

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS



LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL INSTITUTO DE LA
CONSTRUCCIÓN Y GERENCIA. LIMA, 2017

Para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Presentado por:

BACH. ADM. CASTRO CARRASCO, Sandra Yuliza

BACH. ADM. MIRANDA LUYO, Carlo Renato

BACH. ADM. SANCHEZ MONCADA, Evelyn Viviana

LIMA – PERÚ

2018

DEDICATORIA

La presente investigación está dedicado a nuestras familias, amigos, compañeros y a todas aquellas personas que durante el proceso de elaboración; nos motivaron a seguir adelante en la obtención de nuestro objetivo.

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer al grupo de asesores por su dedicado acompañamiento en el proceso, y especialmente al Mg. Cesar Vargas y Mg. Edison Fernández. También al Instituto de la Construcción y Gerencia de Lima por brindarnos el acceso y la información necesaria para la realización de esta tesis.

PRESENTACIÓN

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, presentamos a vuestra consideración la tesis titulada:

“LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL INSTITUTO DE LA CONSTRUCCIÓN Y GERENCIA. LIMA, 2017”; con el propósito de obtener el **título profesional de Licenciada en Administración**.

Esperamos que tesis que presentamos pueda ser considerado, por estudiantes y futuros profesionales, como un aporte y sirva como material de apoyo y fuente de conocimiento.

Lima, marzo del 2018

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN.....	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	xviii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1 Problema general	3
1.1.2 Problemas específicos	3
1.1.3 Justificación teórica	4
1.1.4 Justificación práctica	4
1.1.5 Objetivo general	5
1.1.6 Objetivos específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLE	66
3.1 Hipótesis general	66

3.2	Hipótesis específicas.....	66
3.1	Identificación de las variables	66
3.1.1	Variable independiente.....	67
3.1.2	Variable dependiente	67
3.2	Operacionalización de variables.....	68
3.3	Matriz de consistencia.....	69
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA.....		70
4.1	Tipo de investigación	70
4.2	Diseño de investigación.....	70
4.3	Unidad de análisis	71
4.4	Población de estudios.....	71
4.5	Tamaño de la muestra	71
4.6	Selección de la muestra.....	73
4.7	Técnicas de recolección de datos	73
4.7.1	Métodos.....	73
4.8	Procesamiento y análisis de datos.....	74
CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS		75
5.1	Análisis e interpretación de resultados	75
5.2	Prueba de hipótesis	95
BIBLIOGRAFÍA		109
ANEXOS.....		113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de motivación	15
Tabla 2: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, según su opinión sobre sí; ¿Consideran que los incentivos que brinda el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017, buscan premiar el buen desempeño?	75
Tabla 3: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, Su opinión acerca; ¿Usted considera que los incentivos son los apropiados?	76
Tabla 4: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre; ¿Qué tan satisfecho está usted con los incentivos que brinda el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?	77
Tabla 5: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre; ¿Sientes que tus opiniones son escuchadas activamente por tus compañeros y jefes en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?.....	78
Tabla 6: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre; ¿Las veces que pides apoyo, lo recibes en tiempo y forma, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?	79
Tabla 7: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre sí; ¿Tú interacción con colaboradores de otras áreas siempre se da en un marco de cordialidad y respeto, dentro del Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?	80

Tabla 8: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre sí; ¿Considera que el salario que recibe en, el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017, es acorde al promedio del mercado?	82
Tabla 9: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre; ¿Qué tan satisfecho te encuentras tú con el salario recibido en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?	83
Tabla 10: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre sí; ¿Considera usted que, el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017, paga el salario en las fechas acordadas?	84
Tabla 11: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre sí; ¿Existe una comunicación asertiva entre los supervisores y compañeros de trabajo, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?	85
Tabla 12: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre sí; ¿Existe una comunicación fluida con todo el personal del Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?	86
Tabla 13: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre sí; ¿Considera adecuado los elementos comunicativos que usan los jefes inmediatos para transmitir sus mensajes?	87
Tabla 14: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre sí; ¿Durante tu labor diaria, consideras que usas la menor cantidad de recursos, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?	88
Tabla 15: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre sí; ¿Identifican actividades o procesos que se llevan a cabo en la	

actualidad que podrían ser prescindibles y así ser más eficientes, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?	89
Tabla 16: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre sí; ¿Considera usted que realiza sus tareas en el horario acordado de trabajo con el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?.....	91
Tabla 17: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre sí; ¿Considera usted que los objetivos están claros y son aceptados por todos, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?.....	92
Tabla 18: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre sí¿Hay indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas de solución en un problema, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?	93
Tabla 19: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre sí; ¿Según su opinión, con qué frecuencia se alcanzan los objetivos en su área o departamento?.....	94
Tabla 20: Consideración de incentivos.....	96
Tabla 21: Motivación * Satisfacción.....	97
Tabla 22: Tabla cruzada	97
Tabla 23: Consideración de incentivos.....	98
Tabla 24: Incentivos * Horario.....	99
Tabla 25: Tabla cruzada	100
Tabla 26: Relevancia de las relaciones interpersonales	101
Tabla 27: Tabla cruzada	102
Tabla 28: Pruebas de chi-cuadrado	102
Tabla 29: Percepción del salario.....	103

Tabla 30: Salario * Comunicación 105

Tabla 31: Pruebas de chi-cuadrado..... 105

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Relaciones humanas 17

Ilustración 2: Modelo de las relaciones humanas 19

Ilustración 3: Jerarquía de necesidades propuesta por Maslow..... 22

Ilustración 4: Modelo simple del proceso de motivación..... 28

Ilustración 5: El proceso administrativo 37

Ilustración 6: Definiciones de satisfacción laboral y satisfacción 40

Ilustración 7: Posición del personal respecto a la calidad de vida en el trabajo..... 48

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión sí; ¿Consideran que los incentivos que brinda el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017, buscan premiar el buen desempeño?	75
Gráfico 2: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión; ¿Consideran que los incentivos son los apropiados?.....	76
Gráfico 3: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, según su opinión; ¿Qué tan satisfecho está usted con los incentivos que brinda el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?	77
Gráfico 4: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, según su opinión sí; ¿Sientes que tus opiniones son escuchadas activamente por tus compañeros y jefes en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?.....	79
Gráfico 5: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión sobre; ¿Las veces que pides apoyo, lo recibes en tiempo y forma, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?	80
Gráfico 6: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión ¿Tú interacción con colaboradores de otras áreas siempre se da en un marco de cordialidad y respeto, dentro del Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?...	81
Gráfico 7: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión; ¿Considera que el salario que recibe en, el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017, es acorde al promedio del mercado?.....	82
Gráfico 8: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión ¿Qué tan satisfecho te encuentras tú con el salario recibido en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?	83

Gráfico 9: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión; ¿Considera usted que, el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017, paga el salario en las fechas acordadas?.....	84
Gráfico 10: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión; ¿Existe una comunicación asertiva entre los supervisores y compañeros de trabajo, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?	85
Gráfico 11: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión; ¿Existe una comunicación fluida con todo el personal del Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?.....	86
Gráfico 12: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión; ¿Considera adecuado los elementos comunicativos que usan los jefes inmediatos para transmitir sus mensajes?.....	87
Gráfico 13: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión ¿Durante tu labor diaria, consideras que usas la menor cantidad de recursos, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?	89
Gráfico 14: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión; ¿Identifican actividades o procesos que se llevan a cabo en la actualidad que podrían ser prescindibles y así ser más eficientes, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?	90
Gráfico 15: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión; ¿Considera usted que realiza sus tareas en el horario acordado de trabajo con el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?	91

Gráfico 16: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión; ¿Considera usted que los objetivos están claros y son aceptados por todos, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?.....	92
Gráfico 17: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión ¿Hay indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas de solución en un problema, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?	93
Gráfico 18: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su ¿Según su opinión, con qué frecuencia se alcanzan los objetivos en su área o departamento?.....	95
Gráfico 19: Consideración de incentivos.	96
Gráfico 20: Consideración de incentivos	99
Gráfico 21: Relevancia de las relaciones interpersonales	101
Gráfico 22: Percepción del salario.....	104

RESUMEN

La presente tesis titulada: “LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL INSTITUTO DE LA CONSTRUCCIÓN Y GERENCIA. LIMA, 2017” es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel correlacional y diseño no experimental.

Como población para esta investigación hemos tenido a 154 colaboradores de la empresa, la muestra fue determinada de manera no probabilística obteniendo un resultado de 110 personas.

La técnica elegida para la recolección de datos, en referencia al comportamiento de las variables : Motivación y satisfacción, fue la encuesta y como instrumento se uso un cuestionario conformado por 18 ítems con escala de valoración de Likert.

Hemos analizado los resultados por medio del empleo de codificación y tabulación de la data, la cual se tabuló y ordenó, para luego proceder con el proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico.

Los resultados se presentaron por medio de tablas y gráficos, para luego contrastar la hipótesis se empleó la técnica estadística Chi cuadrado, confirmando la hipótesis general donde el (V1) Motivación tiene relación directa y positivamente con la (V2) Satisfacción laboral de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia.

Finalmente se presenta conclusiones y recomendaciones como propuestas del estudio.

Palabras claves: Motivación, satisfacción, comunicación, eficiencia, eficacia.

ABSTRACT

The present thesis entitled: "THE INFLUENCE OF THE MOTIVATION ON THE LABOR SATISFACTION OF THE COLLABORATORS OF THE INSTITUTE OF CONSTRUCTION AND MANAGEMENT. LIMA, 2017 "is a quantitative approach, applied type, correlational level and non-experimental design.

The research population consisted of 154 employees of the company, the sample was determined in a non-probabilistic manner, obtaining a result of 110 people.

To collect the data regarding the behavior of the Motivation and Satisfaction variables, the survey was chosen as a data collection technique and a questionnaire was used as a data collection instrument, which consisted of 18 items with a Likert rating scale.

The analysis of results was carried out through the use of coding and tabulation of the information, once the information was tabulated and ordered it was subjected to a process of analysis and / or treatment using statistical techniques.

The presentation of the results was through tables and graphs, later to test the hypothesis the statistical technique Chi square was applied, demonstrating the general hypothesis where the (V1) Motivation is directly and positively related to the (V2) Job satisfaction of the company Institute of Construction and Management.

Finally, conclusions and recommendations are presented as study proposals.

Keywords: Motivation, satisfaction, communication, efficiency, effectiveness.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se denomina: “La influencia de la motivación en la satisfacción laboral de los colaboradores del Instituto de la Construcción y Gerencia. Lima, 2017”, empresa dedicada a brindar servicios de capacitación, así mismo elabora proyectos de investigación, publicaciones sobre normas técnicas y asesoría para los profesionales inmersos en el rubro de Construcción y Gerencia.

Muchos estudios reconocen que la atracción y retención de el talento humano es clave para el éxito en las organizaciones.

Sin embargo muchas de las organizaciones no se enfocan en la satisfacción laboral de los colaboradores, siendo uno de los motivos por la cual existe ausentismo y alta rotación de personal.

La investigación tiene como objetivo determinar la influencia de la motivación en el en la satisfacción laboral, teniendo en consideración los siguientes capítulos:

En el **capítulo I**, se expone el planteamiento del problema, la importancia de la motivación y la influencia que esta ejerce en la satisfacción de los colaboradores.

En el **capítulo II**, presentamos el marco teórico de la investigación; contiene los antecedentes relacionados con el problema de investigación; internacional y nacional así mismo la

información teórica tanto de las variables a estudiar como de sus respectivas dimensiones con la finalidad de enriquecer dicha investigación.

En el **capítulo III**, las hipótesis y variables; presentamos los supuestos que ayudarán a resolver el problema de la investigación, así mismo estableceremos indicadores para facilitar la medición de las dimensiones de cada una de nuestras variables.

En el **capítulo IV**, presentamos la metodología de la investigación, la cual nos da a conocer el método que emplearemos que en este caso es la descriptiva, explicativa del tipo cuantitativa, que consiste en trabajar sobre realidades de hechos, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o porque se relacionan dos o más variables, así mismo el diseño de la investigación es un diseño transversal no experimental, debido a que el objetivo del mismo es observar una situación empresarial en su habitud cotidiana y poder analizarla; se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo unico.

El objetivo es detallar variables y examinar su incidencia e interrelacion en un determinado momento.

En el **capítulo V**: Presentación de resultados, encontrará el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante las encuestas las cuales fueron demostrados estadísticamente fiables para determinar la influencia entre ambas variables, a su vez demostraremos las hipótesis planteadas.

Las conclusiones y recomendaciones tendrán el propósito de fortalecer las actividades de integración entre el personal y sus directivos de la institución, a fin permitir un buen desarrollo de sus actividades diarias.

CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Situación problemática

La satisfacción laboral del trabajador está influenciada por una serie de motivaciones; en la actualidad no son pocos los que opinan que la satisfacción laboral de los colaboradores se ve reflejada en el comportamiento cotidiano y en la consecución de las metas empresariales.

En los colaboradores del Instituto de la Construcción y Gerencia observamos muestras de insatisfacción a consecuencia del salario, falta de incentivos y malas relaciones interpersonales, por las condiciones de trabajo existentes, tales como:

- Aumento en la tasa de ausentismo, consecuencia de la falta o ineficiente supervisión, la falta de motivación, o el bajo nivel de integración en la empresa.
- Rotación de personal, por lo general la rotación interna de los colaboradores genera desmotivación, por lo que conlleva a la insatisfacción, ya que son colocados en áreas para lo cual no están preparados.

Estudios de la Universidad de Colorado han encontrado que, cuando las personas están felices en su trabajo, se reduce la rotación del personal y se enferman menos; y que, cuando lo hacen, se recuperan más rápido, lo que reduce el ausentismo.

Ballesteros Valdés (2017)

- Bajo rendimiento, los colaboradores no están comprometidos con la empresa; por tal motivo no se consiguen los objetivos fijados por parte de la organización.

Según **Vásquez, (2013)** : “ La rentabilidad de una compañía depende, entre otras cosas, del bienestar de sus trabajadores. Cuando se presta la debida atención al factor humano, los resultados no son desalentadores. Por ello, un personal adecuadamente motivado, integrado e identificado con su empresa propicia un grato ambiente laboral.”(p.83)

No hay política ni estrategias de desarrollo de personal a mediano y largo plazo; las labores operativas y administrativas se han tornado en rutina, no significando una motivación en sí para el trabajador.

En este contexto es de vital importancia que los líderes de la organización conozcan las motivaciones del ser humano, para que puedan accionar en la motivación y esta a su vez genere el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos; pues un colaborador motivado se esforzará más por lograr los objetivos corporativos.

En el ámbito laboral es esencial saber lo que estimula la acción del ser humano, ya que, mediante la motivación, los altos medios y jefes inmediatos podrán hacer que una empresa funcione de forma adecuada y cuente con colaboradores más satisfechos. **Sum, (2015)**

Según **Chiavenato, (2009)**: “Hoy sabemos que cuando las personas se sienten fortalecidas, involucradas en decisiones de equipo y consultadas sobre asuntos importantes y resultados, la motivación está detrás de todo ello.”

No abordar el problema traería como consecuencia:

- Mayor ausentismo de los colaboradores tanto física como emocionalmente.
- Alta rotación de personal, la que traería retraso en las diversas actividades de la empresa.
- Disminución en el rendimiento, lo que pondría en riesgo las actividades de la empresa.

Por tal motivo, en este proyecto de investigación buscamos identificar que motivan a los colaboradores y que generan un nivel óptimo de satisfacción laboral.

Problema de investigación

1.1.1 Problema general

- ¿Cómo influye la motivación en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017?

1.1.2 Problemas específicos

- ¿En qué medida los incentivos influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017?

- ¿En qué medida las relaciones interpersonales influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017?
- ¿En qué medida el salario influye en la satisfacción laboral de los colaboradores en la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017?

Justificación

1.1.3 Justificación teórica

Para sacar el máximo provecho a la gestión de los recursos humanos es importante que los jefes y encargados conozcan la importancia de la motivación en los colaboradores; por lo que la empresa debe implementar programas que busquen motivarlos y así lograr un grado de satisfacción para que esto conlleve a una mejor productividad dentro de la empresa.

Es de vital importancia para el logro de los objetivos de la empresa que el recurso humano este en constante motivación, capacitación y adiestramiento.

1.1.4 Justificación práctica

La presente investigación encuentra su principal justificación debido a que en la actualidad, el hecho de incentivar la motivación en entidades públicas y/o privadas, es una labor impostergable para la dirección de cualquier empresa que intente estar a la vanguardia.

En este informe, estamos abordando la influencia de la motivación en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, por lo tanto, se precisa que es fundamental tener en el equipo a trabajadores motivados que laboren de manera eficaz y eficiente.

En este caso la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia podría plantearse como objetivo; de qué manera se puede marcar la diferencia evitando el ausentismo, la alta rotación de puestos de trabajo y cese de personal.

Si bien es cierto, actualmente los trabajadores cuentan con todos los beneficios de Ley como CTS, gratificaciones, asignaciones y seguro de vida entre otros, estos no garantizan una estabilidad y satisfacción laboral destacada.

Objetivos

1.1.5 Objetivo general

- Determinar la influencia de la motivación en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017.

1.1.6 Objetivos específicos

- Conocer los incentivos y su influencia en la Satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017.

- Determinar cómo las relaciones interpersonales influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores en la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017.
- Determinar el salario y su influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017.

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Para la presente investigación de acuerdo a los tópicos estudiados hemos seleccionado antecedentes internacionales, nacionales y locales, los mismos que a continuación se detallan:

Fuentes, S, (2012). Sobre: “Satisfacción Laboral y su influencia en la Productividad”. Autor, Silvia María Fuentes Navarro. Universidad Rafael Landívar – Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango. Quetzaltenango – Guatemala, 2012; **(p.109)**

La tesis tuvo como objetivo principal, establecer la influencia que tiene la Satisfacción Laboral en la productividad del factor humano, siendo uno de sus objetivos específicos el poder conocer y explicar la importancia de que los colaboradores se encuentren satisfechos laboralmente y el impacto que ello genere en la productividad.

Por lo que concluimos que la seguridad sobre la continuidad laboral, las relaciones con pares y jefes, la satisfacción misma por el trabajo realizado y las condiciones laborales son indicadores que influyen en la satisfacción laboral.

El clima laboral, la infraestructura de la empresa, el reconocimiento hacia el colaborador por parte de los jefes inmediatos son algunos de los factores que

influyen en la satisfacción laboral, la que conlleva a un mejor desenvolvimiento por parte de los colaboradores generando un mejor rendimiento que ayudará a cumplir con las metas trazadas de la empresa.

Bisetti, Jose, (2015) Sobre: “Motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una institución armada del Perú, 2015” Autor, Jose Antonio Bisetti Tapia. Universidad Cesar Vallejo -Facultad de Humanidades, Lima – Perú.

El objetivo general es describir los niveles de motivación del personal subalterno de una institución armada del Perú, 2015.

La tesis en mención, busca principalmente: a) describir los niveles de desempeño laboral y b) establecer la relación entre la motivación, en sus distintos tipos, y el desempeño laboral del personal subalterno de una institución armada del Perú, en el año 2015.

