

RESUMEN

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL
DE LOS OBREROS ADVENTISTAS
DE LA UNIÓN DE GUATEMALA

por

Leonel Alejandro Mayén López

Asesor principal: Dr. Manuel Ramón Meza Escobar

RESUMEN DE TESIS DE MAESTRÍA

Universidad de Morelos

Facultad de Ciencias Administrativas

Título: MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS OBREROS ADVENTISTAS DE LA UNIÓN DE GUATEMALA

Nombre del investigador: Leonel Alejandro Mayén López

Asesor principal: Manuel Ramón Meza Escobar, Doctor en Educación

Fecha de culminación: Octubre de 2014

Problema

¿Existe una relación significativa entre el grado de motivación y el grado de satisfacción laboral de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala?

Metodología

La investigación fue descriptiva, correlacional, transversal, de campo y cuantitativa. Se administró un instrumento a 213 obreros que laboraban en la Unión de Guatemala. El proceso estadístico sustantivo se basó en el análisis de la r de Pearson, análisis de varianza factorial y t para muestras independientes.

Resultados

Las variables consideradas en el estudio fueron grado de motivación y grado de satisfacción laboral en los obreros adventistas. Al correr la prueba estadística se encontró un valor $r = .549$ y un nivel de significación $p = .000$. Para dicho nivel de significación, $p \leq .05$, se determinó rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables y retener la hipótesis de relación entre ellas.

Conclusiones

Con el apoyo de las técnicas estadísticas y para la muestra considerada se pudo concluir que el grado de motivación y el grado de satisfacción laboral que experimentan los obreros adventistas, se relacionaron *positiva y moderadamente*. Si se realizan esfuerzos para mejorar la satisfacción laboral de los obreros, podría incrementarse también su grado de motivación, o viceversa.

Universidad de Morelos
Facultad de Ciencias Administrativas

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL
DE LOS OBREROS ADVENTISTAS
DE LA UNIÓN DE GUATEMALA

Tesis
presentada en cumplimiento parcial
de los requisitos para el grado de
Maestría en Administración

por

Leonel Alejandro Mayen López

Octubre de 2014

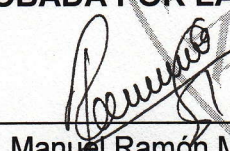
**“MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL
DE LOS OBREROS ADVENTISTAS
DE LA UNIÓN DE GUATEMALA”**

**“Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado
de Maestría en Administración con acentuación en Recursos Humanos”**

POR:

Leonel Alejandro Mayén López

APROBADA POR LA COMISIÓN



Dr. Manuel Ramón Meza Escobar
Asesor Presidente



Dr. Manuel Muñoz Palomeque
Examinador Externo



Mtra. Martha Alicia Olivas Dyk
Miembro Asesor



Mtro. Aaron García Méndez
Miembro Asesor



Dra. Raquel Bouvet de Korniejczuk
Directora de Estudios Graduados

16 de octubre de 2014
Fecha de Aprobación

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	vii
RECONOCIMIENTOS	viii
Capítulo	
I. DIMENSIÓN DEL PROBLEMA	1
Antecedentes	1
Motivación laboral	1
Satisfacción laboral	3
Relación entre las variables	4
Motivación y satisfacción.....	5
Planteamiento del problema	7
Declaración del problema	8
Definición de términos	9
Hipótesis	9
Principal	9
Complementarias	9
Preguntas complementarias.....	10
Objetivo de la investigación	10
Justificación.....	11
Limitaciones	12
Delimitaciones	12
Supuestos	12
Marco filosófico	13
Organización del estudio	16
II. MARCO TEÓRICO	18
Introducción.....	18
Motivación.....	18
Conceptos.....	18
Importancia de la motivación	21
Teorías de la motivación	22
Teorías antiguas de la motivación.....	22
Teorías de la jerarquía de Maslow	24
Teorías de los factores de la motivación de Herzberg	25
Teoría X y teoría Y.....	27

