será de tipo activa, donde se dará la interacción de los participantes y especialista.

Asimismo, será convergente porque se utilizarán exposiciones teóricas breves y a la vez divergentes, porque se desarrollarán ejercicios prácticos, dinámicas en pareja y en grupos pequeños.

Recursos Didácticos

- Hojas bond
- Lápiz y lapiceros
- Videos
- Diapositivas
- Equipo multimedia.

PRESUPUESTO

CONCEPTOS	PARCIAL	TOTAL
BIENES	Lapiceros	S/. 20.00
	Hoja bond	S/. 20.00
	Compartir	S/. 60.00
OTROS GASTOS	otros	S/. 30.00
TOTAL		S/.120.00

PROGRAMA DE DESARROLLO

Los talleres son teóricos – práctico, presencial y virtual, enfocados al desarrollo de capacidades y habilidades del docente.

ASPECTOS DE MEJORA

• Aspectos Técnicos:

Permitirá mejorar, fortalecer y aplicar dinámicas desarrolladas por ellos mismos haciendo de ellos una experiencia positiva en su actividad profesional.

• Aspectos Pedagógicos:

Poner en práctica las actividades aprendidas en el taller en su vida diaria y en el desarrollo de sus actividades académicas.

• Aspectos de Gestión:

Las actividades desarrolladas en los talleres le permitirán mejorar sus habilidades de gestión mediante el uso de herramientas brindadas en las mismas. Estas serán aplicadas en la gestión de sus actividades personales y académicas.

TALLER N° 4:

REFORZANDO SUS VALORES (Identificándonos con las políticas de trabajo de la organización)

Duración: 90 minutos

Objetivos del taller:

- Que el colaborador se identifique con las políticas y normas de la Organización.
- Identificar su propio estilo de trabajo y adaptarlo al proceso de desarrollo en el área en el que se desenvuelvan.
- Obtener conocimiento adecuado para tomar decisiones eficaces.
- Lograr mediante acciones la identificación con la organización creando una cultura de calidad en la misma.

Cronograma de Actividades

El taller constará de ciertos puntos que se trataran a lo largo de la sesión, como lo son:

DURACIÓN	DESARROLLO DE ACTIVIDADES	DESARROLLO METODOLÓGICO	RECURSOS DIDÁCTICOS
15 minutos	Análisis de un video sobre actividades académicas” rol del docente universitario”.	Análisis de un video	-Diapositivas -Graficas
30 minutos	Presentación y análisis sobre las políticas de la universidad.	análisis de las políticas	-Diapositivas -Guías de trabajo -Video
25 minutos	Planteamiento de estrategias de mejora de nuestra actividad docente.	Planteamiento de estrategias-grupal	-Diapositivas -Dinámica -Video
15 minutos	Evento de Confraternidad	Cierre del taller	Compartir

Metodología

La metodología que pretendemos aplicar en nuestro taller será de tipo activa, ya que los empleados participaran y existirá una interacción humana.

Asimismo, será convergente porque se utilizarán exposiciones teóricas breves y a la vez divergentes, porque se desarrollarán ejercicios prácticos, dinámicas en pareja y en grupos pequeños

Recursos Didácticos

- Hojas bond
- Lápiz y lapiceros
- Videos

- Diapositivas
- Equipo multimedia.

PRESUPUESTO

CONCEPTOS	PARCIAL	TOTAL
remuneración	Auto capacitación	00.00
bienes	Lapiceros	S/. 20.00
	Hoja bond	S/. 20.00
	Evento de confraternidad	S/. 40.00
otros gastos	otros	S/. 40.00
total		S/. 120.00

TALLER N° 5

ACTIVIDAD ACADÉMICA: “Reforzamos nuestro trabajo en el aula”

Duración: 90 minutos

Fundamentación:

Establecer una política de calidad académica con base en la visión y misión de la organización. Se dará a conocer a todos los involucrados en el proceso directa o indirectamente los tiempos a cumplir en los procesos pedagógicos. Fijándose índices que permitan medir el estado de calidad en cada fase de elaboración del producto. Esto parece sencillo, pero no lo es, se comienza con ciertos índices y muchas veces no sirven. Poco a poco, al tener un proceso de mejora continua, se llega a lo que es valioso para mejorar la calidad. Controlar de forma estadística los indicadores para observar los puntos a mejorar. Si los indicadores resultan deficientes, hay que implementar un ciclo de mejora. Randell, Wueri (2009)

Objetivos del taller:

- Que el colaborador identifique, con precisión, los momentos de la sesión de clase.
- Planifique y desarrolle una sesión de clase teniendo en cuenta metodología activa y participativa.
- Obtener conocimiento adecuado para tomar decisiones eficaces.
- Lograr que el docente interiorice el sistema de trabajo académico de la universidad.