Esta tesis nos indica que hay un alto nivel de motivación el cual tiene como herramienta fundamental a los ascensos, pero muy poca o nula presencia de los incentivos, actividades integradoras, momentos generadores de feedback y/o intercambio de ideas.

Consideramos que la poca presencia de incentivos, actividades integradoras y momentos para recibir aportes de todo el equipo, son un punto de mejora a considerar en el proyecto en referencia; Que con el uso de estas herramientas tan

valiosas si hubiera generado un impacto positivo en el desempeño laboral evaluado.

Serrano, K, (2017) Sobre: “Influencia de los Factores Motivacionales en el Rendimiento Laboral de los trabajadores cas de la Municipalidad Distrital de Carabaylo”. Autor, Karla Aida Serrano Mendoza. Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Facultad de Ciencias Administrativas. Lima – Perú, 2017; **(p.196)**.

Tuvo como propósito precisar cuáles son los indicadores motivacionales que impactan en la productividad laboral de los colaboradores de Contrato Administrativo de Servicio (CAS) de la Municipalidad Distrital de Carabaylo.

Lo que nos dice esta tesis es que para generar motivación los jefes deben contribuir con recompensas de forma oportuna, ya que los trabajadores siempre necesitan de un estímulo por parte de la institución; esto se genera cuando se brinda los medios y condiciones necesarias para que puedan desarrollar sus habilidades logrando el cumplimiento de sus objetivos personales e institucionales.

Programar actividades motivacionales para generar un buen clima laboral, capacitaciones en función de lograr un mejor desenvolvimiento y fidelizar a los trabajadores con la empresa.

Gutiérrez, A, (2015) Sobre “Influencia de los factores motivacionales y de Higiene según Herzberg en el clima organizacional del supermercado metro del distrito de Lambayeque 2015.” Autor, Ana Lucía de Lourdes Gutiérrez Bazán. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – Escuela de Administración de Empresas. Chiclayo – Perú, 2015. **(p. 91)**

El Objetivo general es determinar la influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en el clima organizacional del Supermercado Metro del distrito de Lambayeque.

Un gran porcentaje de los trabajadores se sienten motivados intrínsecamente (Motivacionales según Herzberg) y en un porcentaje menor de manera extrínseca (Factores higiénicos según Herzberg).

La motivación es generada por un alto nivel de cordialidad entre colaborador y supervisor, por la posibilidad de crecer profesionalmente y el reconocimiento dentro de la empresa; mientras que otros colaboradores se ven motivados por los factores higiénicos como el cumplimiento del pago de su salario, verse protegidos con asistencia social, CTS, etc.

Es de primordial importancia motivar a los colaboradores periódicamente, reforzando las fortalezas y trabajar en las debilidades de la empresa, el factor humano es indispensable para el crecimiento y la consecución de objetivos empresariales.

Alva, J; Juárez, J (2014) Sobre “Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del Distrito de Trujillo-2014” Autores, José Luis Alva Zapata y Junior Alexander Juarez Morales. Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Ciencias Económicas Escuela Profesional de Administración. Trujillo – Perú, 2014 (p. 97).

El objetivo principal es establecer la relación que existe entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad.

Para el logro de un objetivo o el desarrollo de las labores de una empresa es de suma importancia contar con las herramientas necesarias.

La satisfacción de los colaboradores es fundamental al momento de cuantificar la eficacia de las empresas en la actualidad, por ello se debe implementar talleres de motivación, y monitorear a los colaboradores a través de la comunicación interpersonal, así se podrá detectar las falencias en las que se debe trabajar.

Ortiz, K; (2007) Sobre “Satisfacción laboral y detección de factores motivacionales en empleados de una organización de la sociedad Civil.” Autor, Karla Sarai Ortiz Delgadillo. Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey– México, 2013; (p. 100).

El objetivo de la tesis en mención es dar a conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores y los factores motivacionales sobre los cuales se debe gestionar,

partiendo sobre la premisa de que el capital humano es fundamental al momento de perseguir los objetivos de la organización.

En esta institución se encontró que los niveles de satisfacción son altos, tanto en los factores intrínsecos y extrínsecos, ya que cuentan con un buen clima laboral, reconocimiento por parte de sus empleadores, comunicación y todos sus derechos están cubiertos en base a lo que establece la ley.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Motivación

Chiavenato, (2007): “Definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento” (p. 47).

La motivación es el impulso que conduce a las personas a lograr y satisfacer sus necesidades tanto personales como profesionales.

Según **Stoner, Freeman, & Gilbert, (1996):** “Los gerentes determinaban cual era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a sus trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales cuanto más producían los trabajadores más ganaban” (p. 487).

Este tipo de motivación generalmente se ve en las ventas por comisiones, a los colaboradores se les paga un salario básico y por la cantidad de ventas se adiciona una comisión que generalmente es un porcentaje sobre el precio de la venta realizada.

Según Dubrin, (2008): “A menudo pensamos que el gerente o líder es quien trata de motivar a los miembros del grupo, pero en el ambiente de trabajo hay muchas personas que necesitan motivar a otros. A fin de llevar a cabo su trabajo, la gente debe motivar a las personas bajo sus órdenes, a los compañeros de trabajo, supervisores o clientes. Por ende, desarrollar habilidades relacionadas con la motivación le ayudará a realizar una mayor cantidad de trabajo del que le sería posible hacer, si dependiera tan sólo de la bondad y espíritu de equipo de los demás” (p. 170).

Con lo cual se muestra que la motivación guarda cercana relación con las relaciones interpersonales, donde, no solo se trata de entregar un premio/incentivo a cambio de un buen trabajo, sino de generar una relación positiva; Donde la motivación hará que se realice la mayor cantidad de trabajo que se pueda hacer.

Para Alles, (2005) : “Los empleados y las organizaciones inician una relación laboral con un grado de entusiasmo que muchas veces se va diluyendo por muchas razones, la mayoría de las veces porque no se cumplen las expectativas, reales o imaginarias, que cada uno se había planteado” (p. 45).

Con lo cual se evidencia, que tanto empleado como organización inician las relaciones laborales con una motivación inicial la cual es producto de las expectativas iniciales de cada una de las partes, la cual aumenta o disminuye, es por ello se recomienda que desde el día de ingreso del personal a la empresa los líderes inicien la labor de motivación, aprovechando el impulso inicial.

Para **Münch, (2010)** : “La motivación es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de ésta se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos, además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano. Existen varias teorías relacionadas con la motivación, la más importante es la Jerarquía de las necesidades de Maslow” **(p. 107, 108).**

Con lo cual evidencia la importancia, complejidad e interés en el estudio de la motivación al ser un tema que impacta en varios indicadores comerciales, volviéndose un indicador a vigilar durante la gestión del capital humano.

2.2.1.1 Tipos de motivación

Según **Olaz, (2016)** la motivación puede entenderse desde dos puntos de vista aludiendo a su carácter extrínseca o Intrínseca. **(p. 79)**

Tabla 1: Tipos de motivación

Motivación extrínseca	Motivación intrínseca
Dura mientras dura el aliciente / amenaza.	Es más permanente.
Busca resultados a corto plazo.	Orienta resultados a largo plazo.
Acostumbra a actuar solo por recompensas.	Hace más libre y auto controlada a la persona.

Fuente: (Olaz, 2016) **Tipos de motivación.**

La motivación extrínseca habla sobre todo estímulo que provenga de agentes externos al colaborador, como por ejemplo los incentivos, las felicitaciones, los premios; con lo cual nos evidencia una situación donde el colaborador no está motivado por finalizar con la tarea encomendada sino con el premio por terminar la tarea.

Motivación intrínseca hace referencia al impulso personal y al estímulo proveniente del interior del ser humano; y está asociada al placer con realizar una tarea, al deseo de autorrealización y crecimiento personal.

Para **Marie, Dawn, & Watts, (2009)**: Nos dice que motivar a los seguidores es una de las responsabilidades del líder.

El desempeño y la motivación están estrechamente conexos. Claro que en gran medida la función del líder consiste en garantizar el máximo rendimiento del grupo” **(p. 70)**.

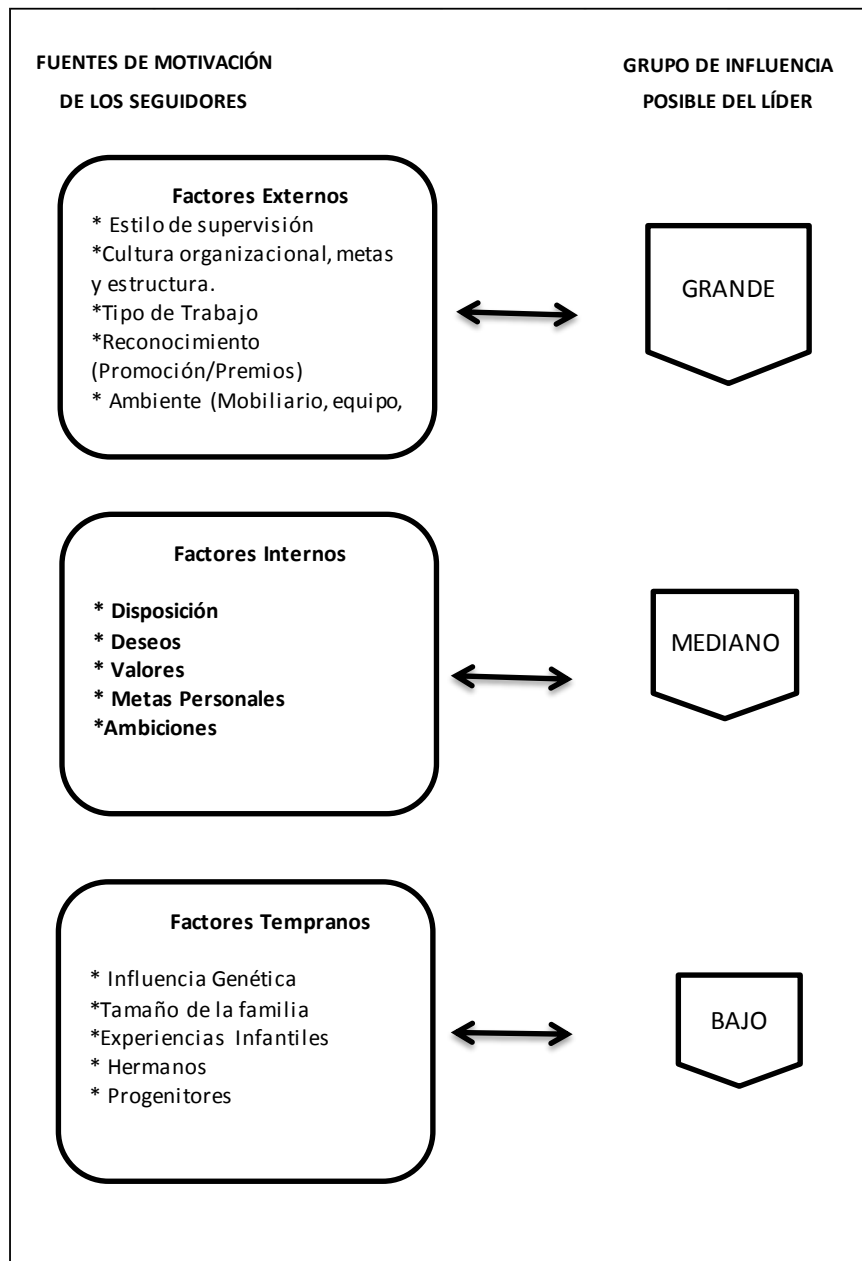
Para estos autores existen tres tipos de motivación; los que los hacen llamar fuentes de motivación de los seguidores:

Factores externos: Este tipo de motivación es realizado por agentes externos, como son los supervisores, jefes, recompensas, mobiliario, etc.

Factores internos: Estos factores son individuales, depende del ánimo, ambición, metas personales.

Factores tempranos: Este tipo de motivación generalmente proviene desde la familia y el círculo en el que se frecuenta.

Ilustración 1: Relaciones humanas



Fuente Adaptada: (Marie, Dawn, & Watts, 2009)

2.2.1.2 Teorías sobre la Motivación

a) Modelo tradicional y la administración científica

El llamado Modelo Tradicional suele estar ligado a Frederick

Taylor y la administración científica **Stoner, J. & Wankel, C, (2000)**: “Los gerentes determinaban cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a sus trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales cuanto más producían los trabajadores más ganaban” **(p. 487)**.

Esta teoría busca la eficiencia de los trabajadores en consecuencia a las necesidades de las empresas para lograr sus metas, el rendimiento del trabajador se relacionaba por el porcentaje de sus salarios; cuando más producían los trabajadores más ganaban; hoy en día esta teoría se ve reflejada en las comisiones que ganan los vendedores con el fin de motivarlos a que produzcan más.

b) Teorías de las relaciones humanas

Según la teoría de Elton Mayo **Silva, Santos, Rodriguez, & Cesar, (2008)** Podemos comprar el tiempo de un hombre y su trabajo, pero no podemos comprar su lealtad, su entusiasmo y su iniciativa. Esas cosas hemos de ganárnosla. Elton Mayo. **(p. 89)**

- ✓ La idea de Elton Mayo fue modificar el enfoque mecanicista (Taylor) a un humanista, centrandose sus investigaciones en el comportamiento humano, donde pudo determinar que los factores sociales influyen en el desempeño y la mejora de la productividad.

- ✓ Modelo de las relaciones humanas ligado a Douglas Mc Gregor
Chiavenato, (2007): “Distingue dos concepciones opuestas de administración basadas en presuposiciones acerca de la naturaleza humana; la tradicional (teoría X) y la moderna (teoría Y)

Ilustración 2: Modelo de las relaciones humanas

Teoría X	Teoría Y
1. A los seres humanos no les gusta el trabajo y siempre que pueden lo evitan. 2. Todas las organizaciones tienen objetivos. Las personas que trabajan en las organizaciones tienen que ser obligadas, controladas y hasta amenazadas con sanciones para que orienten sus esfuerzos hacia el logro de esos objetivos. 3. En general, las personas prefieren ser dirigidas que dirigir 4. Las personas evitan las responsabilidades. 5. Las personas promedio tienen pocas ambiciones. 6. Las personas se preocupan, sobre todo, por la seguridad y el bienestar propios.	1. El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufreimiento, de acuerdo con las condiciones. 2. El control externo y las amenazas con sanciones no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden tener autocontrol y tomar la dirección de sí mismas en cuanto estén convencidas y se sientan comprometidas. 3. Las recompensas por el trabajo están relacionadas con los compromisos asumidos. 4. Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades. 5. La imaginación, la creatividad y el ingenio se encuentran con facilidad en las personas. 6. El potencial intelectual del ser humano promedio está aún lejos de ser utilizado en su totalidad.

Fuente: Adaptada ”(Chiavenato, 2007)

En la teoría X y la teoría Y, se percibe el comportamiento humano, amparado por los gerentes y/o jefes inmediatos para incentivar a los colaboradores y conseguir un elevado rendimiento en la empresa:

Maristany, (2007) La Teoría X llegaban a la conclusión de que a los empleados había que presionarlos y controlarlos. Esto era así porque:

- a. A las personas no les gusta trabajar,
- b. Las personas carecen de sentido de responsabilidad,
- c. Las personas requieren de presión para hacer las cosas.” **(p.160)**

La teoría X recalca que los colaboradores deben tener una supervisión estricta y la motivación está relacionada con las recompensas extrínsecas (recompensa por realizar una tarea determinada) y a los castigos; en general los trabajadores que son supervisados en exceso no tienen una buena relación con sus jefes inmediatos, provocando un distanciamiento, consiguiendo que no se logre una relación laboral de calidad.

Maristany, (2007): “La Teoría Y creían que se debía tener en cuenta al empleado, preocuparse por su desarrollo. Esto estaba basado en el hecho de que:

- a. El trabajo es algo natural en la persona,
- b. Las personas no son naturalmente holgazanas,
- c. Las personas actúan con autonomía y responsabilidad hacia los objetivos con los que se comprometen y tienen potencial para desarrollarse” **(p. 160).**

La teoría Y fomenta la participación de los colaboradores para la obtención de las mejoras en calidad de la empresa, involucrándose más en sus actividades, asumiendo las responsabilidades, lo que motiva a los colaboradores y en consecuencia dirijan su creatividad hacia los objetivos de la empresa.

c) **Teoría de las necesidades de Maslow**

Según **Palomo, (2010)**: “El concepto clave en el sistema de necesidades de Maslow es el de autorrealización; esto es, la tendencia de la persona a ser realmente lo que puede llegar a ser” (p. **93**).

Inferimos que la conducta se alinea a la satisfacción de las necesidades, sus intereses lo llevan a realizar actividades que consigan esa satisfacción y evitara la que le impidan alcanzarla.

Ilustración 3: Jerarquía de necesidades propuesta por Maslow.



Fuente: Quinteros, J: Teorías de las Necesidades de Maslow

- **Fisiológicas:** Son necesidades innatas que requiere el organismo para poder sobrevivir, una vez satisfecha su necesidad (Respirar, alimentarse, dormir, sexo) así sea de forma parcial, busca necesidades de otro tipo.
- **De Seguridad:** Busca protección ante los daños tanto físicos como psicológicos, así como establecer estabilidad, y asegurar su futuro como, por ejemplo; contar con un seguro contra accidentes, una pensión de jubilación, entre otras.

- **De afiliación:** Tiene la necesidad de formar parte de una sociedad y sentirse aceptado y amado por la familia, pareja, amigos, compañeros de trabajo.
- **De estima:** Relacionada con la autoestima de la persona, busca ser valorada y reconocida por la sociedad; la satisfacción de esta necesidad, estimula a que tenga confianza en sí mismo para realizar cualquier proyecto o tarea.
- **De auto-realización:** Esta necesidad se encuentra en lo más alto de la jerarquía, es el desarrollo de su potencial y habilidades del individuo en su máxima expresión.

d) **Teoría de ERC de Alderfer**

Wehrich, Cannice, & Koontz, (2012): Esta teoría es similar a la teoría de las necesidades de Maslow, sólo tiene tres categorías:

- **Necesidades de la existencia:** Son similares a las necesidades básicas de Maslow.
- **Necesidades de relación:** Relativas a relacionarse con otros de manera satisfactoria.

- Necesidades de crecimiento: Se refiere al autodesarrollo, la creatividad, el crecimiento, y la competencia” (p. 391).

Alderfer nos plantea que hay tres necesidades básicas de los individuos y la autorrealización con el fin de demostrar lo que motiva a la gente:

Existencia, Relaciones y crecimiento; de allí se deriva el nombre de la teoría ERC.

Existencia: Para esta necesidad el individuo busca satisfacer sus necesidades básicas para su subsistencia; esta necesidad comprende las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow.

Relación: La necesidad que tenemos de mantener relaciones sociales y de estima; esta necesidad coincide con la necesidad social de Maslow.

Crecimiento; un deseo intrínseco de desarrollo personal. Esta necesidad abarca las necesidades de estima y autorrealización de Maslow.

e) **Teoría de las necesidades de Mc Clelland**

García, (2006): “...Davis Mc Clelland estableció la existencia de tres tipos de necesidades dependiendo del perfil del individuo y de su ambiente cultural. Estas son:” (p. 88).