Teorías contemporáneas de la motivación	31
Teoría ERC	32
Teoría de McClelland sobre logro, afiliación y poder.....	33
Teoría de la fijación de metas	34
Teoría del reforzamiento	36
Teoría del flujo y la motivación intrínseca.....	37
Teoría de la equidad	38
Teoría de las expectativas.....	39
La motivación y su enfoque cultural	42
Satisfacción laboral	43
Conceptos.....	43
Importancia de la satisfacción laboral	45
Teorías sobre la satisfacción laboral.....	48
Teoría del ajuste del trabajo.....	49
Teoría de la discrepancia de Locke.....	51
Relación entre las variables	51
Motivación y satisfacción laboral.....	51
Investigaciones	53
III. METODOLOGÍA	56
Introducción.....	56
Tipo de investigación.....	57
Población... ..	59
Muestra.....	59
Instrumento de medición	59
Variables.....	59
Elaboración de instrumentos	60
Validez	61
Confiabilidad	61
Operacionalización de las variables	62
Hipótesis nulas	63
Principal	63
Complementarias	63
Operacionalización de las hipótesis nulas	64
Preguntas complementarias	65
Recolección de datos	65
Análisis de datos	66
IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	67
Introducción.....	67
Descripción demográfica	68
Estado civil.....	68
Máximo nivel académico.....	68

Categoría salarial.....	69
Categoría laboral	69
Tiempo de servicio.....	70
Pruebas de hipótesis nulas	70
Hipótesis nula 1	71
Hipótesis nula 2	71
Hipótesis nula 3	72
Hipótesis nula 4	72
Hipótesis nula 5	73
Hipótesis nula 6	73
Hipótesis nula 7	74
Preguntas complementarias	74
Resumen del capítulo	76
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	77
Introducción.....	77
Conclusiones	78
Sobre la declaración del problema	78
Sobre las hipótesis complementarias	79
Motivación, estado civil y nivel académico	79
Motivación y categoría salarial	79
Motivación, categoría laboral y tiempo de servicio	80
Satisfacción, estado civil y nivel académico	80
Satisfacción y categoría salarial	80
Satisfacción, categoría laboral y tiempo de servicio.....	81
Sobre las preguntas complementarias	81
Discusión.....	81
Recomendaciones.....	84
A los administradores de la Unión Adventista en Guatemala	84
Para futuras investigaciones.....	85
Apéndice	
A. INSTRUMENTOS	86
B. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	90
C. OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS NULAS	95
D. ANÁLISIS DEMOGRÁFICO.....	98
E. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS PARA HIPÓTESIS	102
F. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS PARA PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS.....	113

G. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS PARA LAS DECLARACIONES DE LOS INSTRUMENTOS.....	115
LISTA DE REFERENCIAS	119

LISTA DE TABLAS

1. Operacionalización de las variables.....	62
2. Operacionalización de hipótesis nulas.....	64
3. Distribución de participantes por estado civil.....	68
4. Distribución de participantes por máximo nivel académico.....	69
5. Distribución de participantes por categoría salarial.....	69
6. Distribución de participantes por categoría laboral.....	70
7. Distribución de participantes por tiempo de servicio.....	70

RECONOCIMIENTOS

A Dios sea la honra y la gloria por la ayuda incondicional que me ha brindado durante cada momento de mi vida y para la realización de este trabajo.

A mis padres, Laura López y Víctor Mayén, por el amor, afecto y apoyo que me han brindado en cada etapa de mi vida. A mis hermanos Boris, Karinn y Elizabeth por ser mis mejores amigos y su apoyo incondicional en momentos difíciles y por su cariño siempre presente.

A mi asesor principal, el Dr. Manuel Ramón Meza Escobar, quien con su disponibilidad y humildad aportó su conocimiento y ayuda durante el proceso de investigación. Al Mtro. Aarón García por su apoyo y asesoramiento y a la Mtra. Martha Alicia Olivas Dyk, por su continua inspiración y ejemplo en docencia y por su asesoría y revisión editorial de esta investigación.

A mi amigo y jefe por muchos años, Ptr. Abimael Flores y su esposa profesora Elmy de Flores, por su apoyo incondicional. A la administración de la Iglesia Adventista del séptimo día de la Unión de Guatemala por su apoyo. A Residencias Estudiantiles por hacerme participe de vivencias inolvidables. A mi amigo, Dr. Manuel Muñoz, por su apoyo, paciencia y orientación incondicional.

A mis maestros de Maestría, por su dedicación y paciencia en la transmisión del conocimiento. Finalmente, a cada uno de mis amigos, quienes directa o indirectamente me expresaron su ánimo, apoyo y buen humor: ¡muchas gracias!

CAPÍTULO I

DIMENSIÓN DEL PROBLEMA

Antecedentes

A continuación se dan algunas definiciones conceptuales sobre las variables motivación laboral y satisfacción laboral; así como la relación entre las variables en estudio.

Motivación laboral

En esta sección se presentan algunas definiciones de motivación laboral.

Murphy (1947) considera que la motivación es el nombre general que se les da a los actos de un organismo que estén, en parte, determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna.

Maier (1949) empleó el término de motivación para caracterizar el proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona.