Cronograma de Actividades

El taller constará de ciertos puntos que se tratarán a lo largo de la sesión, como lo son:

DURACIÓN	DESARROLLO DE ACTIVIDADES	DESARROLLO METODOLÓGICO	RECURSOS DIDÁCTICOS
10 minutos	Inicio del taller. Mediante la técnica “el mural” se analiza y compara dos esquemas de clase, en la cual identifican los aciertos y desaciertos del esquema.	Aplicación de la técnica del mural	-Diapositivas -Graficas
20 minutos	El responsable del taller explica sobre la estructura de una clase.	Exposición de la estructura de la clase	-Diapositivas -Guías de trabajo -Video
50 minutos	Los participantes elaboran sus esquemas de clase de acuerdo a los acuerdos	Trabajo en equipo.	-Diapositivas -Dinámica -Video

	establecidos en el taller. Un representante de cada equipo ejemplifica la clase.		
10 minutos	El especialista evalúa y sugiere aspectos a mejorar en las sesiones presentadas	Cierre del taller	Compartir

Metodología

La metodología que pretendemos aplicar en nuestro taller será de tipo activa y participativa, de interacción especialista –participantes.

Asimismo, será convergente porque se utilizarán exposiciones teóricas breves y a la vez divergentes, porque se desarrollarán ejercicios prácticos, dinámicas en pareja y en grupos pequeños.

Recursos Didácticos

- Hojas bond
- Lápiz y lapiceros
- Videos
- Diapositivas
- Equipo multimedia.

PRESUPUESTO

CONCEPTOS	PARCIAL	TOTAL
Remuneración	Auto capacitación	00.00
Compartir	compartir	S/. 100.00
otros gastos	Evento de confraternidad	S/. 40.00
total		S/. 140.00

Aspectos de Mejora

• Aspectos Técnicos:

Aplicar todos los procesos aprendidos y compartir con los docentes de su área para unificar: procesos, material de clase e instrumentos de evaluación.

• Aspectos Pedagógicos:

Mejorará la planificación y desarrollo de sus clases, lo cual va a determinar un mejor desempeño en el aula.

• Aspectos de Gestión:

Desarrollar trabajo en equipo. Los docentes que dictan el mismo curso podrán trabajar en equipo compartiendo el desarrollo de las actividades del curso, materiales de clase, instrumentos de evaluación y sobre todo las experiencias positivas de su trabajo diario.

ANEXO N° 4. EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS

DESARROLLO DE LOS TALLERES















ANEXO N° 6. Organigrama de Estructura Orgánica de la Universidad Autónoma del Perú.