- Las Necesidades de logro: Individuos que siempre buscan la excelencia, tienen la necesidad de hacer cosas, desean recibir retroalimentación positiva; Para Mc Clelland estos individuos son los mejores líderes, por ello se les debe dar objetivos claros.
- Las Necesidades de poder: Los individuos que tienen esta necesidad les gusta estar a cargo como responsables, dirigir e influenciar a los demás, sueñan con tener un alto status social.
- Las necesidades de afiliación: Son personas que desean ser aceptados por los demás, dando importancia a la interacción personal.

f) **Teoría bifactorial**

También llamada la Teoría de Motivación-Higiene o Factores de Herzberg, según **Hitt, Black, & Porter, (2016):** “A principios de la década de 1960, Frederick Herzberg, un psicólogo estadounidense, propuso una teoría de la motivación que denominó “Teoría Bifactorial”, la cual se enfoca en la distinción entre los factores que incrementan la satisfacción

laboral (“Motivadores”), y aquellos que evitan la insatisfacción pero que no son capaces de aumentar la satisfacción (Factores de Higiene)” (p. 420).

- **Factores motivacionales o factores intrínsecos:** Está relacionada a la sensación de realización, al reconocimiento, libertad para realizar el trabajo y aportar a la empresa.

Maristany, (2007): “Nos manifiesta que los factores motivadores eran, básicamente:

- ✓ Reconocimiento
- ✓ Progreso
- ✓ Logro
- ✓ Posibilidad de crecimiento
- ✓ Responsabilidad
- ✓ El trabajo en sí mismo” (p. 163).

- **Factores higiénicos o factores extrínsecos:** Estos factores están relacionadas a las condiciones laborales, como el salario, CTS, seguro social, el entorno laboral, la supervisión, políticas de la empresa, la relación que existe en los empleadores con los colaboradores, estatus laboral.

Para **Maristany, (2007):** “Los factores higiénicos estos eran, básicamente:

- ✓ Relaciones interpersonales.

- ✓ Calidad de la supervisión.
- ✓ Políticas y administración de la empresa.
- ✓ Seguridad en el empleo.
- ✓ Remuneración.
- ✓ Condiciones de trabajo” (p. 163).

g) El modelo situacional de motivación de Vroom

Chiavenato, (2007): La teoría de motivación de Victor H. Vroom se restringe exclusivamente a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales.

De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

1. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
2. La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
3. Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él” (p. 54).

Vroom propone un arquetipo de expectativa de la motivación donde los objetivos que se van consiguiendo de manera gradual, que lo conducirán al objetivo final.

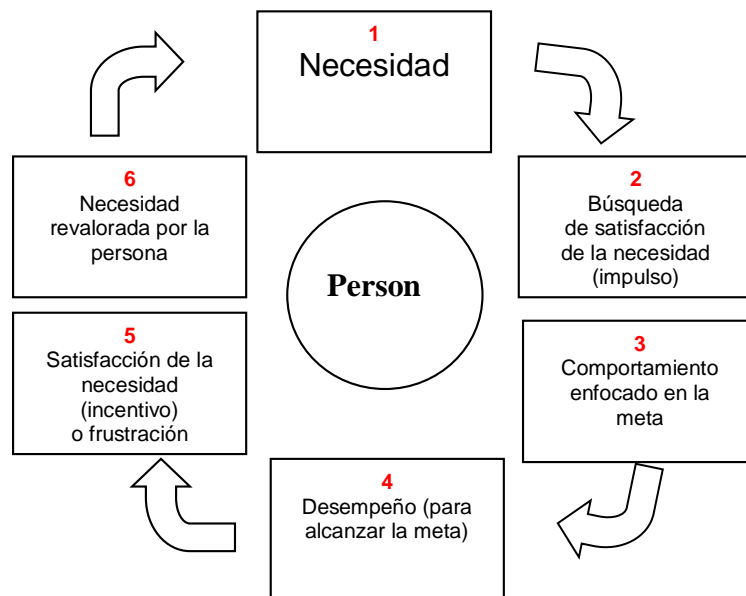
Vroom en esta teoría establece la importancia de reconocer y atender las múltiples necesidades y motivaciones que el individuo pueda tener.

Según este modelo, un colaborador se motiva en hacer su máximo esfuerzo cuando este será evaluado en su desempeño; lo que conlleva a que sea recompensado con bonificaciones, aumento de salario y/o un ascenso.

2.2.1.3 Procesos de la motivación

Chiavenato I. , (2009) El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:”

Ilustración 4: Modelo simple del proceso de motivación



Fuente: Adaptada por (Chiavenato I. , 2009)

- Las necesidades y las privaciones provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que estimula a buscar la forma de cubrir esas necesidades.
- Para satisfacer dicha necesidad la persona se impulsa enfocándose a una meta determinada.
- Una vez satisfecha la necesidad de la persona el proceso de motivación es exitoso; de no poder satisfacer esta necesidad surge un estado de estrés y frustración.
- El desempeño es determinante para que la persona reciba un tipo de incentivo o una amonestación y/o sanción.
- Una vez haber cubierto esas necesidades, vienen otras nuevas lo que conlleva a un nuevo proceso de motivación dando el inicio de un nuevo ciclo.

2.2.1.4 Fuentes de la Motivación

a. El Salario

“El área de Recursos Humanos debe tener en cuenta varios criterios para determinar el sueldo asociado a cada puesto laboral, teniendo en cuenta que el salario cumple un papel motivador en el trabajador.

Determinar el sueldo adecuado requiere de investigación, tiempo y dinero que pueden ser simplificados a través de una solución de gestión empresarial de capital humano. Paola del Carpio, gerente comercial de Recursos Humanos de Ofisis, señala que la sistematización de información mediante un software acelera tiempos y mejora la comunicación entre el personal. Así mismo esta solución puede ayudar a definir el sueldo de un empleado en base a estos tres criterios.

Carpio indica que hay tres grandes criterios que deben tomarse en cuenta:

- **Bandas salariales**

Para que una organización pueda establecer el valor para cada cargo en la misma, primero debe de determinar un rango presupuestal para cada nivel jerarquico, lo cual permitirá a medida que el desempeño mejore, poder otorgar un salario diferenciado de acuerdo a la especialiación o tener en cuenta algún reconocimiento especial, de darse el caso. Por ejemplo, el sueldo de un supervisor puede estar en el rango entre S/. 4.500 y S/. 6.500, este rango le permite accionar y brindar un sueldo diferenciado a un supervisor con años de experiencia, por ejemplo.

- Funciones del puesto

Para establecer el salario de un colaborador las funciones del puesto tienen que estar predeterminadas. Del Carpio señala que se evalúa de acuerdo al esfuerzo, responsabilidad y habilidades. Para determinar la escala salarial de puesto a puesto también se tienen que detallar las diferencias esenciales entre los cargos, tanto cualitativa como cuantitativamente.

La especialista sostiene que se debe tener en cuenta la competitiva de la empresa. “No sería posible establecer altos sueldos si la empresa no está creciendo como debería”, menciona Del Carpio.

Esos tres criterios son los que utiliza el software de capital humano de Ofisis, el que permite obtener la curva salarial y calcular el presupuesto de planificación económica” **(El Comercio, 2016)**

El salario se le denomina al dinero que las personas reciben por la prestación de un determinado servicio o la realización de una tarea específica, este dinero es entregado de forma regular en un periodo de tiempo, este puede ser diario, semanal, quincenal, mensual etc.

El salario es determinado de manera previa al trabajo y si bien se acuerda un monto, el empleador ya tiene previamente analizado en que rango debe de fluctuar el salario para cada puesto de la organización, por lo cual al momento de negociar con el postulante, ya se tienen claro dicho rango; en ese sentido, el salario, es parte de los factores que un postulante considera al momento de tomar la decisión de trabajar o no en una empresa, el considerara también el clima laboral, la línea de carrera, beneficios corporativos y hasta horario de trabajo.

El salario lo determina el empleador previo acuerdo con el empleado, basándose generalmente en la productividad.

El salario que recibe el empleado no puede ser por debajo del salario mínimo que establece el gobierno.

b. Los incentivos

Werther(2008): “Los sistemas de los incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado” (p. 368).

Werther(2008): “Por definición los incentivos se consideran orientados hacia el futuro: Hacia logros que se espera que el personal alcance en determinado momento. Se puede conceder

a un grupo, pero con más frecuencia se otorgan sobre bases individuales” (p. 368).

Con los incentivos laborales la empresa consigue una motivación laboral óptima, logrando con ello aumentar la productividad laboral.

El objetivo de la empresa al ofrecer los incentivos a sus trabajadores es mantener o mejorar los niveles deseados de la productividad empresarial permitiéndole a la organización alcanzar los objetivos, con lo cual más que un gasto operacional los incentivos constituyen una inversión, de la cual tendremos retorno al cumplir los objetivos planteados.

Pero al precisar que los incentivos buscan mejorar la productividad no podemos dejar de definirla, según **Gutiérrez(2010)**: “La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores,

tiempo total empleado, horas máquina, etc. En otras palabras, la medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados” (p. 21).

En ese sentido, los incentivos y la motivación en si misma toma tanta importancia en la administración moderna, pues sin variar los activos fijos de la empresa y sin necesidad de contratar más personal se estaría aumentada la productividad.

Según **Holm & Artiles(2007)**: “Considera los siguientes tipos de incentivos:

- **Los incentivos materiales;** son compensaciones tangibles: Dinero o bienes y servicios susceptibles de una valoración monetaria inmediata.
- **Los Incentivos funcionales** son los objetivos supra personales que se identifican con los fines que justifican la existencia de la organización, que se trata de alcanzar siguiendo “las reglas del juego” y respecto de los que cabe llegar a compromisos que aumentan las probabilidades de que los esfuerzos por alcanzarlos tengan éxito, aunque sea parcial.

- **Los incentivos de identidad** consisten en la posibilidad de identificarse y ser identificado con los principios y derechos encarnados por una organización se declara dispuesta a promoverlos frente a la resistencia de otras organizaciones y fuerzas sociales y políticas.
- **Los Incentivos de sociabilidad** consisten en las Compensaciones intangible derivadas del hecho de asociarse y en los vínculos sociales interpersonales que tienen su origen en la conciencia de formar parte de un grupo definido y relativamente pequeño” (p. 448).

c. Las Relaciones interpersonales

Gonzales Núñez (2001) menciona como niveles de superación para el hombre del siglo 21 los siguientes:

- **Socioeconómico:** Tendrá que ganar más dinero para superarse y satisfacer las necesidades económicas, suyas y de su familia.
- **Social:** Poseer el estatus que desea para él y para su familia.
- **Emocional:** Hacer el esfuerzo de vincularse afectivamente en sus relaciones interpersonales a pesar que la tecnología

empuja a aislarse y desvincularse del medio para conectarse con computadoras.

- **Axiológico:** Porque la crisis de valores ha llegado a convertirse en una psicopatología de los valores” (p. 156).

El trabajo y las interrelaciones personales laborales ofrecen la oportunidad de integrar la superación en diversos niveles: Socioeconómico, social, emocional, axiológico. (p. 158)

Según el autor, el trabajo y las interrelaciones personales gestionan de manera conjunta los distintos niveles de superación, lo cual va a impactar en la satisfacción laboral.

Según **Chiavenato(2007)**: “El subsistema para la retención de los recursos humanos exige que haya relaciones constantes entre la organización, los colaboradores y las entidades representativas. Las relaciones con las personas se bifurcan, por un lado en relaciones internas, con los propios colaboradores en el día a día de la organización, y por la otra en relaciones externas, con los representantes de los colaboradores; por ejemplo, los sindicatos” (p. 358).

Parte fundamental en las relaciones interpersonales es la comunicación, sobre la cual según **Wehrich, Cannice, & Koontz(2012)**: “Aun cuando está presente en todas las fases

de la administración, la comunicación es muy importante para la función de dirigir: consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información” (p. 456).

Ilustración 5: El proceso administrativo



Fuente: Adaptada por (Wehrich, Cannice, & Koontz, 2012) (pág. 456)

Según el autor, la comunicación forma parte de todo el proceso administrativo y por el grafico podemos ver la relación que tiene con las distintas funciones y personas tanto dentro como fuera de la organización; para efecto de esta investigación nosotros hemos determinado que la comunicación es un componente muy importante al momento de hablar de relaciones interpersonales, las cuales a su vez, son un componente que impacta en la satisfacción laboral.

En este caso, la comunicación efectiva reducirá barreras y ahorrará tiempo en la operación, lo cual facilitara el trabajo de los colaboradores y al ser una comunicación empática, también influenciará en las relaciones interpersonales; no olvidemos que la comunicación no verbal también es parte del mensaje recibido.

Según **Hair, Anderson, Mehta, & Babin, (2010)** La comunicación es un proceso en dos sentidos que incluye escuchar e interpretar el lenguaje corporal, así como hablar y escribir. De hecho, algunos de los mejores comunicadores siguen este consejo: “Utilice siempre sus oídos y su boca con base en el número que tiene de cada uno de ellos. (p. 309)

Con esta cita se busca resaltar la importancia de la escucha activa en el proceso de comunicación, que obviamente es

importante lo que se dice y como se dice, también es vital estar atento a lo que la otra parte dice y como lo dice, lo cual nos dará a nosotros señales de cómo ir adaptando nuestra respuesta y poder ver la receptividad que muestra a nuestros mensajes.

2.2.2 Satisfacción laboral

Newstrom(2007): “La satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral” (p. 218).

Maristany J.(2000): “La satisfacción está relacionada con el cumplimiento de las expectativas. Una persona con expectativas muy altas estará insatisfecha hasta que las pueda cumplir. En cambio, si sus expectativas están más de acuerdo con su situación, entonces se sentirá más satisfecha.” (p. 46).

En la actualidad, la satisfacción laboral es un tema de constante estudio y evaluación en las empresas modernas, debido a que esta genera un impacto en la productividad y, en la primera premisa empresarial, la búsqueda de la rentabilidad; y la definiremos como el grupo de comportamientos y actitudes del colaborador hacia su empleador, donde un colaborador satisfecho tendrá actitudes positivas y un colaborador insatisfecho tendrá actitudes negativas.

Robbins S. P.(1998): “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 expresión indistintamente” (p. 36).

Con lo cual se evidencia que la satisfacción laboral tiene un gran campo de acción que agrupa varias categorías, donde impactará de manera directa o indirectamente proporcional, según sea el caso.

En un afán de mostrar la evolución de la definición de satisfacción laboral en el tiempo, vamos a dividir la explicación en 2 grupos: el primero, hará referencia a un estado afectivo y a un conjunto de sentimientos.

Ilustración 6: Definiciones de satisfacción laboral y satisfacción

DEFINICIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL (I)

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN
1969	Crites	El estado efectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo.
1969	Smith, Kendall y Hulling	Sentimientos o respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral.
1976	Locke	Estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.
1993	Muchinsky	Una respuesta emocional o una respuesta afectiva hacia el trabajo.
1993	Newstron y Davis	Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que loes empleados ven su trabajo.

Fuente adoptada: (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010)(Pág. 154)

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN
1962	Porter	La diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida.
1964	Beer	Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo.
1976	Blum	Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él y hacia la vida en general.
1983	Harpaz	Las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el término general de satisfacción laboral.
1984	Peiró	Una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización.
1986	Griffin y Bateman	Es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización.
1991	Arnold, Robertson y Cooper	Una actitud generalizada ante el trabajo.
1992	Bravo	Una actitud generalizada ante el trabajo.
1993	Newstrom y Davis	Una actitud afectiva, para poner de relieve que es el elemento afectivo de la actitud el que predomina en este constructo.

Fuente adoptada: (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010)(Pág. 155)

Y el segundo grupo, hará mención de un conjunto de definiciones que hablan ya no un estado afectivo, si no de manera más puntual de un conjunto de actitudes y una predisposición positiva que genera una reacción más rápida y efectiva ante cualquier suceso en el centro de trabajo, con lo cual evidencia interés por parte del colaborador.

AÑO	AUTOR	DIFINICIÓN DE SATISFACCIÓN
1996	Bravo, Peiró y Rodríguez	Una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.
1998	Brief	Es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición (pensamiento). Tanto la cognición como lo que influye en los sentimientos contribuyen a la satisfacción laboral. Es como un estado interno que se expresa de forma afectiva o cognitiva. La satisfacción como actitud es un constructo hipotético que se pone de manifiesto en cada una de estas dos formas.
2001	Brief y Weiss	

Fuente adoptada: (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010)(Pág. 156)

2.2.2.1 Importancia de la satisfacción laboral

Chiang, Martín, & Nuñez, (2010): “La satisfacción laboral es importante en el estudio del comportamiento organizacional porque para la mayoría de los trabajadores constituye un fin en sí misma o un medio hacia el objetivo de la satisfacción personal. Así mismo, la satisfacción y la insatisfacción laboral están asociadas con un gran número de indicadores organizacionales como la calidad del desempeño, bajas, rotación, rendimiento, etc.” (p. 16).

Motivo por el cual este tema es fundamental en el management del capital humano, donde las organizaciones de alto desempeño buscan minimizar estos indicadores vitales al momento de buscar la rentabilidad del negocio.

Titus, (2013) “La importancia de la satisfacción laboral A partir del gran número de publicaciones sobre la satisfacción laboral, sabemos que el tema es importante para muchas personas. Es importante por su relevancia para el bienestar físico y mental de los empleados; tiene relevancia para la salud

humana. El trabajo es un aspecto importante de la vida de las personas y la mayoría de las personas gasta una gran proporción de su tiempo en el trabajo. Una comprensión de los factores invocados en la satisfacción laboral es relevante para mejorar el bienestar de un número significativo de personas. Aunque la búsqueda de una mayor satisfacción es esencialmente de valor humanitario, Smith y otros declararon que "aunque parezca trivial, la satisfacción es un objetivo legítimo en sí mismo (Smith et al. 1969, p.3); además de su valor humanitario, la satisfacción laboral parece ser ampliamente investigada en una variedad de organizaciones para objetivos relacionados con el trabajo. Esto se debe a las suposiciones implícitas de que la satisfacción laboral es un determinante potencial del ausentismo productivo, la rotación, el desempeño laboral en el rol y el comportamiento extra-rol, y que la administración tiene la capacidad de influir en los antecedentes primarios del trabajo. La satisfacción laboral es extremadamente importante no solo por el bienestar de los trabajadores individuales sino también por la organización. Los bajos niveles de satisfacción se han relacionado con la jubilación anticipada y problemas tales como la rotación, el ausentismo, la actividad sindical, las tardanzas, los agravios y la actividad hostil. Estos problemas pueden ser costosos y perjudiciales para el buen funcionamiento de una organización. La satisfacción puede desempeñar un papel importante en la capacidad de una organización para atraer y retener a trabajadores calificados. Por ejemplo, una organización que es conocida por no tratar particularmente bien a sus trabajadores experimentará problemas a este respecto. Por lo tanto, existen razones económicas para que las organizaciones quieran que sus empleados

estén satisfechos con sus trabajos. Una organización que tiene trabajadores satisfechos y capaces puede gastar menos en reclutar y capacitar a nuevos trabajadores. Palmore (1969) sugirió que los trabajadores altamente satisfechos tienen mejores registros de salud física y mental y, por lo tanto, viven más tiempo.” (pág. 29)

En este caso, el autor hace mención a que, al gestionar la satisfacción laboral, no solo se está obteniendo trabajadores satisfechos, si no también, se está velando por la rentabilidad de la empresa, pues se estaría obteniendo menor rotación de personal, menor ausentismo, menor actividad sindical y minimizando la posible actividad hostil.