De acuerdo a Sferra, Wright y Rice (1970), la motivación desencadena una sucesión de hechos y están determinados por ciertas reacciones químicas corporales, las cuales sostienen, dirigen y promueven la conducta.

Young (1961, citado en Cofer y Appley, 1976) dice que la motivación es el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en el proceso y regular el patrón de actividad.

Para Galindo (1985), en su acepción más sencilla, motivación significa mover, conducir, impulsar a la acción. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

Maldonado Roldán (1990) considera que la motivación es la acción y efecto de dar o explicar el motivo, siendo éste un movimiento relativo, que tiene eficacia o virtud para mover, causa o razón que mueve para una cosa. Es el conjunto de factores que determinan el comportamiento del sujeto económico o del sujeto consumidor y que son respuestas de un individuo o de un grupo.

Armstrong (1991) sostiene que la motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño.

Zepeda (1999) afirma que la motivación viene del interior del individuo, de la capacidad de la persona para decidir y, por lo tanto, surge de su propia libertad.

González y Olivares (1999) acerca de motivación laboral, concluyen que comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección.

Robbins (2004) expone que muchas personas cometen el error de pensar que la motivación es un rasgo de personalidad, es decir algo que unos tienen y otros no, que en la práctica los administradores inexpertos llaman flojos a los empleados que

no están motivados; menciona que la motivación es el resultado de la influencia recíproca del empleado y la situación. Define la motivación, como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.

Robbins y Coulter (2005) definen la motivación como la voluntad de un individuo de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización o entidad, bajo la condición que dicho esfuerzo le ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. A pesar de que, en general, la motivación se refiere al esfuerzo dirigido hacia cualquier meta, enfocado a la organización.

Vroom (citado en Wehrich y Koontz, 2007) postula que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo confiere a una meta y las oportunidades que ve de lograrla.

Satisfacción laboral

En esta sección se presentan algunas definiciones de satisfacción laboral.

Robbins (1999) define la satisfacción en el trabajo como una actitud general del individuo hacia su trabajo. Indica que los factores más importantes que contribuyen a la satisfacción en el trabajo son el reto del trabajo, los premios, las condiciones del trabajo favorable y colegas que gusten apoyar.

Sarmiento y Ferre (2001) comentan que la satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o un grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen.

Según Chruden y Sherman (2002), la satisfacción que reciben los individuos en su trabajo depende mucho del grado en el cual tanto el puesto como lo relacionado con él cubren sus necesidades y deseos. Por esta razón los administradores deben esforzarse para crear un clima que permita alcanzar tanto los objetivos de la organización como las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

Para Robbins y Coulter (2005), una persona que tiene un alto nivel de satisfacción en el trabajo tiene una actitud positiva hacia el trabajo, en tanto que una persona que está insatisfecha con su trabajo tiene una actitud negativa. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, por lo general se refiere a la satisfacción en el trabajo.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2006) encionan que la satisfacción laboral es un estado psicológico que indica cómo se siente una persona respecto a su situación, con base en una evaluación de la situación.

Davis y Newstrom (citados en Gil Lacruz, 2006) definen a la satisfacción laboral como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo.

Relación entre las variables

Esta sección contiene citas importantes que relacionan las variables motivación y satisfacción laboral.

Motivación y satisfacción laboral

Fleishman y Bass (1976) en estudios de psicología industrial y del personal, mencionan que la motivación del empleado genera en él una satisfacción laboral cuando se le toma en cuenta su participación en decisiones de gerencia.

De acuerdo con Schein (1982), las jerarquías, categorías, necesidades y factores de la motivación básicas por Maslow, Alderfer, McClelland y Herzberg, generan en el individuo satisfacción laboral en diferentes perspectivas.

Porter y Lawler (citados en Hodgetts y Altman, 1991) plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

Garmendia y Parra (1993) señalan que alguien estará satisfecho con su trabajo cuando, como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensable y aceptable a la ejecución de la tarea, siendo esta su motivación.

Wehrich y Koontz (1994) hacen la diferencia entre motivación y satisfacción como el impulso y el esfuerzo por satisfacer un deseo o una meta, refiriéndose a la satisfacción como el placer que se experimenta cuando se satisface un deseo, en otras palabras la motivación implica un impulso hacia un resultado y satisfacción es el resultado ya experimentado.

Werther y Davis (1995) afirman que la calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su actividad en la organización, haciendo alusión a dos características importantes:

1. Mejora a largo plazo, los dirigentes autocráticos no pueden mantener progresos significativos en niveles de productividad, porque el deterioro del entorno laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo.