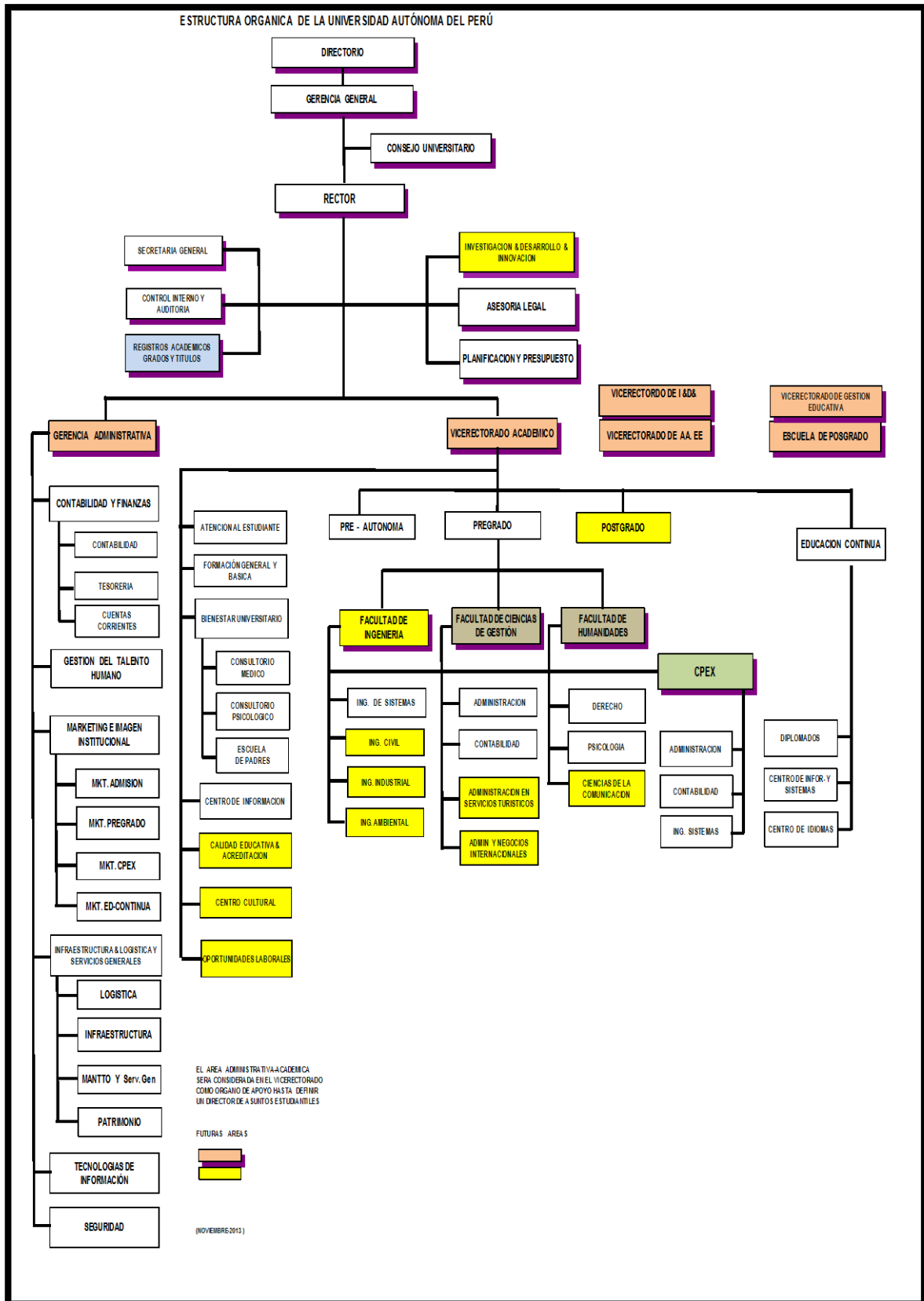


Gráfico N° 01 "Organigrama Universidad Autónoma del Perú"
Fuente: "Universidad Autónoma del Perú, 2016"

**ANEXO 7
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

Título: “PROGRAMA DE GESTIÓN MOTIVACIONAL PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCION LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA FORMACIÓN GENERAL Y BÁSICA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ -2016”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES/ Dimensiones	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p align="center">GENERAL</p> <p>¿Qué efectos produce el programa de gestión motivacional para la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores, del Área de Formación General y Básica, en la Universidad Autónoma del Perú en el 2016?</p> <p align="center">ESPECÍFICO</p> <p>¿De qué manera el Desarrollo motivacional mejora la satisfacción laboral de los Colaboradores del Área Académica de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016? - ¿En qué medida el Desarrollo emocional se relaciona con la satisfacción laboral “Universidad Autónoma del Perú” en el</p>	<p align="center">GENERAL</p> <p>Elaborar un programa de gestión motivacional para mejora de la satisfacción laboral de los Colaboradores del Área de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016</p> <p align="center">ESPECÍFICO</p> <p>Analizar el nivel de desarrollo de gestión motivacional para la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores del Área de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016. Diseñar un programa de gestión de desarrollo emocional para la mejora de la satisfacción laboral de</p>	<p align="center">GENERAL</p> <p>El programa de gestión motivacional mejorará la satisfacción laboral de los colaboradores, del Área de Formación General y Básica, de la “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016.</p> <p align="center">ESPECÍFICO</p> <p>El desarrollo de gestión motivacional mejorará significativamente la satisfacción laboral de los colaboradores del área de Formación General y Básica de la Universidad Autónoma del Perú en el 2016. La Gestión de desarrollo emocional mejorará significativamente la satisfacción laboral en la Universidad Autónoma del</p>	Gestión Motivacional		<p align="center">Tipo de investigación</p> <p align="center">Aplicada</p> <p align="center">Diseño de investigación (Nivel de Investigación)</p> <p align="center">Descriptivo – correlacional</p> <p align="center">Cuasi experimental – Transversal</p> <p align="center">Población</p> <p align="center">Colaboradores del Área de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú”</p> <p align="center">Muestra</p> <p align="center">Se tomara como muestra 22 docentes de la población.</p>
			Desarrollo Motivacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivos otorgados ▪ Autoestima alta. ▪ Trabajo adecuado ▪ Toma de decisiones 	
			Desarrollo Emocional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buenas condiciones laborales ▪ Aporte de ideas ▪ Buen trato ▪ Autonomía 	
			Compromiso Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beneficios adecuados ▪ Salario ▪ Consideración individual ▪ Estabilidad laboral. 	
			Satisfacción Laboral		
Factores Intrínsecos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agrado por el trabajo ▪ Autorrealización ▪ Valoración 				