2.2.2.2 Teorías sobre satisfacción laboral

a) Teoría del ajuste en el trabajo

Chiang, Martín, & Nuñez, (2010): “La teoría del ajuste en el trabajo, ha sido calificada como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada entre la interacción del individuo y del ambiente. Dawis y Lofquist (1984) señalan que la base de la misma de esta teoría es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral.

A su vez los autores señalan que la teoría parte de la de que cada individuo busca desarrollar y mantener dicha correspondencia con su ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un

proceso continuo y dinámico denominado por los autores de la teoría ajustes en el trabajo.

Desde esta teoría, el grado de ajuste entre las personas y su ambiente está en dos tipos de correspondencia. En primer lugar, el grado en que las personas poseen y facilitan las habilidades y destrezas necesarias para cubrir las demandas requeridas por una posición dada, lo que podríamos denominar el resultado satisfactorio desde el punto de vista laboral. En segundo lugar, el grado en que el contexto laboral cumple las necesidades y valores de los individuos, lo que conduce a la satisfacción desde el punto de vista personal. Como se puede observar, en este caso, la satisfacción no se deriva únicamente del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores” (p. 185).

Menciona que hay una relación directamente proporcional entre la relación de las habilidades de una persona como la experiencia, conocimiento, comportamiento y actitudes con las necesidades de la Empresa, con la probabilidad de que este le retribuya con una buena labor, por ende, será valorado por el empleador.

El grado de satisfacción e insatisfacción son considerados como indicadores con los cuales uno puede analizar la probabilidad de intención de que un colaborador pueda lograr tener éxito y reciba el agradecimiento esperado.

b) Teoría de la discrepancia.

Medina, (2001):“La teoría de la discrepancia de Locke (1969, 1976, 1984) Plantea que la satisfacción laboral está en función a la medida en que los valores laborales importantes para la persona pueden ser obtenidos mediante el trabajo, de la congruencia entre los valores personales, la percepción de las posibilidades de consecución de los valores que ofrece el propio trabajo y las necesidades de las personas” (p. 198).

La satisfacción laboral es el estado emocional placentero que se da de la valoración del trabajo como un recurso para alcanzar los objetivos laborales. En ese sentido, la insatisfacción laboral es el estado emocional no placentero que se da de la valoración del trabajo como frustrante de no obtención de los objetivos. La satisfacción laboral es resultado de la estimación del colaborador sobre los beneficios que recibe de la empresa contrastado con sus expectativas.

c) Teoría de la satisfacción por facetas.

Chiang, Martín, & Nuñez, (2010) Lawler, (1973). Desarrollo su modelo de satisfacción laboral partiendo de las diferentes facetas y aspectos del trabajo. La esencia de este modelo se resume en la siguiente propuesta: La satisfacción o insatisfacción laboral es producida por la relación que se establece entre la expectativa y la realidad de una recompensa, entendiendo como recompensa todos

aquellos reconocimientos que puedan existir en el entorno laboral” (p. 181).

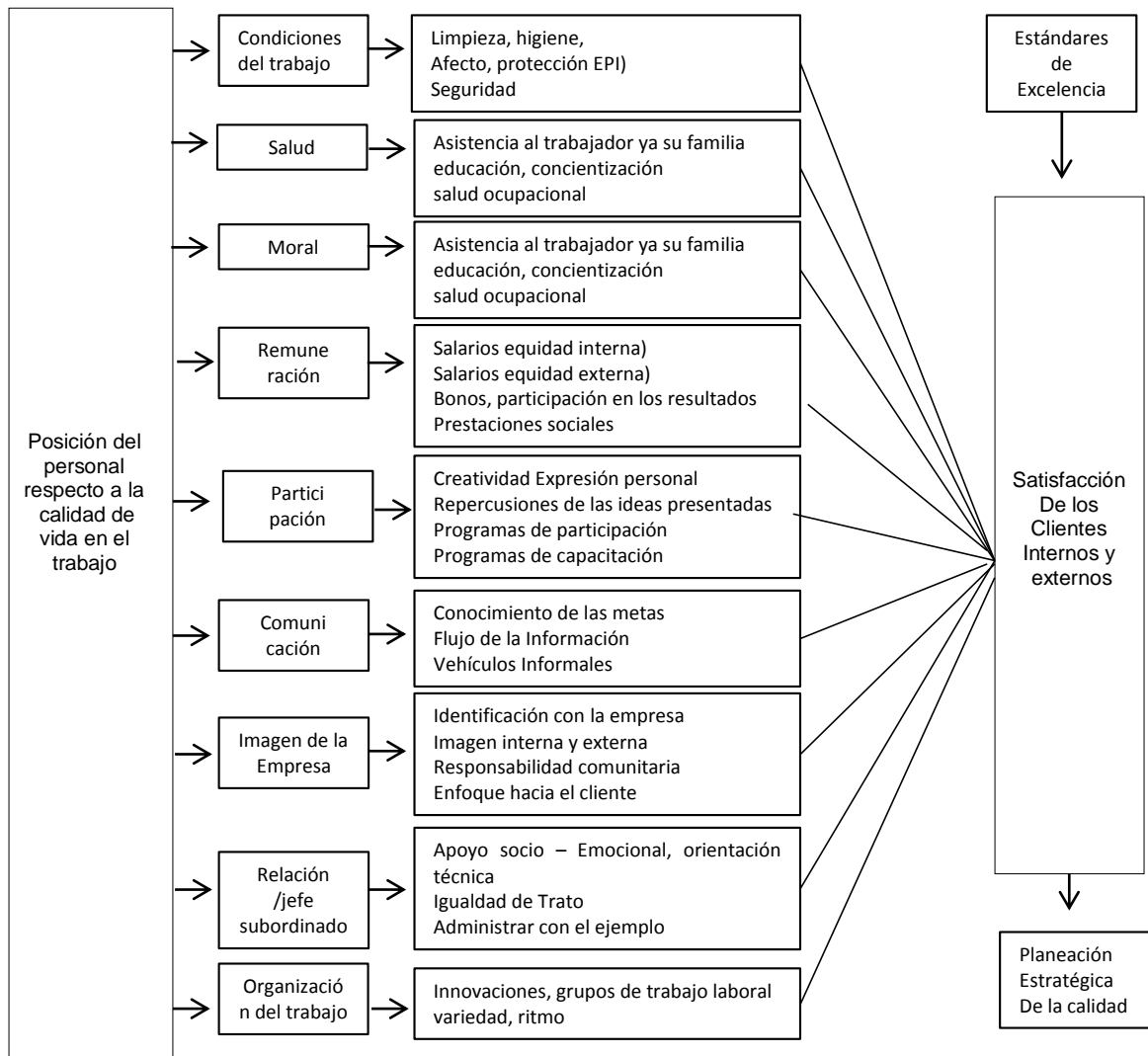
La satisfacción o insatisfacción viene a ser el producto de la recompensa obtenida por el colaborador, si esta es igual o mayor a la que él esperaba entonces habrá satisfacción, y si recibe una recompensa inferior habrá insatisfacción.

2.2.2.3 Medición de la satisfacción laboral

Evaluando la satisfacción laboral, **Chiavenato, (2007)** desde el ambiente laboral:

- ✓ Credibilidad
- ✓ Respeto
- ✓ Imparcialidad
- ✓ Orgullo
- ✓ Camaradería
- ✓ Prestaciones
- ✓ Ética y ciudadanía
- ✓ Desarrollo profesional
- ✓ Equilibrio (entre trabajo y vida personal)

Ilustración 7: Posición del personal respecto a la calidad de vida en el trabajo.



Fuente: (Chiavenato, 2007) (pág. 350)

Debe de haber cercanía y confianza con los colaboradores como para estar al tanto sobre lo que acontece en la empresa.

2.2.2.4 Instrumentos para medir la satisfacción laboral

Rubio, (2005) ...“Las tres actitudes básicas del individuo en un entorno laboral son su grado de satisfacción con el trabajo, su nivel de implicación en el mismo y su mayor o menor grado de compromiso con la empresa.

Sin embargo, aunque pueden medirse y medirse dichas actitudes por separado, todas ellas están intimamente relacionadas.

La manera de medir el grado de satisfacción más utilizado, está basado en la opción de las opiniones del trabajador a través de cuestionarios estandarizados, de tal manera que el individuo va contestando a una serie de frases elegidas apropiadamente, otorgándole a cada ítem un valor de menor a mayor...” (p. 646).

Las encuestas de satisfacción laboral deberían ser en forma periódica como las auditorías en forma anual, así la organización puede verificar si estas encuestas están logrando su cometido; siendo estas necesarias para lograr un buen clima laboral y en general los objetivos de las organizaciones.

Grigoroudis & Siskos, (2010) La evaluación de las dimensiones de satisfacción del empleado es extremadamente importante para los investigadores porque da principalmente la capacidad de definir, de alguna manera, el concepto de satisfacción del empleado. Los diversos estudios relacionados examinan la relación entre la satisfacción del empleado y aspectos específicos o facetas del trabajo. La mayoría de ellos se aplicaron

para descubrir qué partes del trabajo producen satisfacción o insatisfacción. Se han desarrollado varias escalas para evaluar la satisfacción del empleado en su trabajo, las más populares son la Encuesta de Satisfacción en el Trabajo, el Índice Descriptivo del Trabajo, y el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota, la Encuesta de Diagnóstico del Trabajo, el Trabajo en Escala. (p. 78)

- **Job Descriptive Index (JDI):**

Grigoroudis & Siskos, (2010) Job Descriptive Index (JDI) (Smith et al., 1969) Probablemente hay sido el tema más popular entre los investigadores organizacionales. También pudo haber sido la escala más cuidadosamente desarrollada y validada. El (JDI) evalúa cinco facetas del trabajo:

1. Pago
2. Promoción
3. Supervisión
4. Compañeros de trabajo.

El conjunto completo contiene 72 ítems con 9 o 18 ítems por sub-escala. Cada ítem es un objetivo evaluativo o una frase corta que es descriptiva del trabajo. (p. 79)

Este instrumento busca información muy puntual en 4 campos que influyen en la satisfacción laboral y así poder tomar acciones para poder obtener el objetivo deseado.

- **Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ):**

Fields, (2013) Consta de 100 preguntas que conforman 20 sub escalas que miden la satisfacción con la utilización de la capacidad, logros, actividad, avance, autoridad, políticas y prácticas de la empresa, compensación, compañeros de trabajo , creatividad, independencia, valores morales, reconocimiento, responsabilidad, seguridad, servicio social, estatus social, supervisión-relaciones humanas, supervisión-técnica, variedad y condiciones de trabajo (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967) . Veinte de estos artículos constituyen una medida de satisfacción laboral general utilizada con frecuencia. Estos 20 artículos se conocen como la forma abreviada del MSQ. Los ítems pueden separarse en una sub escala de 12 ítems para satisfacción intrínseca (como satisfacción con la posibilidad de usar habilidades y sentimientos de logro del trabajo) y una sub escala de 8 ítems que mide satisfacción extrínseca (como satisfacción con paga, posibilidades para el avance y la supervisión). El MSQ ha sido traducido al francés y al hebreo (Igalens y Roussel, 1999; Sagie, 1998). (p. 7)

Para **Spector, (1997)** La Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ: Weiss et al.; 1967) Es otra escala de satisfacción que ha sido muy popular entre los investigadores. El MSQ viene en dos formas, una versión larga de 100 elementos y una forma corta de 20 elementos. Cubre 20 facetas, muchas de las cuales son más específicas que la mayoría de las otras escalas de satisfacción. La forma larga contiene

cinco elementos por faceta, mientras que la forma corta contiene solo una.

La mayoría de los investigadores que usan la forma abreviada combinan todos los ítems en una puntuación total única o calculan sub escalas de satisfacción intrínseca y extrínseca a partir de subconjuntos de ítems.

La satisfacción extrínseca se refiere a aspectos del trabajo que tienen poco que ver con las tareas del trabajo o el trabajo mismo, como el salario.

La satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del trabajo en sí mismas y cómo las personas se sienten sobre el trabajo que hacen.

Las sub escalas, que tienen mejores confiabilidades que los artículos individuales, son generalmente preferidas. (p. 15)

Esta herramienta busca indagar con mas detalle en 20 facetas que impactan en la satisfaccion laboral, y dentro de las 100 preguntas que presentan busca encontrar desviaciones en sub-areas no tan investigadas con otras herramientas.

- **Job Diagnostic Survey (JDS):**

Rahim, (2001) Los investigadores diseñaron un instrumento llamado Job Diagnostic Survey (JDS) para medir cada una de las variables en el modelo de características del trabajo (Hackman & Oldham, 1975). Sobre la base de las respuestas de los empleados al JDS, es posible calcular los MPS para los empleados.

Esto se usa para predecir en qué medida las características de un trabajo motivan a los empleados para realizar dicho trabajo. Varios estudios han encontrado un soporte de moderado a fuerte para esta teoría (Hackman & Oldham, 1976; orpen, 1979). En un estudio de 77 auxiliares de enfermería y asistentes en un gran hospital universitario, Brief y Aldag (1976) encontraron relaciones negativas entre el conflicto de roles y las percepciones de cinco dimensiones centrales de tareas fueron estadísticamente significativo. (p. 115)

- **Job in General Scale (JIG):**

Fields, (2013) Esta medida, desarrollada por Ironson, Smith, Brannick, and Paúl (1989), usa 18 ítems para describir la satisfacción laboral global. La medida se puede usar sola o en conjunto con el Índice descriptivo del trabajo (JDI, que evalúa la satisfacción con cinco facetas del trabajo.) Debido a que los individuos pueden usar diferentes marcos de referencia al responder a preguntas sobre facetas y satisfacción laboral general, esta medida se desarrolló evaluar la satisfacción global independiente de la satisfacción con las facetas.

Esta encuesta tiene como finalidad una valoración que tienen los colaboradores en la organización que ellos se encuentran. Tiene un diseño parecido al JDI, posee solo 18 ítems, los cuales son enunciados cortos referentes a la labor realizada en un nivel macro. (p. 12)

Esta herramienta busca una visión más amplia y no tan detallada del panorama empresarial, cuenta con enunciados cortos y precisos, buscando una valoración exacta que permita evidenciar algún tipo de desviación.

2.2.2.5 Variables de la satisfacción laboral

- **La comunicación**

Chiavenato I. , (2009): “Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes...” (p. 308).

...“Toda organización funciona con base en procesos de comunicación. La dinámica de la organización sólo puede ocurrir cuando ésta se encarga de que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados. Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente. Esto explica por qué uno de los objetivos más importantes del diseño organizacional es asegurar y facilitar la comunicación y la toma de decisiones. Además, la

organización funciona como un sistema de cooperación donde, por medio de la comunicación, las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes...”(pág. 305).

Rodriguez, y otros, (2004): ... “Podemos afirmar que la comunicación es un proceso imprescindible no sólo para el buen funcionamiento interno de la empresa, sino también para la mejora de su competitividad y de su adaptación a los cambios del entorno, pues esta facilita el logro de los objetivos básicos de una organización que deben ir dirigidos, fundamentalmente, a la satisfacción de sus propias necesidades y la de los clientes internos y externos, relacionados con ella...” (p. 179).

- **Formas de comunicación**

Maristany J. , (2000): “...En una organización la comunicación puede ser horizontal o vertical. Es horizontal cuando la comunicación ocurre entre dos personas de un mismo nivel jerárquico y vertical cuando se da entre personas de diferente nivel jerárquico.

La comunicación vertical puede ser ascendente o descendente. Es ascendente cuando ocurre de una persona a otra de nivel jerárquico superior y descendente cuando acontece de una persona a otra de nivel jerárquico inferior.

En ocasiones se mencionan las comunicaciones diagonales. Ocurren entre personas de nivel jerárquico diferente, donde el inferior no reporta directamente al superior: por ejemplo, de un jefe de compras a un gerente de producción.

En realidad, éstas son parte de la comunicación vertical...” (p. 91).

- **Eficiencia y eficacia:**

Según **Koontz, Wehrich, & Cannice, (2012)**: “...La productividad supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional: la efectividad es el logro de objetivos y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos. La efectividad, de suyo, no es suficiente a menos que una empresa sea también eficiente en el logro de sus objetivos; por ejemplo, una organización puede lograr su meta mediante un método ineficiente, lo que resultará en mayores costos y un producto o servicio no competitivo; también una empresa puede ser muy eficiente para alcanzar objetivos menores a los óptimos y perder todo el mercado. Por tanto, una compañía de alto desempeño debe ser efectiva y eficiente para ser eficaz...” (p. 14 y15).

El autor nos explica y contextualiza la diferencia entre eficiencia y eficacia:

a) Eficacia: se refiere a la obtención de los objetivos planteados y mide únicamente el cumplimiento, mas no, el cómo se cumplieron.

b) Eficiencia: hace referencia a conseguir los objetivos con los mínimos recursos posibles, es decir, elevando la rentabilidad al máximo.

Mientras que uno habla de si se cumplieron los objetivos, el otro hace referencia a si se cumplieron con la mejor utilización de recursos posible.

Asimismo, en un mundo globalizado y un ámbito empresarial tan competitivo, las empresas deben buscar ser eficiente y eficaz para poder ser una empresa de alta competencia.

2.2.2.6 Beneficios de la satisfacción laboral

En la actualidad no son pocos los que opinan que la satisfacción laboral de los colaboradores se va a ver reflejada en los comportamientos cotidianos del mismo, esto basándose en que el colaborador al estar satisfecho y al ver que sus necesidades son cubiertas por la empresa, actuará en reciprocidad: siguiendo las indicaciones en el menor tiempo posible y con la mejor actitud, por otro lado los colaboradores insatisfechos, trabajaran a un menor ritmo, con una productividad menor y, en algunos casos, hasta pueden llegar a hacer caso omiso de las indicaciones de la empresa.

- **Absentismo o ausentismo**

La reducción del ausentismo como beneficio de la satisfacción laboral es muy relevante, debido a que esta impacta directamente en la productividad de la empresa y aunque algunos consideran de que

ningun empleado es indispensable en la organización, el ausentismo en las organizaciones siempre va a tener un impacto en el aprovechamiento de la capacidad instalada y por ende en la productividad.

Según **Robbins & Judge, (2013)** ...”Los niveles de ausentismo que rebasan el intervalo normal tienen un impacto directo sobre la eficacia y la eficiencia de cualquier compañía. (p. 27)

- **Rotación laboral**

La rotacion laboral es otro beneficio que impacta en la rentabilidad del negocio, por lo cual tiene que ser gestionado y refuerza la importancia de la satisfaccion laboral, en tiempos donde la competencia es tan agresiva.