2. Se disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye al éxito de la compañía en una forma significativa, el mero hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las dimensiones que las afectan.

De acuerdo con Robbins (1999), la satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia su trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.

Guillén Gestoso y Guil Bozal (2000) afirman que, según la teoría bifactorial de Herzberg, la satisfacción y la motivación laboral están relacionadas con el contenido del trabajo y con el contexto.

Werther y Davis (citados en Salazar Rodríguez, 2001) resaltan que una institución que actúa en forma eficaz debe contribuir a alcanzar los objetivos de los empleados, ya que si los trabajadores no reciben atención a sus necesidades, tienden a aumentar las tasas de rotación, el ausentismo y los conflictos internos, que reflejan una insatisfacción laboral.

Según Márquez Pérez (2002), es probable que tener un líder que sea considerado y tolerable sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están motivados y encuentran su trabajo desagradable, prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda realimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés, permitirá una mayor satisfacción.

Ruíz López, Alcalde Escribano y Landa García (2005) mencionan que la motivación y la satisfacción son aspectos muy relacionados; en muchos casos los estudios de motivación han tenido una gran influencia sobre los realizados en la satisfacción, pero que no describen el mismo fenómeno.

La relación entre motivación y satisfacción laboral está medida de forma significativa por la percepción que tienen las personas de estar recibiendo un trato equitativo en el proceso de tomar decisiones (Gómez Dacal, 2006).

Planteamiento del problema

La estructura organizacional de la Iglesia Adventista del séptimo día a nivel mundial y aplicada al campo de Guatemala, está dividida de la siguiente manera: Asociación General, División Interamericana, Unión Centroamericana Central, y/o asociaciones, secretarios de campo, pastores de distrito, ancianos, líderes de pequeñas congregaciones y miembros en general.

Los pastores se encargan de capacitar a los líderes de pequeñas congregaciones para atender mejor a los miembros de las iglesias que tienen a cargo. Generalmente el promedio de congregaciones que atiende un pastor es de dos a seis, dependiendo del sector. La carga de trabajo de un pastor es bastante significativa debido a que tiene que realizar múltiples funciones propias de su ministerio. Tienen la gran responsabilidad de responder a las demandas de Dios, de la familia, de la administración de su campo y de la feligresía en general.

De una forma semejante, en los colegios se cumple con la predicación del mensaje de los tres ángeles y la misión principal es la de educar la mente, el cuerpo y el alma, de tal forma que los maestros cumplen una gran labor. Se hace mención también en el área administrativa, la cual lleva cargas y problemáticas económicas de la feligresía general.

Con un total de 217 obreros adventistas, distribuidos en 127 pastores, 50 maestros y 40 obreros en personal administrativo, se estará conformando el campo de Guatemala que se tomará en cuenta para este estudio.

No hay una certeza que indique si cada uno de los pastores, empleados administrativos y maestros esté motivado y satisfecho con el trabajo que realizan.

Declaración del problema

El propósito fundamental de esta investigación es dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Existe una relación significativa entre el grado de motivación y el grado de satisfacción laboral de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala?

Definición de términos

A continuación se definen algunos términos utilizados en esta investigación:

Grado de motivación: factor emocional básico que impulsa a las personas a realizar tareas cotidianas y lograr alcanzar deseos, objetivos y metas propuestas.

Grado de satisfacción laboral: gusto que experimentan los empleados cuando alcanzan los deseos, objetivos y las metas propuestas.

Obrero: expresión que se usa para referirse a un empleado de la organización adventista, sin importar el lugar de trabajo en el mundo.

Hipótesis

Para la presente investigación se formuló la siguiente hipótesis principal y algunas complementarias.

Principal

H₁: Existe una relación significativa entre el grado de motivación y el grado de satisfacción laboral de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala.

Complementarias

En esta investigación se plantearon las siguientes hipótesis complementarias:

H₂: Existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala, según su estado civil y nivel académico.

H₃: Existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala, según su categoría salarial.

H4: Existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala, según su categoría laboral y tiempo de servicio.

H5: Existe una diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala, según su estado civil y nivel académico.

H6: Existe una diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala, según su categoría salarial.

H7: Existe una diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala, según su categoría laboral y el tiempo de servicio.

Preguntas complementarias

Para ampliar el propósito del presente estudio, se plantearon las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es el grado de motivación que experimentan los obreros adventistas de la Unión de Guatemala?

2. ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral que experimentan los obreros adventistas de la Unión de Guatemala?