<p>2016? - ¿De qué manera el Compromiso organizacional eleva el nivel de la satisfacción laboral en la “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016?</p>	<p>los colaboradores del Área de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016. Explicar cómo el compromiso institucional mejora la satisfacción laboral de los colaboradores del Área de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016.</p>	<p>Perú en el 2016. El compromiso organizacional eleva significativamente el nivel de satisfacción laboral la Universidad Autónoma del Perú en el 2016.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocimiento por el trabajo 	
			<p>Factores Extrínsecos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cercanía física entre el líder y el colaborador. ▪ Colaborador. ▪ Condiciones físicas ▪ Horario de trabajo ▪ Remuneraciones 	
			<p>Autorrealización</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocimiento por el trabajo ▪ Contenido de la tarea ▪ Responsabilidad ▪ Crecimiento en el trabajo 	

ANEXO 8-Tabla N°01

Resultado obtenido sobre gestión motivacional y satisfacción laboral en los colaboradores del área de Formación General y Básica- PRE TEST

ID	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	4	4	4	2	5	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	3	4	3	3
2	2	4	4	2	5	3	2	4	2	3	3	5	4	2	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4
3	4	4	4	4	5	2	2	2	2	3	2	5	4	2	5	2	2	5	3	5	5	4	3	3
4	2	4	4	3	4	2	2	2	3	3	2	4	3	3	5	4	2	5	4	5	4	4	3	3
5	4	4	4	2	5	2	2	2	2	3	3	5	4	2	5	4	3	4	3	4	3	4	4	3
6	2	5	4	4	5	2	2	2	2	3	2	5	3	2	5	2	4	5	3	5	3	4	3	3
7	3	4	5	3	4	3	2	3	3	3	2	5	4	2	5	2	2	5	3	5	3	4	3	3
8	4	4	4	3	4	3	4	5	5	3	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3
9	4	4	4	4	5	2	2	2	2	3	2	5	5	2	5	2	2	5	3	5	3	4	3	3
10	2	4	4	3	4	2	5	4	2	3	2	5	4	3	5	2	4	5	3	4	4	4	3	4
11	2	5	4	5	5	2	2	2	2	3	2	4	4	2	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4
12	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	2	5	3	4	5	4	5	3	5	3	3
13	4	4	4	3	4	2	4	2	4	3	4	4	4	2	4	4	2	5	4	4	5	4	4	4
14	2	5	5	3	5	3	3	2	3	4	3	5	2	3	5	4	2	5	4	5	4	4	4	4
15	2	5	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	2	3	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4
16	2	4	5	4	4	4	4	2	3	4	4	4	5	2	5	4	5	4	3	5	4	4	3	3
17	2	5	4	3	5	3	3	3	4	3	4	5	3	3	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4
18	3	5	4	4	5	4	4	3	4	5	3	5	2	3	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4
19	3	5	5	4	5	4	4	2	4	3	4	5	2	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4
20	2	4	4	2	4	2	2	2	2	4	2	4	4	4	5	3	4	5	4	5	3	4	3	4
21	2	4	3	4	4	3	4	2	2	3	4	5	3	4	5	4	2	5	3	5	4	4	3	5
22	4	5	4	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	2	2	5	5	5	4	4	3	3

ANEXO 9- Tabla N°02
Resultado obtenido sobre gestión motivacional y satisfacción laboral en los colaboradores del área de Formación General y Básica- POS TEST

ID	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5
2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5
4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4
5	4	4	3	3	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
6	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5
8	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4
9	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4
10	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5
11	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5
12	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
13	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5
15	5	4	3	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4
16	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4
17	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5
18	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5
19	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5
21	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4
22	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4