Según **Chiang, Martín, & Nuñez, (2010)** Desde el punto de vista de la rotación laboral, tiene especial importancia que los empleados más competentes estén razonablemente satisfechos, ya que ellos son los que la organización menos se puede permitir perder. (p. 215)

En ese sentido, hay niveles de importancia por los cuales la empresa buscará en una primera instancia asegurar y brindar todas las comodidades a colaboradores en posiciones clave, lo cual en algunos caso ha generado que se descuiden posiciones de menor jerarquia pero

que igual suman al momento de evaluar el ratio de rotación de personal.

- **Actividad sindical**

En este caso la actividad sindical disminuye si el colaborador encuentra cubiertas todas sus expectativas por parte de la organización, y por ende no esta en una constante lucha; por el contrario, su principal preocupación seria la de cumplir con sus labores de manera eficiente para así poder “devolver” todos los beneficios que recibe; en el caso contrario, un colaborador insatisfecho busca mil formas para saciar sus expectativas y al sindicalizarse encuentra un medio, al cual le dedicará tiempo y esfuerzo, que finalmente lo distraerá de sus funciones.

- **Rendimiento**

Según **Chiang, Martín, & Nuñez, (2010)**: “...En el tema de la relación existente entre satisfacción laboral y rendimiento, una serie de investigadores pertenecientes al movimiento denominado de las Relaciones Humanas defienden la tesis de que la satisfacción ejerce un efecto causal y positivo en el nivel de ejecución del empleado...” (p. **221**).

Al ser la satisfacción laboral, la percepción del colaborador sobre el cumplimiento de sus expectativas y la valoración de la organización por su gestión, hay un efecto de causalidad y reciprocidad, con lo cual el colaborador se siente comprometido a devolver todos los beneficios recibidos y lo hace mediante el rendimiento laboral.

2.3 Glosario de Términos

- **Auto-realización:** Esta necesidad se encuentra en lo más alto de la jerarquía, es el desarrollo de su potencial y habilidades del individuo en su máxima expresión.
- **Bandas salariales;** Es el rango del presupuesto asignado por la empresa para cada puesto en la organización, esto orientado a poder tener un presupuesto predeterminado al momento de atraer talento humano o de premiar el desempeño.
- **Comunicación:** Proceso mediante el cual interactúan los colaboradores de la organización con la finalidad de transmitir información, este se puede dar de manera ascendente, descendente y horizontal.
- **Crecimiento:** un deseo intrínseco de desarrollo personal. Esta necesidad abarca las necesidades de estima y autorrealización de Maslow.
- **Consecuencias familiares:** Es considerado un fenómeno organizacional que origina altos costos a la organización, disminuye la productividad y genera costos extras en la contratación de personal de reemplazo
- **Desempeño:** Se le denomina así a la forma en la que los colaboradores realizan su trabajo y, la cual, se puede cuantificar para poder evaluarlo y dependiendo del nivel puede generar un incentivo o una amonestación.

- **Estima:** Relacionada con la autoestima de la persona, busca ser valorada y reconocida por la sociedad; la satisfacción de esta necesidad, estimula a que tenga confianza en sí mismo para realizar cualquier proyecto o tarea.
- **Existencia:** Para esta necesidad el individuo busca satisfacer sus necesidades básicas para su subsistencia; esta necesidad comprende las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow.
- **Encuesta:** tiene como finalidad una valoración que tienen los colaboradores en la organización que ellos se encuentran; Esta herramienta busca una visión más amplia y no tan detallada del panorama empresarial, cuenta con enunciados cortos y precisos, buscando una valoración exacta que permita evidenciar algún tipo de desviación.
- **Eficiencia:** mide la capacidad de lograr un objetivo, pero con la menor cantidad de recursos.
- **Funciones del puesto:** Son las actividades propias del puesto, las cuales deben estar claras para posteriormente poder medir el desempeño.
- **Fisiológicas:** Son necesidades innatas que requiere el organismo para poder sobrevivir, una vez satisfecha su necesidad (Respirar, alimentarse, dormir, sexo) así sea de forma parcial, busca necesidades de otro tipo.

- **Gratificación:** es un pago cuyo origen proviene de una decisión espontánea del empleador. El motivo del pago son los servicios prestados por el trabajador y se cristalizan en el rendimiento de la empresa, en ganancias o determinadas expectativas.
- **Incentivos:** Es la recompensa otorgada luego de alcanzar algún objetivo. Con los incentivos laborales la empresa consigue una motivación laboral óptima, logrando con ello aumentar el rendimiento de los trabajadores.
- **Las Necesidades de logro:** Individuos que siempre buscan la excelencia, tienen la necesidad de hacer cosas, desean recibir retroalimentación positiva; Para McClelland estos individuos son los mejores líderes, por ello se les debe dar objetivos claros.
- **Los Incentivos funcionales:** son los objetivos supra personales que se identifican con los objetivos que motivan al existir de la organización, que se deben de alcanzar cumpliendo la normativa vigente, aunque esto implique realizar compromisos, que nos acerquen parcialmente a los objetivos.
- **Los incentivos de identidad:** consisten en la posibilidad de identificarse y ser identificado con los principios y derechos encarnados por una organización se declara dispuesta a promoverlos frente a la resistencia de otras organizaciones y fuerzas sociales y políticas.

- **Motivación:** Es el impulso que conduce a las personas a lograr y satisfacer sus necesidades tanto personales como profesionales. También se puede definir como los procesos que impactan en la intensidad y persistencia del esfuerzo realizado en la obtención del objetivo.
- **Motivación extrínseca:** habla sobre todo estímulo que provenga de agentes externos al colaborador, como por ejemplo los incentivos, las felicitaciones, los premios; con lo cual nos evidencia una situación donde el colaborador no está motivado por finalizar con la tarea encomendada sino con el premio por terminar la tarea.
- **Motivación intrínseca:** hace referencia al impulso personal y al estímulo proveniente del interior del ser humano; y está asociada al placer con realizar una tarea, al deseo de autorrealización y crecimiento personal.
- **Las Necesidades de logro:** Individuos que siempre buscan la excelencia, tienen la necesidad de hacer cosas, desean recibir retroalimentación positiva; Para Mc Clelland estos individuos son los mejores líderes, por ello se les debe dar objetivos claros.
- **Organización:** Es la entidad en la cual interactúan todos los colaboradores a distintos niveles y con distinto grado de decisión, donde el objetivo principal es el de alcanzar la máxima rentabilidad posible.

- **Puntajes de escala:** brindan una amplia gama de actitudes a nivel individual que pueden promediarse para brindar información a nivel grupal.
- **Relación:** La necesidad que tenemos de mantener relaciones sociales y de estima; esta necesidad coincide con la necesidad social de Maslow.
- **Rotación:** Este es un indicador el cual nos muestra cuantos colaboradores rotan por cada puesto, área o en la organización y tiene relación directa con la insatisfacción laboral, por lo cual la administración moderna busca mediante la correcta gestión del capital humano, reducir la rotación de personal y que ello impacte positivamente en la rentabilidad de la empresa.
- **Redes de comunicación:** son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente.
- **Seguridad:** Busca protección ante los daños tanto físicos como psicológicos, así como establecer estabilidad, y asegurar su futuro como, por ejemplo; contar con un seguro contra accidentes, una pensión de jubilación, entre otras.
- **Salario:** se le denomina al dinero que las personas reciben por la prestación de un determinado servicio o la realización de una tarea específica, este

dinero es entregado de forma regular en un periodo de tiempo, este puede ser diario, semanal, quincenal, mensual etc.

- **Satisfacción laboral:** es un tema de constante estudio y evaluación en las empresas modernas, debido a que esta genera un impacto en la productividad y, en la primera premisa empresarial, la búsqueda de la rentabilidad
- **Socioeconómico:** Tendrá que ganar más dinero para superarse y satisfacer las necesidades económicas, suyas y de su familia.

CAPÍTULO III:

HIPÓTESIS Y VARIABLE

3.1 Hipótesis general

Existe una relevante influencia en la motivación y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017.

3.2 Hipótesis específicas

- Los incentivos influyen positivamente en la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017.

- Las relaciones interpersonales influyen de manera relevante en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017.

- El salario que perciben los colaboradores, influye en la satisfacción laboral de los colaboradores en la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017.

3.1 Identificación de las variables

3.1.1 Variable independiente

La motivación

3.1.2 Variable dependiente

Satisfacción Laboral

3.2 Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	CONCEPTO	ITEM	ENCUESTA
LA MOTIVACIÓN	<p>La motivación es todo aquello que estimula y mueve a las personas a realizar determinadas acciones para conseguir un objetivo; así mismo es el resultado de la interacción del individuo con la situación.</p> <p>Siendo una herramienta intangible importante en la gestión del talento humano.</p>	Incentivos	Es un estímulo ofrecido buscando incrementar la productividad.	3	Instrumento: Encuesta técnica: Escala
		Relaciones interpersonales	Es la interacción recíproca en la cual se intercambia información.	4	
		Salario	Pago recibido en retribución por las labores encomendadas por la empresa.	5	
LA SATISFACCIÓN	<p>Se define a la satisfacción laboral como la actitud del colaborador frente a su propio trabajo.</p> <p>Las actitudes son determinadas por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el colaborador de lo que deberían ser en función a su trabajo.</p>	Comunicación	Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes.	6	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Regularmente 4. A veces 5. Siempre
		Eficiencia	Capacidad de alcanzar un objetivo con el mínimo de los recursos y tiempo posibles.	7	
		Eficacia	Capacidad de alcanzar el efecto deseado, tras la respectiva gestión.	8	

3.3 Matriz de consistencia

LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL INSTITUTO DE LA CONSTRUCCIÓN Y GERENCIA. LIMA - 2017

EL PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis General	Variable Independiente	Tipo de investigación: Básica –Descriptiva Diseño de Investigación: No Experimental, Transversal. Población: Conformada por 154 colaboradores. Muestra: Se aplicará una muestra No Probabilística. Se usará como muestra a los 154 colaboradores de la empresa Instituto de la construcción y Gerencia. Técnica: Se utilizará una encuesta, cuyo instrumento de recolección de datos es el cuestionario.
¿Cómo Influye la motivación en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017?	Determinar la influencia de la motivación en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017.	Existe una relevante influencia en la motivación y la Satisfacción Laboral de los Colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017.	La Motivación X1: Incentivos X2: Relaciones Interpersonales X3: Salario	
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variable Dependiente	
¿En qué medida los Incentivos influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017? ¿En qué medida las relaciones interpersonales influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores en la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017? ¿En qué medida el salario influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017?	Conocer los Incentivos y su influencia en la Satisfacción Laboral de los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017. Determinar cómo las relaciones interpersonales influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores en la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017. Determinar el salario y su influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017.	Los incentivos influyen positivamente en la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017. Las relaciones interpersonales influyen de manera relevante en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017. El salario que perciben los colaboradores, influye en la satisfacción laboral de los colaboradores en la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017.	Satisfacción Laboral X1: Comunicación X2: Eficiencia X3: Eficacia	

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que exponemos en este trabajo de investigación es descriptiva, explicativa del tipo cuantitativa.

Según **Tamayo y Tamayo, (2003)** “...La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. (p. 46)

Según **Gomez, (2006)** Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o porque se relacionan dos o más variables. (p. 68).

4.2 Diseño de investigación

El presente proyecto de investigación tiene un diseño transversal no experimental, debido a que el objetivo del mismo es observar una situación empresarial en su habitud cotidiana y poder analizarla.

En un estudio no experimental no se genera ningún evento, ni se manipulan las variables para generar un resultado esperado, por el contrario se observa la situación tal cual está sucediendo y se evita a toda costa manipular las variables.

Gomez (2006) Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (p. 102)

Con lo cual evidenciamos que el análisis del presente proyecto se realizó tomando un momento puntual de toda la vida empresarial de la mencionada.

4.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis es el colaborador del Instituto de la Construcción y Gerencia, del año 2017.

Centy Villafuerte, (2017) Son los elementos en los que recae la obtención de información y que deben de ser definidos con propiedad, es decir precisar, a quien o a quienes se va a aplicar la muestra para efectos de obtener la información.

4.4 Población de estudios

La población de estudio está constituida por todos los colaboradores del Instituto de la Construcción y Gerencia de Lima 2017, sin distinción de cargo, antigüedad o área; que en este caso son un total de 154 personas.

4.5 Tamaño de la muestra

Hernandez, R.; Fernandez, C. y Batista, P., (2010). Se aplicará una muestra no probabilística, ya que la selección de los elementos no dependerá de la probabilidad.

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

N = Tamaño de la población.

Z = Nivel de confianza.

E = Margen de error

P = Probabilidad de éxito o proporción esperada.

Q = Probabilidad de fracaso.

n = Tamaño de la muestra.

Letra	Significado	Porcentaje
N	Tamaño de la población.	154
Z	Nivel de confianza.	95%
E	Margen de error	5%
P	Probabilidad de éxito	50%
Q	Probabilidad de fracaso.	50%
n	Tamaño de la muestra.	?

Z	N	E	p	q	n
1.96	154	0.05	0.5	0.5	147.90
					1.34
					110

Resultado

Conclusión: Para una población de 154 personas, con nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% Con la probabilidad de éxito del 50%, probabilidad de fracaso 50% el tamaño de la muestra a encuestar es de 110 personas lo que equivale al 96%.

4.6 Selección de la muestra

En esta investigación se usará como muestra a los 154 colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017. La muestra es aleatoria simple al azar.

4.7 Técnicas de recolección de datos

4.7.1 Métodos

El método que se ha utilizado para el procesamiento de datos es el siguiente:

Cada encuesta y sus respuestas fueron registradas en una tabla de Excel y el software SPSS hasta tener reunido los resultado de las 154 encuestas, con las cuales pregunta por pregunta se elaboró un gráfico de barras.

El tipo de encuesta que se uso fue el de respuestas cerradas donde los encuestados tenían 5 opciones como respuesta.

Los encuestados a considerarse fueron en base a todo el personal, por lo que nos tomó cinco días. (Colocar número de preguntas de acuerdo a los indicadores de la primera variable)

En este tipo de encuesta cerrada, los encuestados eligen una de las posibles opciones, la principal ventaja es que son más fáciles de cuantificar, sin embargo, en ocasiones ninguna de las opciones refleja el pensamiento de los participantes, para ello, siempre es recomendable añadir la casi “otro”.

4.8 Procesamiento y análisis de datos.

En este proceso los datos resultantes de las encuestas y entrevistas se agrupan y ordenan con la finalidad de responder:

- El problema de investigación
- Objetivos
- Hipótesis

Toda esta información recolectada se presentará en gráficos, tablas y, de ser necesario, en ecuaciones.

CAPÍTULO V:

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis e interpretación de resultados

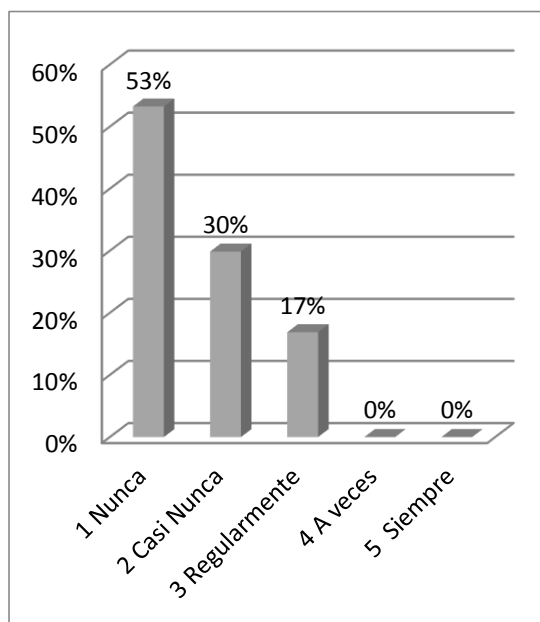
Tabla 2: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, según su opinión sobre sí; ¿Consideran que los incentivos que brinda el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017, buscan premiar el buen desempeño?

	Rango	Trabajadores	Porcentaje
Válido	Nunca	82	53 %
	Casi nunca	46	30 %
	Regularmente	26	17 %
	A veces	0	0 %
	Siempre	0	0 %
	Total		154

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión sí; ¿Consideran que los incentivos que brinda el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017, buscan premiar el buen desempeño?

Consideran que los incentivos que brinda el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017, buscan premiar el buen desempeño



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y grafico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 53% Consideran que los incentivos que brinda el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017, nunca premian el buen desempeño de los colaboradores, mientras que el 30% indica que casi nunca, y el 17% de la muestra indica que regularmente.

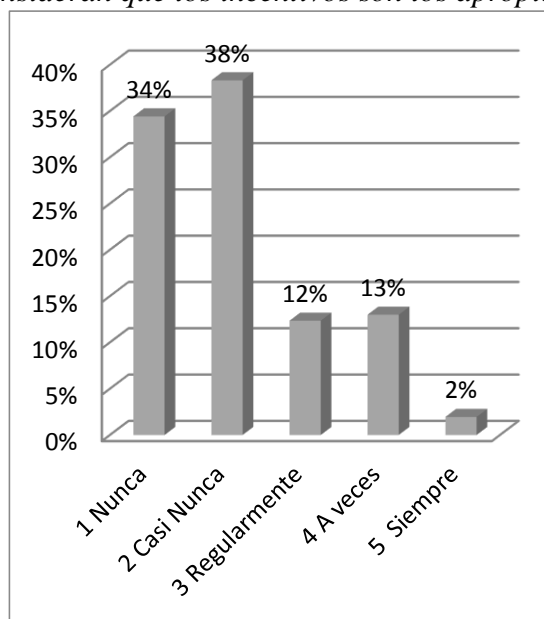
Tabla 3: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, Su opinión acerca; ¿Usted considera que los incentivos son los apropiados?

	Rango	Trabajadores	Porcentaje
Válido	Nunca	53	34 %
	Casi nunca	59	38 %
	Regularmente	19	12 %
	A veces	20	13 %
	Siempre	3	2 %
	Total	154	100 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión; ¿Consideran que los incentivos son los apropiados?

¿Consideran que los incentivos son los apropiados?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla y grafico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 34% Consideran que nunca, los incentivos son los apropiados, mientras que el 38% indica que casi nunca, el 12% de la muestra indica que regularmente, el 13% indica que a veces, mientras el 2% considera que siempre.

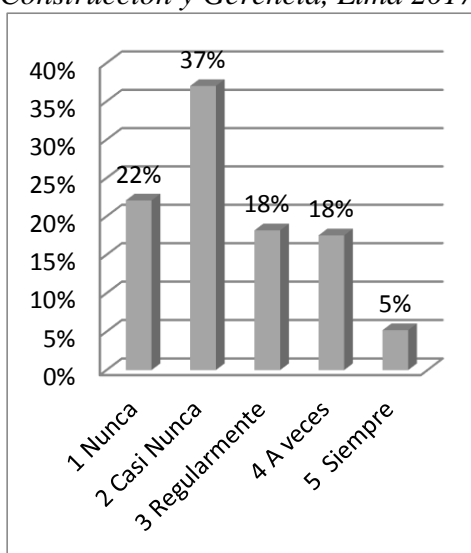
Tabla 4: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre; ¿Qué tan satisfecho está usted con los incentivos que brinda el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?