Objetivos

En la presente investigación se propusieron los siguientes objetivos:

1. Adaptar los instrumentos para medir el grado de motivación y el grado de satisfacción laboral que experimentan en Guatemala los obreros de la Iglesia Adventista del séptimo día.

2. Determinar si hay relación entre el grado de motivación y el grado de satisfacción laboral.

3. Identificar el grado de motivación que experimentan en Guatemala los obreros de la Iglesia Adventista del séptimo día.

4. Identificar el grado de satisfacción laboral que experimentan en Guatemala los obreros de la Iglesia Adventista del séptimo día.

5. Generar información para la administración de la Unión Adventista de Guatemala, para mejora de la satisfacción y motivación en sus obreros.

Justificación

El presente estudio pretende contribuir en la medición del grado de motivación y el grado de satisfacción laboral que están experimentando los obreros Adventistas de la Unión de Guatemala.

Además contribuirá a que los administradores de la Iglesia Adventista del séptimo día en Guatemala determinen si los empleados están motivados y satisfechos con el trabajo que desempeñan.

También contribuirá a que los administradores de Guatemala evalúen los puntos negativos, si existen, para que los mejoren; y analizar los positivos para fortalecerlos más.

Por último ayudará a los administradores a determinar la relación directa que existe entre la motivación y la satisfacción laboral, para mejorar las condiciones laborales de los empleados denominacionales.

Limitaciones

Algunas limitaciones de esta investigación fueron las siguientes:

1. El tiempo y los recursos financieros disponibles.
2. La respuesta del cuestionario por parte de los obreros fue voluntaria, lo que llevó a que varios de ellos no lo hicieran.
3. La aplicación del instrumento dependió de la autorización del presidente de la Unión de Guatemala.
4. La aplicación del instrumento dependió de la ayuda de terceros.

Delimitaciones

A continuación se estipulan algunas delimitaciones en esta investigación:

1. El estudio se delimitó con obreros que laboraban en la Unión de Guatemala en el periodo 2013-2014.
2. El estudio incluyó sólo a obreros que estuvieron presentes en su trabajo el día de la aplicación.
3. El instrumento se aplicó en el campo de Guatemala, abarcando todas las instituciones laborales de la Iglesia Adventista.

Supuestos

A continuación se presentan algunos supuestos de esta investigación:

1. Los encuestados respondieron a las declaraciones del instrumento honestamente.
2. De acuerdo a la teoría, los instrumentos midieron lo que debían medir.
3. Los instrumentos que se usaron tienen validez.
4. Los instrumentos son confiables.

Marco filosófico

¿Debe ser el trabajo una carga que se debe soportar? Salomón en Eclesiastés 2:22 y 23 afirma “¿qué saca el hombre de tanto trabajar y de tanto preocuparse en este mundo? toda su vida es de sufrimientos, es una carga molesta; ni siquiera de noche descansa su mente. ¡Y esto también es vana ilusión!”

Dios dijo a Adán y a Eva: “maldita será la tierra por tu causa; con dolor comerás de ella todos los días de tu vida. Espinos y cardos te producirá, y comerás plantas del campo. Con el sudor de tu rostro comerás el pan hasta que vuelvas a la tierra” (Génesis 3:17-19). No fueron palabras de consuelo para los primeros padres. Lo que había sido un gozo llegó a ser un proceso lleno de dolor.

Sin embargo, White (1971) afirma que los que se espacian en las grandes misericordias de Dios y que no se olvidan de sus beneficios menores, se ceñirán de alegría y habrá en su corazón melodías para el Señor. Entonces, disfrutarán de su trabajo. Permanecerán firmes en sus puestos del deber. Tendrán un genio plácido y un espíritu confiado.

Cuando Jesús estuvo en la tierra el trabajo asignado era muy importante, satisfaciente y reconfortante como el propio alimento. Al respecto San Juan 4:34 dice:

“mi comida es hacer la voluntad del que me envió y terminar su trabajo”. Por eso Cristo terminó con éxito el trabajo que Dios le había asignado hacer en la tierra (Juan 17:4).

El trabajo es necesario para los seres humanos, así lo expresa San Pablo en 2 Tesalonicenses 3:10: “Si alguien no quiere trabajar, que tampoco coma”. Salomón da el punto de vista apropiado en Eclesiastés 2:10-11: “Gocé de corazón con todos mis trabajos y ese gozo fue mi recompensa”.

Para White (1995), las empresas de hoy necesitan hombres y mujeres que sean sinceros y honestos en lo más íntimo de sus almas, que le den al pecado su nombre y que sean leales al deber así como la brújula al polo.