	Rango	Trabajadores	Porcentaje
Válido	Nunca	34	22 %
	Casi nunca	57	37 %
	Regularmente	28	18 %
	A veces	27	18%
	Siempre	8	5 %
	Total	154	100 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, según su opinión; ¿Qué tan satisfecho está usted con los incentivos que brinda el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?

¿Qué tan satisfecho está usted con los incentivos que brinda el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla y gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 22% consideran que nunca están satisfechos con los incentivos que brinda el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017, el 37% indica que casi nunca, el 18% de la muestra indica que regularmente, el 18% indica que a veces, mientras el 5% considera que siempre.

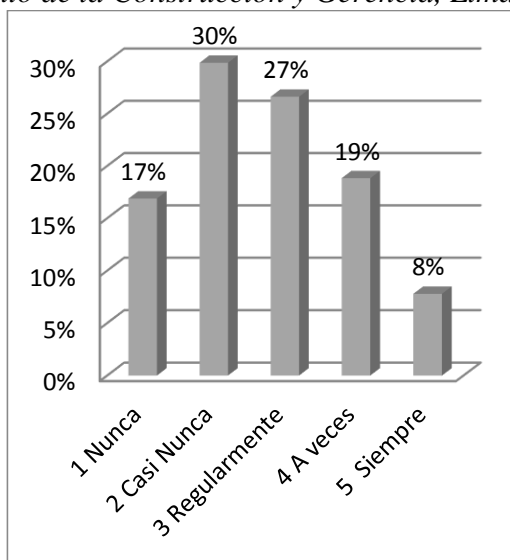
Tabla 5: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre; ¿Sientes que tus opiniones son escuchadas activamente por tus compañeros y jefes en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?

	Rango	Trabajadores	Porcentaje
Válido	Nunca	26	17 %
	Casi nunca	46	30 %
	Regularmente	41	27 %
	A veces	29	19%
	Siempre	12	8 %
	Total	154	100 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, según su opinión sí; ¿Sientes que tus opiniones son escuchadas activamente por tus compañeros y jefes en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?

¿Sientes que tus opiniones son escuchadas activamente por tus compañeros y jefes en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla y grafico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 17% Consideran que nunca son escuchados activamente por sus compañeros y jefes en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima el 30% indica que casi nunca, el 27% de la muestra indica que regularmente, el 19% indica que a veces, mientras el 8% considera que siempre.

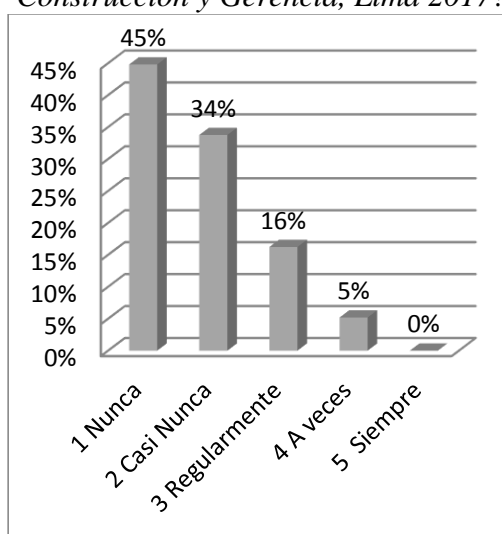
Tabla 6: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre; ¿Las veces que pides apoyo, lo recibes en tiempo y forma, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?

	Rango	Trabajadores	Porcentaje
Válido	Nunca	69	45%
	Casi nunca	52	34%
	Regularmente	25	16%
	A veces	8	5%
	Siempre	0	0%
	Total	154	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión sobre; ¿Las veces que pides apoyo, lo recibes en tiempo y forma, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?

¿Las veces que pides apoyo, lo recibes en tiempo y forma, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y grafico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 45% Consideran que nunca reciben el apoyo en el tiempo y la forma solicitada en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017, el 34% indica que casi nunca, el 16% de la muestra indica que regularmente, y el 5% indica que a veces.

Tabla 7: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre sí; ¿Tú interacción con colaboradores de otras áreas siempre

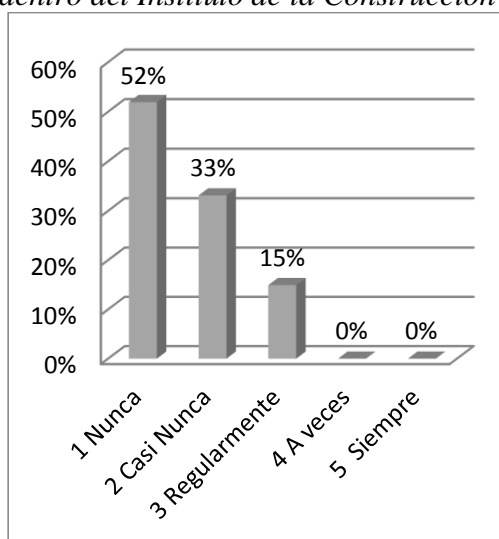
se da en un marco de cordialidad y respeto, dentro del Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?

	Rango	Trabajadores	Porcentaje
Válido	Nunca	80	52%
	Casi nunca	51	33%
	Regularmente	23	15%
	A veces	0	0%
	Siempre	0	0%
	Total	154	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión ¿Tú interacción con colaboradores de otras áreas siempre se da en un marco de cordialidad y respeto, dentro del Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?

¿Tú interacción con colaboradores de otras áreas siempre se da en un marco de cordialidad y respeto, dentro del Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla y grafico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 52% Consideran que nunca su interacción con colaboradores de otras áreas siempre se da en un marco de

cordialidad y respeto, dentro del Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima, el 33% indica que casi nunca, el 15% de la muestra indica que regularmente.

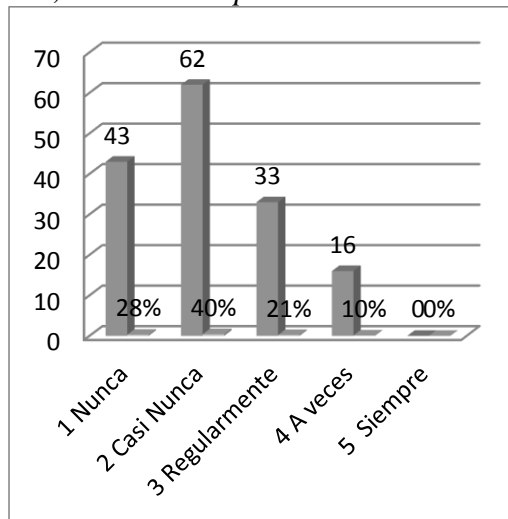
Tabla 8: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre sí; ¿Considera que el salario que recibe en, el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017, es acorde al promedio del mercado?

	Rango	Trabajadores	Porcentaje
Válido	Nunca	43	28%
	Casi nunca	62	40%
	Regularmente	63	21%
	A veces	16	10%
	Siempre	0	0%
	Total	154	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión; ¿Considera que el salario que recibe en, el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017, es acorde al promedio del mercado?

¿Considera que el salario que recibe en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017, es acorde al promedio del mercado?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla y grafico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 43% Consideran que nunca el salario que reciben está acorde al promedio del mercado, el 62 % indica que casi nunca, el 33% de la muestra indica que regularmente, y el 16% indica que a veces.

Tabla 9: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre; ¿Qué tan satisfecho te encuentras tú con el salario recibido en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?

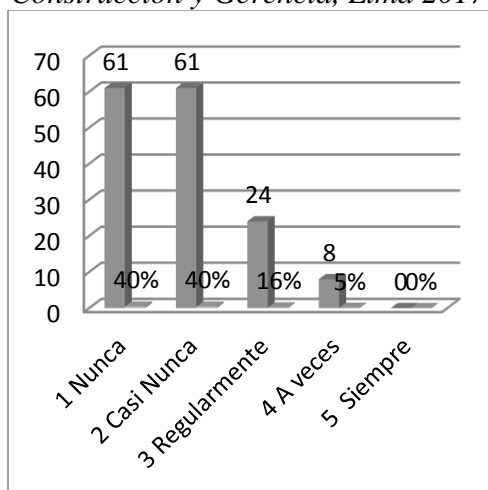
¿Qué tan satisfecho te encuentras tú con el salario recibido en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?

	Rango	Trabajadores	Porcentaje
Válido	Nunca	61	40%
	Casi nunca	61	40%
	Regularmente	24	16%
	A veces	8	5%
	Siempre	0	0
	Total	154	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión ¿Qué tan satisfecho te encuentras tú con el salario recibido en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?

¿Qué tan satisfecho te encuentras tú con el salario recibido en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla y grafico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 61% Consideran que nunca se encuentran satisfechos con el salario que reciben, al igual casi nunca, el 24% de la muestra indica que regularmente y el 8% de los encuestados indican que a veces.

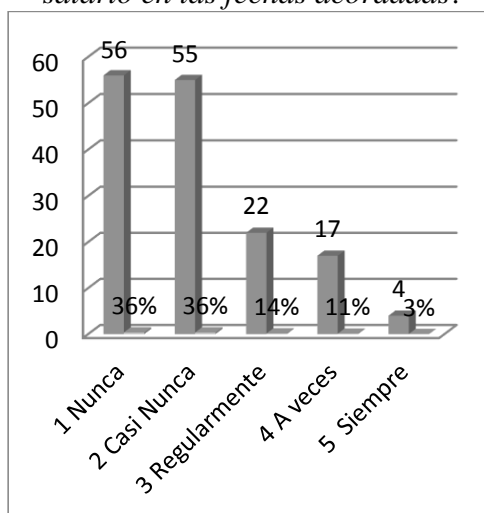
Tabla 10: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre sí; ¿Considera usted que, el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017, paga el salario en las fechas acordadas?

	Rango	Trabajadores	Porcentaje
Válido	Nunca	56	36%
	Casi nunca	55	36%
	Regularmente	22	14%
	A veces	17	11%
	Siempre	4	3%
	Total	154	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión; ¿Considera usted que, el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017, paga el salario en las fechas acordadas?

¿Considera usted que, el Instituto de la Construcción y Gerencia Lima 2017, paga el salario en las fechas acordadas?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla y grafico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 56% Consideran que nunca reciben el salario en las fechas acordadas, el 55% casi nunca, el 22% de la muestra indica que regularmente, el 17% a veces y el 4% indican que siempre.

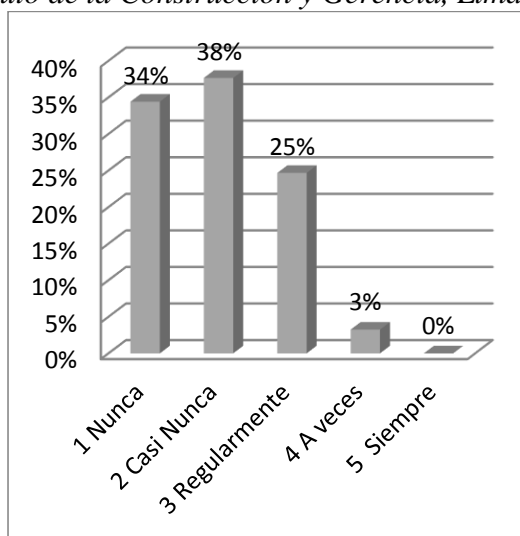
Tabla 11: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre sí; ¿Existe una comunicación asertiva entre los supervisores y compañeros de trabajo, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?

	Rango	Trabajadores	Porcentaje
Válido	Nunca	53	34%
	Casi nunca	58	38%
	Regularmente	38	25%
	A veces	5	3%
	Siempre	0	0%
	Total	154	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión; ¿Existe una comunicación asertiva entre los supervisores y compañeros de trabajo, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?

¿Existe una comunicación asertiva entre los supervisores y compañeros de trabajo, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla y grafico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 34% Consideran que nunca existe una comunicación asertiva entre los supervisores y compañeros de trabajo, el 38% casi nunca, el 25% de la muestra indica que regularmente y el 3% indica que a veces.

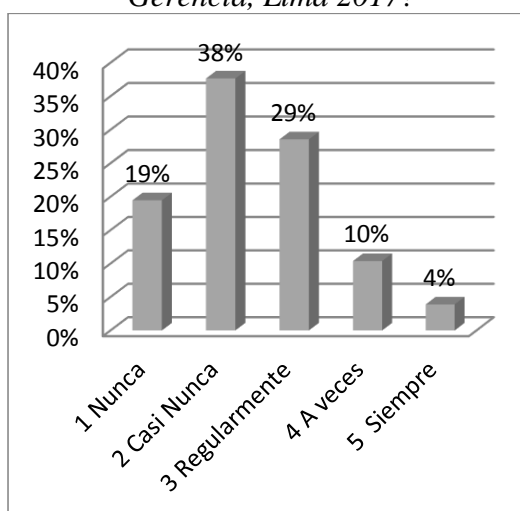
Tabla 12: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre sí; ¿Existe una comunicación fluida con todo el personal del Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?

	Rango	Trabajadores	Porcentaje
Válido	Nunca	30	19%
	Casi nunca	58	38%
	Regularmente	44	29%
	A veces	16	10%
	Siempre	6	4%
	Total	154	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión; ¿Existe una comunicación fluida con todo el personal del Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?

¿Existe una comunicación fluida con todo el personal del Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla y gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 34% Consideran que nunca existe una comunicación fluida con el personal del Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017, el 38% casi nunca, el 29% de la muestra indica que regularmente el 10% indica que a veces y el 4% considera que siempre.

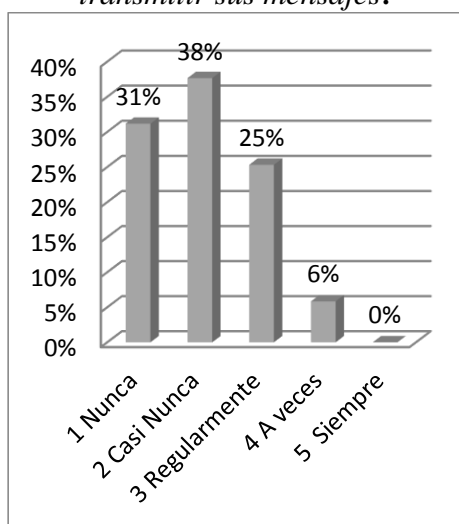
Tabla 13: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre sí; ¿Considera adecuado los elementos comunicativos que usan los jefes inmediatos para transmitir sus mensajes?

	Rango	Trabajadores	Porcentaje
Válido	Nunca	48	31%
	Casi nunca	58	38%
	Regularmente	39	25%
	A veces	9	6%
	Siempre	0	0%
	Total	154	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión; ¿Considera adecuado los elementos comunicativos que usan los jefes inmediatos para transmitir sus mensajes?

¿Considera adecuado los elementos comunicativos que usan los jefes inmediatos para transmitir sus mensajes?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla y grafico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 31% Considera que nunca son adecuado los elementos comunicativos que usan los jefes inmediatos para transmitir sus mensajes, el 38% casi nunca, el 25% de la muestra indica que regularmente y el 6% de los encuestados indican que a veces.

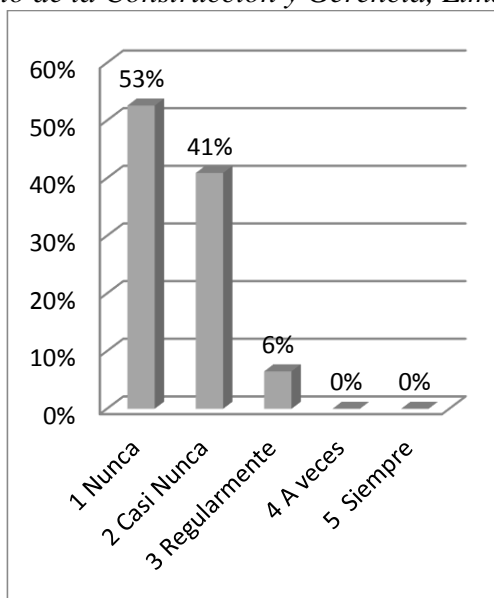
Tabla 14: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre sí; ¿Durante tu labor diaria, consideras que usas la menor cantidad de recursos, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?

	Rango	Trabajadores	Porcentaje
Válido	Nunca	81	53%
	Casi nunca	63	41%
	Regularmente	10	6%
	A veces	0	0%
	Siempre	0	0%
	Total	154	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión ¿Durante tu labor diaria, consideras que usas la menor cantidad de recursos, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?

¿Durante tu labor diaria, consideras que usas la menor cantidad de recursos, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla y gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 53% considera que durante su labor diaria nunca usa la menor cantidad de recursos, el 41% casi nunca, y el 6% de la muestra indica que regularmente.

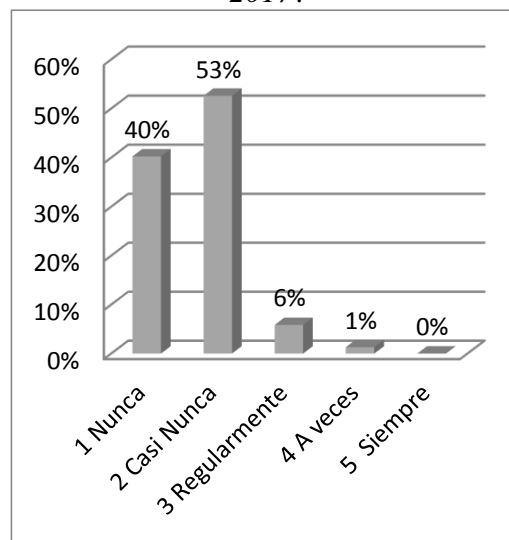
Tabla 15: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre sí; ¿Identifican actividades o procesos que se llevan a cabo en la actualidad que podrían ser prescindibles y así ser más eficientes, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?

	Rango	Trabajadores	Porcentaje
Válido	Nunca	62	40%
	Casi nunca	81	53%
	Regularmente	9	6%
	A veces	2	1%
	Siempre	0	0%
	Total	154	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión; ¿Identifican actividades o procesos que se llevan a cabo en la actualidad que podrían ser prescindibles y así ser más eficientes, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?

¿Identifican actividades o procesos que se llevan a cabo en la actualidad que podrían ser prescindibles y así ser más eficientes, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla y gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 40% Considera que nunca identifican las actividades o procesos que se llevan a cabo en la actualidad que podrían ser prescindibles y así ser más eficientes, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017; el 53% casi nunca, el 6% de la muestra indica que regularmente y el 1% de los encuestados indican que a veces.

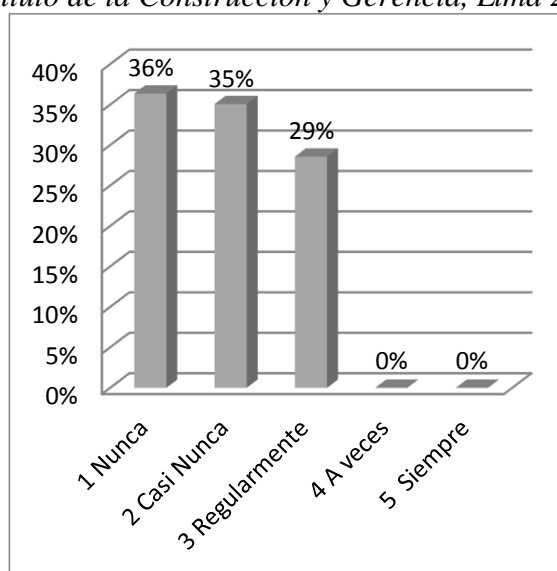
Tabla 16: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre sí; ¿Considera usted que realiza sus tareas en el horario acordado de trabajo con el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?