Cuando Pablo escribió a Tito, le dijo que parte de la motivación que los trabajadores debían tener, era que en todo adornen la doctrina de Dios nuestro Salvador (Tito 2:10). Un día de trabajo honesto respalda la profesión de fe.

Uno de los ejemplos que registra la Biblia respecto de la motivación en el trabajo es el caso de José, una persona muy trabajadora y de mucha integridad (Génesis 39–50). Cuando joven fue vendido como esclavo por sus hermanos y terminó en Egipto al servicio de Faraón por su lealtad, honestidad y la motivación que tenía al realizar su trabajo.

Si el temperamento activo lleva a acumular una gran cantidad de trabajo que no se tiene la fortaleza ni la gracia de Cristo para realizar inteligentemente, con orden y exactitud, todo lo que se emprenda revela imperfección, y el trabajo está estropeado constantemente. Dios no es glorificado por buena que sea la motivación en el trabajo (White, 1982).

Pero se tiene en la historia de la humanidad el máximo de los ejemplos en motivación y satisfacción laboral en la persona de Jesús, el cual fue mostrado desde su niñez, juventud y adultez para con su entorno de vida, haciendo de sus actividades diarias un ejemplo a seguir y transmitiendo así en todo lo que realizó un grado de excelencia y lealtad, sin esperar más que beneficiar a otros.

White (2008) comenta en cuanto a la niñez de Jesús, que Él vivía en el hogar de un campesino. Él hacía su parte fiel y alegremente para ayudar a sostener la familia. Cuando tuvo la edad necesaria aprendió el oficio y trabajaba en el taller de carpintería de José.

Mientras Jesús trabajó en su niñez y su juventud, se fortaleció corporal y mentalmente. Utilizó sus facultades de tal manera que pudiera conservarlas con salud, a fin de poder hacer el mejor trabajo en todos los ramos, de los cuales siempre fue su ideal, poder dar lo mejor en todo lo que realizaba.

Pero Jesús, fue más allá de lo natural, realizando muchos milagros, de los cuales hacía participe al entorno donde él desarrollaba sus actividades, expresando un amor incondicional hacia las personas, haciendo para ellas lo mejor y un servicio desinteresado que en ellos podía realizar para su beneficio.

Su constante amor a los demás hacía que Jesús dedicara el tiempo a su máximo secreto: la oración, medio por el cual recibía las instrucciones y tareas de amor para la humanidad.

Uno de los ejemplos que registra la Biblia respecto a la motivación y satisfacción en el trabajo de Jesús para las demás personas fue expresar un sentimiento de amor en la necesidad de poder obtener el recurso para el sostenimiento de la familia.

“Y entrando en una de aquellas barcas, la cual era de Simón, le rogó que la apartase de tierra un poco; y sentándose, enseñaba desde la barca a la multitud. Cuando terminó de hablar, dijo a Simón: boga mar adentro y echad vuestras redes para pescar.

Respondiendo Simón, le dijo: Maestro, toda la noche hemos estado trabajando, y nada hemos pescado; más en tu palabra echaré la red. Y habiéndolo hecho, encerraron gran cantidad de peces y su red se rompía” (Lucas 5:3-6).

Se observa el amor y el interés de Jesús por la humanidad, al grado de ayudarles a lograr obtener sus recursos para compartirlos con los demás y obteniendo de esas mismas un recurso extra para beneficiarse en forma personal. Jesús entendía las necesidades, las suplía y mostraba interés en lo que los demás realizaban y en los objetivos y sueños de cada uno de ellos.

Participando de ésta manera Jesús con sus prójimos transmitía su motivación y su sentimiento de satisfacción para otros, dejando en ellos una enseñanza de servicio abnegado.

Organización del estudio

El presente estudio pretende conocer la relación entre el grado de motivación y el grado de satisfacción laboral de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala, y qué diferencias existen respecto al estado civil, nivel académico, categoría salarial, categoría laboral y tiempo de servicio.

El estudio se ha dividido en cinco capítulos.

El Capítulo I contiene las siguientes secciones: antecedentes, planteamiento del problema, declaración del problema, definición de términos, hipótesis, preguntas complementarias, objetivos, justificación, limitaciones, delimitaciones, supuestos, marco filosófico y organización del estudio.

El Capítulo II contiene el marco teórico: (a) concepto de motivación laboral, importancia de la motivación laboral, tipos de motivación, teorías de motivación, teorías contemporáneas de motivación y su entorno cultural; (b) concepto de satisfacción laboral, importancia de la satisfacción laboral y teorías sobre la satisfacción laboral y (c) relación entre las variables e investigaciones realizadas.