	Rango	Trabajadores	Porcentaje
Válido	Nunca	56	36%
	Casi nunca	54	35%
	Regularmente	44	29%
	A veces	0	0%
	Siempre	0	0%
	Total	154	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión; ¿Considera usted que realiza sus tareas en el horario acordado de trabajo con el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?

¿Considera usted que realiza sus tareas en el horario acordado de trabajo con el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla y gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 36% Considera que nunca realizan sus tareas en el horario acordado en el trabajo, el 35% casi nunca, el 29% de la muestra indica que regularmente.

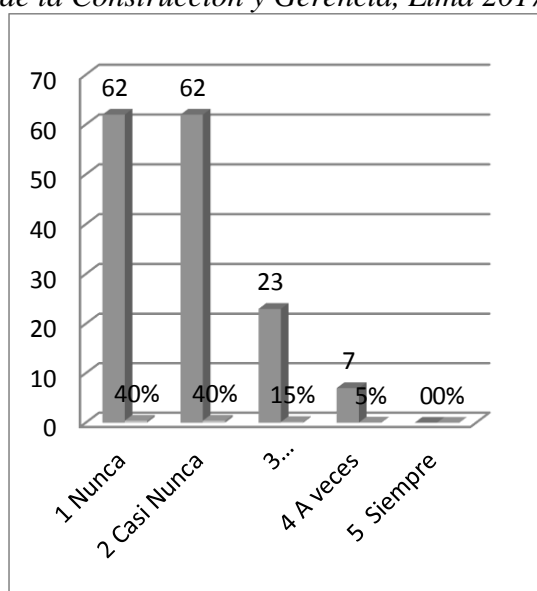
Tabla 17: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre sí; ¿Considera usted que los objetivos están claros y son aceptados por todos, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?

	Rango	Trabajadores	Porcentaje
Válido	Nunca	62	40%
	Casi nunca	62	40%
	Regularmente	23	15%
	A veces	7	5%
	Siempre	0	0%
	Total		154

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión; ¿Considera usted que los objetivos están claros y son aceptados por todos, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?

¿Considera usted que los objetivos están claros y son aceptados por todos, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla y gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 62% considera que los objetivos nunca están claros y son aceptados por todos, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017, el 62% casi nunca, el 23% de la muestra indica que regularmente y el 7% a veces.

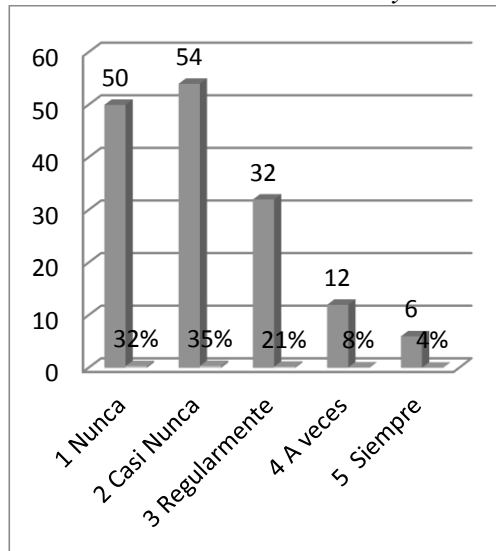
Tabla 18: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre si ¿Hay indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas de solución en un problema, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?

	Rango	Trabajadores	Porcentaje
Válido	Nunca	50	32%
	Casi nunca	54	35%
	Regularmente	32	21%
	A veces	12	8%
	Siempre	6	4%
	Total	154	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 17: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su opinión ¿Hay indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas de solución en un problema, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?

¿Hay indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas de solución en un problema, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla y gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 50% considera que nunca hay indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas de solución de un problema, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017, el 54% casi nunca, el 32% de la muestra indica que regularmente, el 12% a veces y el 6% indica que siempre.

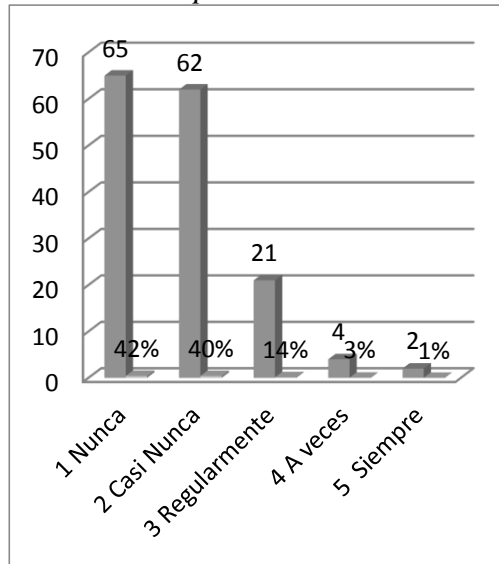
Tabla 19: Número y porcentaje de trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia, su opinión sobre sí; ¿Según su opinión, con qué frecuencia se alcanzan los objetivos en su área o departamento?

	Rango	Trabajadores	Porcentaje
Válido	Nunca	65	42%
	Casi nunca	62	40%
	Regularmente	21	14%
	A veces	4	3%
	Siempre	2	1%
	Total	154	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18: Porcentaje de los trabajadores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia según su ¿Según su opinión, con qué frecuencia se alcanzan los objetivos en su área o departamento?

¿Según su opinión, con qué frecuencia se alcanzan los objetivos en su área o departamento?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla y gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 65% opina que nunca se alcanzan los objetivos en su área o departamento, el 62% casi nunca, el 21% de la muestra indica que regularmente, el 4% a veces y el 2% indica que siempre.

5.2 Prueba de hipótesis

Estadístico de prueba: Prueba de Chi-cuadrado es la adecuada por estudiarse variables con un nivel de medición nominal y ordinal.

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Hipótesis general

Problema: ¿En qué medida la motivación influencia la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017?

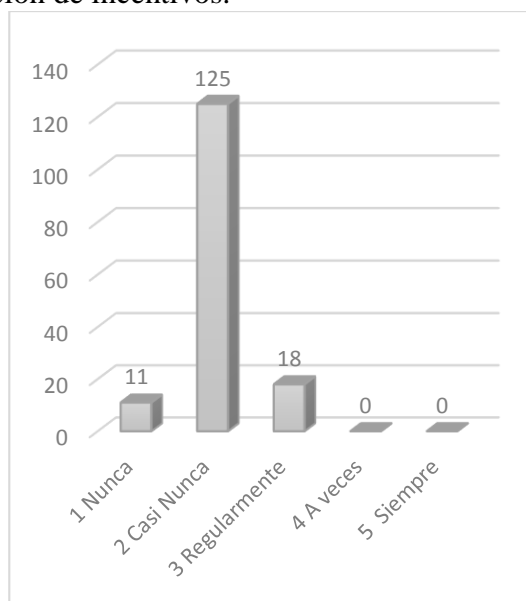
1era. Hipótesis: La motivación influencia la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017

Tabla 20: Consideración de incentivos.

	Rango	Trabajadores	Porcentaje
Válido	Nunca	11	7%
	Casi nunca	125	81 %
	Regularmente	18	12 %
	A veces	0	0 %
	Siempre	0	0 %
	Total		154

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 19: Consideración de incentivos.



Fuente: Elaboración propia

H₀: La motivación no influye positivamente en la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017.

H₁: La motivación influye positivamente en la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017.

Nivel de significación $\alpha = 0.05$

Tabla 21: Motivación * Satisfacción.

Recuento		Nunca	Casi nunca	Regularmente	Total
P1 Considera que los incentivos que brinda el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017, buscan premiar el buen desempeño?	Nunca	2	5	4	11
	Casi nunca	42	73	10	125
	Regularmente	5	12	1	18
Total		49	90	15	154

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Tabla cruzada

Pruebas de Chi- Cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	52,486 ^a	9	,001
Razón de verosimilitud	35,829	9	,001
Asociación lineal por lineal	3,533	1	,060
N de casos válidos	154		

- a. 5 casillas (31,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0,52.

Decisión: como $\text{Sig} = 0.001 < \alpha = 0.050$ se rechaza H_0 .

Conclusión: con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir, que los incentivos influyen positivamente en la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017.

Hipótesis Específica 1

Problema: ¿En qué medida los Incentivos influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017?

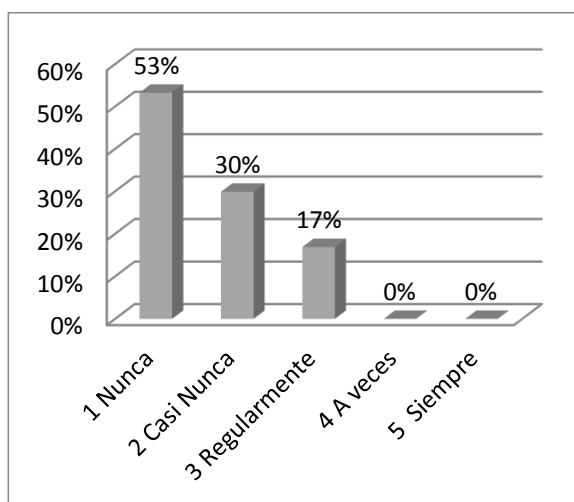
1era. Hipótesis: Los incentivos influyen en la satisfacción laboral en la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017.

Tabla 23: Consideración de incentivos.

	Rango	Trabajadores	Porcentaje
Válido	Nunca	82	53 %
	Casi nunca	46	30 %
	Regularmente	26	17 %
	A veces	0	0 %
	Siempre	0	0 %
	Total	154	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 20: Consideración de incentivos



Fuente: Elaboración propia

H₀: Los incentivos no influye positivamente en la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017.

H₁: Los incentivos influyen positivamente en la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017.

Nivel de significación $\alpha = 0.05$

Tabla 24: Incentivos * Horario

Recuento		Nunca	Casi nunca	Regularmente	Total
P1 Considera que los incentivos que brinda el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017, buscan premiar el buen desempeño?	Nunca	51	26	5	82
	Casi nunca	24	17	5	46
	Regularmente	6	20	0	26
Total		81	63	10	154

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: Tabla cruzada

Pruebas de Chi- Cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,926 ^a	4	,001
Razón de verosimilitud	19,898	4	,001
Asociación lineal por lineal	6,026	1	,014
N de casos válidos	154		

Fuente: Elaboración propia

- b. casillas (22,2%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,69.

Decisión: como $\text{Sig} = 0.001 < \alpha = 0.050$ se rechaza H_0 .

Conclusión: con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir, que los incentivos influyen positivamente en la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017.

Hipótesis específica 2

Problema: ¿En qué medida las relaciones interpersonales influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores en la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017?

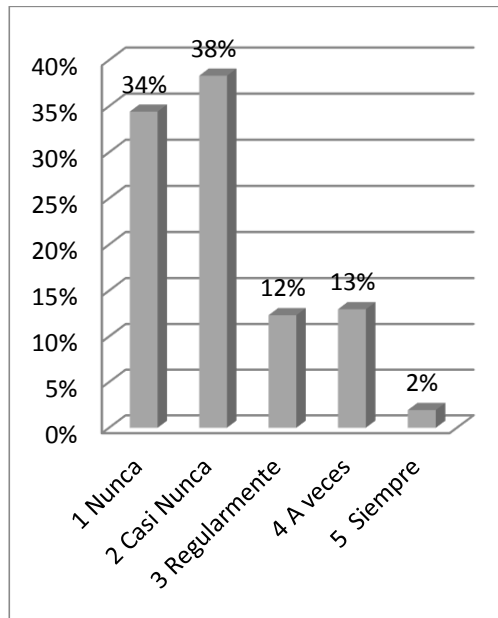
2da. Hipótesis: Las relaciones interpersonales influye de manera relevante en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017.

Tabla 26: Relevancia de las relaciones interpersonales

	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	53	34%
	Casi nunca	59	38%
	Regularmente	19	12%
	A veces	20	13%
	Siempre	3	2%
	Total	154	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21: Relevancia de las relaciones interpersonales



Fuente: Elaboración propia

H₀: Las relaciones Interpersonales no influye de manera relevante en la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017.

H₁: Las relaciones Interpersonales influyen de manera relevante en la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017.

Nivel de significación $\alpha = 0.05$

Estadístico de prueba: Prueba de Chi-cuadrado

Tabla 27: Tabla cruzada

Recuento		Nunca	Casi nunca	Regularmente	A veces	Total
P6 Tú interacción con colaboradores de otras áreas siempre se da en un marco de cordialidad y respeto?	Nunca	39	41	0	0	80
	Casi nunca	16	30	5	0	51
	Regularmente	7	10	4	2	23
Total		62	81	9	2	154

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26,434 ^a	6	,000
Razón de verosimilitud	25,307	6	,000
Asociación lineal por lineal	14,083	1	,000
N de casos válidos	154		

Fuente: Elaboración propia

- a. 6 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5.

El recuento mínimo esperado es .30.

Decisión: como $\text{Sig} = 0.001 < \alpha = 0.050$ se rechaza H_0 .

Conclusión: Con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir, Las relaciones interpersonales influyen de manera relevante en la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017.

Hipótesis específica 3

Problema: ¿En qué medida el salario influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017?

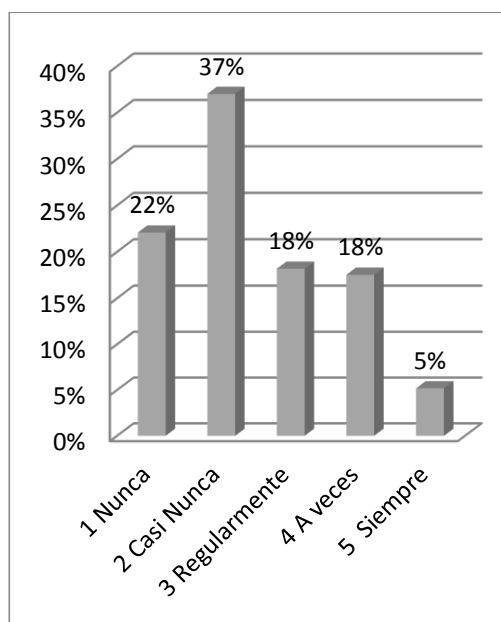
3era. Hipótesis: El salario que perciben los colaboradores, influye en la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017.

Tabla 29: Percepción del salario

	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	34	22%
	Casi nunca	57	37%
	Regularmente	28	18%
	A veces	27	18%
	Siempre	8	5%
	Total	154	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 22: Percepción del salario.



Fuente: Elaboración propia

H₀: El salario que perciben los colaboradores no influye en la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017.

H₁: El salario que perciben los colaboradores influye en la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017.

Nivel de significación $\alpha = 0.05$

Estadístico de prueba: Prueba de Chi-cuadrado

Tabla 30: Salario * Comunicación

Tabla Cruzada

		Nunca	Casi nunca	Regularmente	A veces	Total
P7 Considera que el salario que recibe es acorde al promedio del mercado	Nunca	16	20	7	0	43
	Casi nunca	23	20	19	0	62
	Regularmente	8	14	11	0	33
	A veces	1	4	2	9	16
Total		48	58	39	9	154

Tabla 31: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	88,735 ^a	9	,000
Razón de verosimilitud	53,784	9	,000
Asociación lineal por lineal	21,662	1	,000
N de casos válidos	154		

- a. 6 casillas (37.5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .94.

Decisión: como $\text{Sig} = 0.001 < \alpha = 0.050$ se rechaza H_0 .

Conclusión: Con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir, El salario que perciben los colaboradores, influye en la satisfacción laboral de los colaboradores en la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017.

CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado que **(HIPÓTESIS GENERAL)** : La motivación influye positivamente en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017, afirmación sustentada en los resultados obtenidos, donde según el chi- Cuadrado la primera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N°22)
2. Se ha demostrado que **(HIPÓTESIS ESPECÍFICA I)** Los incentivos influyen positivamente en la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017, afirmación sustentada en los resultados obtenidos, donde según el chi- Cuadrado la primera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 25)
3. Se ha demostrado que **(HIPÓTESIS ESPECÍFICA II)** Las relaciones interpersonales influye de manera relevante en la Satisfacción Laboral de los colaboradores de la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017, afirmación sustentada en los resultados obtenidos, donde según el chi- Cuadrado la primera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 27)
4. Se ha demostrado que **(HIPÓTESIS ESPECÍFICA III)** El salario que perciben los colaboradores, influye en la satisfacción laboral de los colaboradores en la empresa Instituto de la Construcción y Gerencia Lima, 2017, afirmación sustentada en los resultados obtenidos, donde según el

chi- Cuadrado la primera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N°
31)

RECOMENDACIONES

1.- Enfocarse en planificar y ejecutar un plan motivacional con actividades de integración, paseos recreativos, celebración de fechas especiales como cumpleaños, día del vendedor, día del trabajador, navidad y otros; donde el área de recursos humanos debe de tener información actualizada sobre los colaboradores y trabajar para generar con cada actividad el mejor impacto posible.

2.- Ejecutar una revisión integral en referencia a las remuneraciones, comisiones y bonos, revisar cual es el promedio del mercado por cada puesto y ver que el sueldo que esté pagando la empresa no se encuentre muy distante de la media del mercado, asegurar a las posiciones claves en la organización y de ser necesario implementar bonos.

3.- Dentro de la planificación de recursos humanos, incluir monitoreo constante sobre motivación, desempeño laboral, comunicación y gestión del capital humano, para en caso encontrar alguna desviación, se pueda tomar acciones correctivas, incluyendo en la planificación anual un estudio completo para las posiciones claves y focus group buscando encontrar alertas en el personal, para poder realizar las correcciones lo más pronto posible. Asimismo, implementar un buzón de sugerencias interno, para poder recibir las inquietudes y sugerencias de los colaboradores.

4.-Revisar si el personal actual cumple con el perfil para cada uno de los puestos de la organización, revisar puntualmente los casos donde haya mucha diferencia con el perfil, y en futuros reclutamientos se enfoquen en cumplir con el perfil requerido.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano - basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Ballesteros Valdés, R. (03 de Octubre de 2017). *Gestion.pe - Grupo El Comercio*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/empleo-management/liderazgo-positivo-estos-son-pilares-felicidad-trabajo-2201414>
- Centty Villafuerte, D. B. (23 de Octubre de 2017). *Eumed*. Obtenido de Eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/816/UNIDADES%20DE%20ANALISIS.htm>
- Chiang, M., Martín, J., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato. (2007). *Administración de Recursos Humanos 8va.Ed.* Mexico: M cGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional 2da. Ed. En I. Chiavenato, *Comportamiento Organizacional 2da. Ed.* (pág. 546). D. F México: Mc Graw Hill.
- Comercio, E. (28 de Setiembre de 2016). Tres criterios básicos para fijar el sueldo de un trabajador. *Tres criterios básicos para fijar el sueldo de un trabajador*.
- Dubrin, A. (2008). *Relaciones Humanas - Comportamiento en el trabajo* (Novena ed.). Naucalpan, Naucalpan, Mexico: Pearson Educación .
- Fields, D. (2013). *Taking The Measure of Work*. Estados Unidos: Information Age publishing Inc.
- Fuentes, S, (2012). Satisfacción Laboral y su influencia en la Productivida. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango. Guatemala. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- García, M. (2006). *Habilidades Directivas*. Málaga: Inovación y Cualificación.