El Capítulo III presenta la metodología, tipos de investigación, población, muestra, instrumento de medición y las hipótesis nulas, preguntas complementarias, recolección de datos y análisis de datos.

El Capítulo IV muestra los resultados derivados de la investigación al hacerse un análisis demográfico, prueba de hipótesis nulas y preguntas complementarias.

El Capítulo V presenta las conclusiones, discusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Introducción

Se plantea como objetivo principal de la investigación conocer si existe relación entre el grado de motivación y el grado de satisfacción laboral que experimentan los obreros que trabajan para la Unión Adventista de Guatemala.

En el presente capítulo se presenta un aporte teórico sobre las variables motivación y satisfacción laboral. En primer lugar se analizan las variables en forma individual. En segundo lugar se describen algunas relaciones que existen entre los diferentes constructos. En tercer lugar se hace referencia a investigaciones realizadas.

Motivación

A continuación se presentan conceptos de motivación, importancia, algunas teorías de la motivación, teorías contemporáneas de la motivación y el enfoque cultural.

Conceptos

Según Kossen (1995), la motivación consiste en impulsos diferentes internos o las fuerzas ambientales alrededor, que estimulan a los individuos a comportarse de una forma específica o para satisfacción de una necesidad, entendiéndola como una sensación de carencia que todo individuo tiene.

De acuerdo a González (1996), la motivación se entiende como una fuerza que impulsa al individuo a poder actuar y perseguir metas específicas; de modo que es un proceso que puede provocar o modificar un determinado comportamiento.

Por otro lado, para Velázquez Rivas (1996), negar la presencia de la motivación en la conducta humana es negar la evidencia, ya que la motivación es la energía que activa la conducta, es decir una fuerza interior que promueve a la acción.

Para Unitec (1999), la motivación es un proceso de satisfacción de necesidades y una necesidad significa un estado interno de insatisfacción en las personas que hace que ciertas manifestaciones sean atractivas.

En lenguaje sencillo de Stevenson (2000), la motivación es un incentivo o estímulo para llevar a cabo una acción. Es cualquier cosa, verbal, física o psicológica, que impulsa a alguien a hacer algo a cambio.

Dubrin (2000) define la motivación como un estado interno que lleva a los individuos a perseguir objetivos.

Según Hagemann (2002), la motivación es una fuerza motriz que hace más sencilla la reorganización.

Según Prot (2002), la motivación no viene en primer lugar de la mente o de la razón, sino que aunque parezca imposible, viene de las entrañas, emerge en el centro de las emociones, de las sensaciones, de los sentimientos unidos a la imagen de sí mismo, al ser y a la capacidad de creer en uno mismo.

Levy Leboyer (2003) considera que es un concepto multidimensional ya que apela a las nociones de dirección, de intensidad y de duración.

Para Robbins (2004), la motivación es un proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.

Para Rodríguez Valencia (2006), la motivación es la que se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo u objetivo, que implica un impulso a un resultado.

Según García Sanchidrian (2007), la motivación es un factor mental que induce a la acción en todas y cada una de las situaciones y los ámbitos de la vida humana.

Para Muchinsky (2007), la motivación es el tercer determinante de la conducta; es pensar en que la capacidad refleja lo que puede hacer. La motivación es lo que hará (dada la capacidad) y las limitaciones situacionales son lo que le permite hacer.

Por otro lado, la motivación es la situación emocionalmente positiva o negativa que se produce en un sujeto cuando existe un estímulo o incentivo que satisface una necesidad y le hace desarrollar una conducta determinada (Urcola Tollería, 2008).

Soler (2008) define la motivación como el conjunto de motivos fisiológicos y psicológicos que explican los actos, empujan a actuar, a posicionarse, a decidir y a proseguir con esfuerzos por conseguir un objetivo concreto.

Para Sprenger (2009), la motivación es la facultad de hacer que una persona haga lo que otro quiere, cuando quiere y como lo quiere, pero que lo haga porque ella misma quiera, hasta cierto punto, con el fin de que la influencia ejercida redunde en beneficio suyo.

Importancia de la motivación

El estudio de la motivación ayuda a comprender cómo la voluntad ejerce altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual (Robbins, 1999).

Para Robbins (1994), la motivación juega un importante papel en impulsar al ser humano a actuar, lo que tiene su base en un conjunto de necesidades de diversa índole que el trabajador experimenta y que pueden ser satisfechas mediante su vínculo laboral. La motivación es un estado interno que excita y sostiene el comportamiento del hombre. Es una fuerza interna que mueve a las personas a realizar una acción. Las motivaciones son tantas como los individuos. Esto hace que para estimular adecuadamente a cada trabajador, se requiera un conocimiento profundo de la caracterización o patrón general de su conducta.