- Gomez, M. (2006). *Metodología de la investigación Científica*. Argentina: Brujas.
- Gonzales, N. J. (2004). *Relaciones Interpersonales*. Mexico: El Manual Moderno.
- Grigoroudis, E., & Siskos, Y. (2010). *CustomerSatisfaction Evaluati3n*. Grecia: Springer.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. Mexico D.F.: Mc Graw-Hill Companies.
- Hair, J., Anderson, R., Mehta, R., & Babin, B. (2010). *Administracion de ventas, relaciones y sociedades con el cliente*. Mexico D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- Hernandez, R.; Fernandez, C.y Batista, P. (2010). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: McGraw-Hill.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2016). *Administraci3n* . Mexico: PEARSON EDUCACI3N,.
- Holm, b., & Artiles, A. (2007). *Manual de la Sociología del Trabajo y de las Relaciones Laborales*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administraci3n - Una PerspectivaGlobal y Empresarial*. México: The McGraw- Hill.
- Marie, D., Dawn, H., & Watts, M. (2009). *Relaciones Huamanas*. Mexico: Thomson.
- Maristany. (2007). *Administraci3n de Recursos Huamanos*. En Maristany, *Administraci3n de Recursos Humanos* (pág. 464). México: Pearson Educaci3n de México S.A. de C.V., 2007.
- Maristany, J. (2000). *Administracion de Recursos humanos* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.
- Medina, T. (2001). *Evaluaci3n de la Calidad asistencial del servicio de ayuda a domicilio*. España: FG Graf.
- Münch, L. (2010). *Administraci3n. Gestió n organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Mexico: Pearson Educaci3n.

- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo 13va. Ed.* Mexico: Mc Graw Hill.
- Olaz, A. (2016). Cómo trabajar en equipo a travez de competencias. En O. C. José, *Cómo trabajar en equipo a travez de competencias* (pág. 153). Madrid: Narcea, S.A.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. España: Esic Editorial.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. Estados Unidos de América: Greenwood Publishing Group.
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional 5ta. Ed.* Mexico: Prentice - Hall Hispanoamerica , S.A.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Rodriguez, A., Diaz, F., Fuertes, F., Martin, M., Montalban, M., Sanchez, E., y otros. (2004). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Rubio, R. J. (2005). *Manual de la Formación de Niel Superior en Prevención de Riesgos Laborales*. España: Diaz de Santos.
- Silva, M., Santos, J., Rodriguezz, E., & Cesar, H. (2008). *Las Relaciones Humanas en la Empresa* . España: Learning Paraninfo S.A.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction, Application, Assessment, causes, and Consequences*. California: Sage Publications India Pvt. Ltd.
- Stoner, J. & Wankel, C. (2000). *Administracion* (Quinta ed.). Mexico D.F, Mexico: Pretice - Hall.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Sum, M. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral* . Tesis, UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR , QUETZALTENANGO.

- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. Distrito Federal Mexico: Limusa - Noriega Editores.
- Titus, O. (2013). *Job Satisfaction in Higher Education*. Estados Unidos de America: Traforrd.
- Vásquez, M. (21 de Febrero de 2013). *Gestion.pe - Grupo El Comercio*. Obtenido de Gestión.pe: <https://gestion.pe/empleo-management/como-generar-motivacion-integracion-entre-personal-2059602>
- Wehrich, Cannice, & Koontz. (2012). *Administración una perspectiva Global y Empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Werther, W. B. (2008). *Administración de Recursos Humanos - El Capital HUmano de las Empresas*. Mexico: Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexos N° 1

CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA SATISFACCION LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA INSTITUTO DE LA CONSTRUCCION Y GERENCIA, LIMA 2017.

I. Datos Generales

1. Sexo:

Hombre

Mujer

2. Edad:

18 a 25 años

25 a 35 años

45 a 50 años

3. Tipo de Contrato:

Fijo

Indeterminado

4. Tiene personal a cargo

Sí

No

Le agradecemos que responda marcando con un aspa el recuadro que considere.

Expresa su mejor punto de vista; no hay respuestas ni buena ni mala.

1. Nunca
2. Casi nunca
3. Regularmente
4. A veces
5. Siempre

Anexos N° 2

VARIABLES	ITEMS				
LA MOTIVACIÓN	1	2	3	4	5
INCENTIVOS					
5. ¿Considera que los incentivos que brindó el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017, buscan premiar el buen desempeño?					
6. ¿Usted considera que los incentivos son los apropiados?					
7. ¿Qué tan satisfecho está usted con los incentivos que brinda el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?					
RELACIONES INTERPERSONALES					
8. ¿Sientes que tus opiniones son escuchadas activamente por tus compañeros y jefes en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?					
9. ¿Las veces que pides apoyo, lo recibes en tiempo y forma, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?					
10. ¿Tú interacción con colaboradores de otras áreas siempre se da en un marco de cordialidad y respeto, dentro del Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?					
SALARIO					
11. ¿Considera que el salario que recibe en, el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017, es acorde al promedio del mercado?					
12. ¿Qué tan satisfecho te encuentras tú con el salario recibido en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?					
13. ¿Considera usted que, el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017, paga el salario en las fechas acordadas?					
SATISFACCIÓN LABORAL					
COMUNICACIÓN					
14. ¿Existe una comunicación asertiva entre los supervisores y compañeros de trabajo, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?					
15. ¿Existe una comunicación fluida con todo el personal del Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?					
16. ¿Considera adecuado los elementos comunicativos que usan los jefes inmediatos para transmitir sus mensajes?					
EFICIENCIA					
17. ¿Durante tu labor diaria, consideras que usas la menor cantidad de recursos, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?					
18. ¿Identifican actividades o procesos que se llevan a cabo en la actualidad que podrían ser prescindibles y así ser más eficientes, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?					
19. ¿Considera usted que realiza sus tareas en el horario acordado de trabajo con el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?					
EFICACIA					

20. ¿Considera usted que los objetivos están claros y son aceptados por todos, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?					
21. ¿Hay indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas de solución en un problema, en el Instituto de la Construcción y Gerencia, Lima 2017?					
22. ¿Según su opinión, con qué frecuencia se alcanzan los objetivos en su área o departamento?					

Anexos N° 3

No	PREGUNTAS																				
	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22			
1	1	1	2	3	1	1	2	2	3	1	3	3	1	1	1	1	5	1			
2	1	4	5	1	1	1	2	1	2	3	2	1	1	2	2	3	1	1			
3	1	1	5	3	1	1	2	1	4	2	2	1	2	2	1	2	1	3			
4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2			
5	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	1	1	2	3	2	3	2			
6	1	1	4	2	1	1	1	1	3	2	2	2	1	1	1	1	3	1			
7	1	2	5	5	2	1	3	1	5	1	2	2	1	1	1	2	3	2			
8	1	1	2	2	1	1	3	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1			
9	1	3	3	3	3	1	3	2	3	2	4	2	1	1	3	2	2	3			
10	1	2	4	2	2	1	2	1	2	1	3	2	1	1	1	1	1	2			
11	1	2	2	5	2	1	1	2	5	1	2	2	1	1	1	3	1	2			
12	3	1	2	1	1	3	4	1	2	1	3	2	2	3	1	2	2	1			
13	1	2	2	1	1	1	2	3	4	2	2	1	1	2	1	1	1	3			
14	1	2	4	4	2	1	2	1	4	3	3	2	2	1	3	1	4	2			
15	3	2	2	1	1	3	2	3	4	1	3	3	2	1	2	3	3	2			
16	3	4	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	3	2	2	1	4			
17	1	1	2	3	1	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	1	1			
18	1	1	4	4	1	1	1	2	4	2	4	2	2	1	1	3	4	1			
19	2	2	3	2	2	2	3	1	2	1	4	3	1	2	3	2	5	2			
20	2	4	1	3	3	2	2	2	1	2	3	2	2	2	1	2	3	3			
21	2	2	3	4	2	2	3	1	4	3	2	3	2	2	3	4	1	2			
22	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	3	1			
23	1	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1			
24	2	2	1	4	3	2	1	1	4	3	3	2	2	1	3	2	2	1			
25	3	1	5	4	1	2	4	2	4	2	2	4	2	1	1	1	5	1			
26	2	2	5	4	2	2	4	2	4	2	3	3	2	2	1	1	1	2			
27	1	1	1	3	1	1	2	2	3	1	1	1	1	2	3	2	1	1			
28	1	4	2	3	2	1	1	2	1	1	2	3	3	1	1	2	2	1			
29	3	2	1	2	2	3	2	2	2	1	4	2	2	2	1	2	3	2			
30	1	2	3	2	4	1	2	2	2	1	2	3	2	2	1	2	3	2			

31	1	1	2	1	1	1	2	3	3	1	3	3	1	2	2	1	3	2
32	2	2	1	3	2	3	3	1	4	2	2	2	3	3	2	1	2	1
33	2	2	4	2	2	2	4	3	3	2	3	4	2	2	1	4	4	1
34	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1
35	1	2	4	2	2	1	2	1	1	2	4	2	1	2	1	3	3	2
36	1	1	2	4	2	1	2	2	4	1	2	3	1	1	2	1	1	2
37	1	2	2	4	2	1	1	3	3	2	2	1	1	2	3	4	1	2
38	1	2	2	2	1	1	1	1	1	3	5	3	3	2	3	2	4	2
39	3	2	2	3	2	3	1	1	3	2	1	3	2	2	1	1	1	2
40	1	3	4	4	3	1	1	3	2	2	1	1	2	2	3	4	2	1
41	1	1	1	2	1	1	2	3	2	3	2	1	1	1	2	2	1	1
42	1	1	3	3	1	1	3	2	3	3	3	3	1	1	3	1	1	1
43	1	2	2	3	1	1	2	1	1	3	3	1	1	2	2	2	2	2
44	2	1	4	4	1	2	2	2	4	1	4	2	2	2	1	3	4	1
45	2	1	2	3	1	2	1	2	3	1	2	2	2	2	1	1	3	1
46	1	4	4	4	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3
47	1	2	4	3	2	1	2	1	3	2	3	1	1	1	2	2	2	2
48	1	1	4	2	1	1	4	2	2	4	3	3	1	1	2	2	1	1
49	3	1	2	3	4	3	4	1	2	4	1	4	2	3	1	1	4	1
50	2	3	2	4	2	2	3	3	2	2	5	1	1	1	3	2	1	1
51	3	1	1	4	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2
52	1	3	3	4	1	1	3	4	2	3	3	2	1	2	2	2	2	3
53	1	1	4	1	3	1	2	4	1	3	1	1	2	2	3	2	1	1
54	2	1	1	3	3	2	2	3	1	2	3	1	1	2	3	2	1	1
55	2	1	4	2	1	2	4	2	2	2	2	4	2	2	3	1	3	1
56	3	2	3	3	2	3	2	1	1	3	1	3	1	2	1	2	3	2
57	1	2	3	3	2	1	3	3	1	3	1	3	1	2	2	1	1	1
58	1	2	4	2	2	1	3	3	1	1	1	3	2	2	2	2	2	3
59	3	2	1	2	1	3	3	1	2	3	2	2	2	3	2	3	2	1
60	2	2	4	2	1	2	2	2	2	3	1	3	3	3	3	3	2	3
61	1	3	2	2	3	1	2	1	2	2	3	3	1	1	2	3	4	3
62	2	3	2	2	1	2	3	4	1	3	2	2	2	3	1	1	2	2
63	2	4	2	5	1	2	1	4	1	3	1	2	2	1	2	3	3	4
64	1	5	5	1	1	1	2	2	1	3	2	1	1	1	3	3	3	1
65	3	1	2	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2
66	2	1	1	4	3	2	1	2	4	1	3	2	3	2	3	2	4	3
67	2	1	1	1	2	2	1	2	1	3	2	2	1	2	1	4	4	2
68	1	2	5	3	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	3	2	1
69	1	2	3	3	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1
70	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	4	1	2	1	2	1	3	2
71	2	2	4	3	1	2	3	2	3	3	4	2	1	2	2	1	4	1
72	1	3	3	3	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	3	1	1	2
73	1	4	3	2	2	1	3	1	1	3	2	3	1	1	1	1	2	4

74	1	2	2	3	2	1	1	2	2	1	2	3	1	1	1	2	1	1
75	1	1	4	2	2	1	2	2	2	2	4	2	1	1	1	2	3	2
76	3	1	2	2	1	3	1	3	2	3	5	1	2	2	2	4	3	1
77	1	4	2	2	1	1	1	3	3	3	3	1	1	2	1	2	3	3
78	1	4	4	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	3
79	1	1	2	3	1	1	2	1	3	1	3	1	1	1	1	1	2	1
80	3	3	5	5	2	3	3	1	2	1	2	3	1	2	1	1	2	3
81	2	3	2	4	2	2	3	2	4	1	5	2	1	2	2	3	2	2
82	3	3	3	4	1	3	3	1	4	1	3	2	2	4	1	3	2	1
83	1	2	3	2	2	1	3	2	1	3	2	3	1	2	1	1	3	1
84	1	1	3	5	3	1	4	1	5	2	2	4	1	1	1	3	5	3
85	1	2	3	1	1	1	2	2	1	2	2	3	1	2	3	2	2	1
86	1	3	2	2	1	1	3	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	3
87	2	2	1	2	4	2	3	4	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2
88	3	5	1	1	3	3	2	4	2	1	3	1	1	1	2	1	2	2
89	2	2	1	2	4	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2
90	1	1	1	3	1	1	2	2	2	2	3	1	1	1	1	2	3	2
91	3	2	1	2	3	1	2	3	1	3	3	2	2	1	1	2	3	1
92	2	1	1	4	3	2	1	2	1	2	3	1	1	1	1	1	2	2
93	1	5	3	3	3	1	3	3	1	2	4	2	1	1	1	3	1	1
94	3	2	2	2	2	3	2	2	1	3	4	2	2	1	1	1	2	1
95	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	4	3	1	1	2	2	3	1
96	1	1	2	3	1	1	2	1	1	1	3	3	1	1	3	1	2	2
97	1	2	1	3	1	1	2	3	2	1	1	1	1	2	3	2	1	2
98	1	2	3	2	4	1	2	4	1	1	2	1	1	2	3	3	1	2
99	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	3	3	1	2	3	1	1	1
100	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	1
101	1	3	2	3	2	1	1	3	1	1	2	1	2	1	2	2	5	2
102	1	1	4	2	2	1	2	2	3	1	3	1	3	1	3	1	3	3
103	2	2	2	5	2	2	1	1	2	1	2	3	2	1	1	2	3	3
104	2	2	3	2	2	2	3	1	2	1	4	3	2	2	1	1	1	2
105	1	1	2	2	1	1	1	1	1	3	3	2	2	1	1	2	2	3
106	2	4	2	4	2	2	1	2	2	2	4	1	3	3	2	2	2	1
107	3	4	2	5	2	3	3	2	3	2	2	1	2	2	2	1	1	1
108	1	3	2	1	2	2	4	1	1	1	2	2	2	1	3	2	3	2
109	3	1	2	3	1	3	4	2	1	1	1	4	2	1	2	2	2	2
110	3	4	4	1	1	3	3	1	1	2	1	3	2	1	1	1	5	2
111	3	1	3	4	4	3	1	3	2	1	2	2	2	4	2	1	2	1
112	3	2	2	1	1	3	2	2	3	1	3	3	2	1	2	1	3	3
113	1	1	2	4	4	1	1	2	1	3	3	1	2	1	2	2	1	2
114	2	2	3	4	2	2	3	1	2	3	2	1	1	3	3	1	1	5
115	3	2	1	1	2	3	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4
116	2	2	1	4	4	2	2	2	1	3	2	3	1	2	3	2	3	1

117	2	2	2	5	3	2	2	2	1	1	1	3	1	2	2	1	3	2
118	1	1	2	2	1	1	2	3	1	1	1	2	2	1	3	2	2	5
119	1	3	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	4	1
120	1	4	2	4	2	1	2	1	2	3	2	3	1	1	1	1	2	2
121	2	4	1	2	1	2	2	1	3	1	3	2	1	2	1	2	2	1
122	1	2	1	5	1	1	3	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2
123	2	2	1	1	2	2	4	2	1	4	1	2	1	2	2	1	2	1
124	3	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2
125	2	2	3	3	2	2	2	1	1	1	2	1	3	1	3	1	1	2
126	1	2	4	3	2	1	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	1	2
127	2	1	3	3	3	2	2	2	1	2	3	1	1	1	3	1	1	2
128	2	2	4	4	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	3	2	2	1
129	3	2	1	1	3	3	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	2	1
130	1	4	4	2	1	1	4	3	1	2	3	4	2	2	2	1	2	2
131	1	2	4	5	3	1	1	1	1	2	2	1	2	1	3	1	1	1
132	1	3	4	1	3	1	2	2	1	3	1	2	2	2	1	1	2	1
133	2	4	4	2	1	2	4	3	2	4	2	4	1	1	2	2	1	1
134	2	4	1	3	3	2	2	1	1	1	3	2	1	2	2	3	2	2
135	3	1	2	3	1	3	1	1	3	2	2	2	2	1	1	3	2	2
136	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	2	1	1
137	1	1	3	2	2	1	3	1	1	3	2	3	2	2	3	2	3	2
138	1	4	4	2	2	1	2	4	2	2	4	2	2	2	3	1	2	3
139	2	1	1	2	3	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3
140	2	3	1	1	3	2	1	1	1	3	1	3	2	1	1	2	3	1
141	1	1	2	2	1	1	1	3	2	3	5	3	1	1	3	2	2	2
142	1	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	3	2	1	2	2	1
143	1	2	1	1	3	2	4	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1
144	1	1	2	4	1	1	4	2	2	2	3	4	2	2	3	1	4	2
145	1	2	2	4	1	1	3	3	3	3	3	1	2	2	1	2	1	2
146	1	2	2	3	1	1	2	2	2	1	3	1	1	1	1	2	3	2
147	2	1	2	5	2	2	1	1	2	3	1	1	2	1	2	1	1	1
148	2	4	3	1	2	2	4	1	5	4	1	1	1	1	3	3	1	2
149	1	3	1	3	1	1	1	1	4	1	1	2	1	2	3	4	2	2
150	2	4	1	4	3	2	1	2	1	2	3	1	1	2	2	2	2	1
151	1	3	1	3	1	1	2	1	1	3	1	3	1	2	3	1	1	1
152	2	1	2	4	2	2	3	2	1	1	5	1	1	2	3	1	1	2
153	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	4	3	2	2	2	1	2	1
154	2	1	2	5	1	2	1	2	4	3	1	2	1	2	3	1	2	2