Ajello (2003) señala que la motivación es importante porque sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que ésta toma parte. En el plano educativo, la motivación debe ser considerada como la disposición positiva para aprender y continuar haciéndolo de una forma autónoma.

Según Guillen (2003), la dirección tiende a maximizar la eficacia y la productividad del individuo y éste centra su esfuerzo en sus necesidades y para que la motivación del personal tenga éxito, intereses personales y empresariales deberán coincidir, en tal caso la motivación es la mejor arma para potenciar el rendimiento.

Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (2004) indican que la motivación es una de las claves explicativas más importantes de la conducta humana con respecto al porqué del comportamiento. Es decir, la motivación representa lo que originariamente

determina que la persona inicie una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento).

Para Robbins (2004), la importancia de la motivación es que puede por medio de los esfuerzos alcanzar cualquier meta.

Daft (2006) menciona que la importancia que brinda la motivación es que puede conducir a comportamientos que generen un alto desempeño.

Para Rodríguez Valencia (2006), la motivación es importante porque se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo u objetivo, implica un impulso hacia un resultado.

Para Hellriegel (2009), los expertos quizá no coincidan en cuanto a cuáles son las cosas que motivan a los empleados o cuáles son los efectos que las condiciones de trabajo tiene en sus carreras, pero todos coinciden en que una organización debe atraer personas y fomentar que permanezcan en ella, que desempeñen las tareas por las cuales fueron contratadas, estimularlas para que vayan más allá de un desempeño rutinario y se vuelvan creativas e innovadoras en su trabajo; por lo tanto para que la organización sea efectiva debe atender los retos relacionados con la motivación que implica despertar en las personas el deseo de ser miembros productivos de la organización.

Teorías de la motivación

Esta sección contiene algunas teorías sobre la motivación.

Teorías antiguas de la motivación

Uribe Prado (1997) señala que Madesen (1972, 1980), investigador científico serio que se ha dedicado por muchos años al fenómeno de la motivación, logró clasificar las teorías más importantes entre los años 1930 y 1971. Clasificó las teorías por sus hipótesis y modelos de estudio del proceso motivacional, donde se pueden derivar cuatro grandes grupos:

1. La homeostasis: es la tendencia de los recursos humanos a evitar los cambios en sus condiciones de vida para conservar el equilibrio alcanzado.

2. El incentivo: es un objeto o una condición externa al individuo, capaz de satisfacer una necesidad y que tiende a producir un comportamiento para lograr un propósito y así alcanzar el éxito. Personajes como Thorndike, McClelland y Atkinson desarrollaron esta teoría.

3. El cognoscitivismo: la percepción de un malestar y su disminución simbólica para aceptarlo, es un factor motivante de las conductas aprendidas del hombre para alcanzar el éxito. Autores como Heider, Lewin y Festinger iniciaron esta tendencia.

4. El humanismo: el hombre, a diferencia de los animales, se ve motivado a alcanzar sus éxitos por razones socioculturales. Allport y el famoso Abraham Maslow se encuentran en este grupo.

Según Robbins (2004), las décadas de 1950 y 1960 fueron un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos de motivación. En esa época se formulan tres teorías, que si bien fueron muy atacadas hoy en día y se pone en juicio su validez, todavía son las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Se trata de la teoría de las necesidades de Maslow, las teorías X y Y junto a la teoría de

los dos factores. Pero se deben conocer estas teorías por dos razones: representan los cimientos sobre los que se erigen las teorías contemporáneas y los administradores recurren a su terminología para explicar la motivación de los empleados.

Medina Tornero (2000) agrega que en 1969, Douglas McGregor presenta su teoría "X" y "Y" y plantea que la forma en que se dirige depende de lo que los directivos piensen respecto al comportamiento de los empleados.

Publicaciones Vértice (2008) asegura que Frederick Taylor, en la primera década del siglo XX afirmaba que solo habían dos motivadores: el salario y la pereza, cobrar lo más posible y hacer lo menos posible.

Teoría de la jerarquía de Maslow

Para Aparicio y Encinas (2001), la jerarquía de necesidades de Maslow ha sido popular e influyente en los diferentes estilos de dirección. Hoy continúa siendo utilizada por muchos directivos, probablemente por su simplicidad como marco conceptual en la discusión de la motivación de los empleados.

Según Mosley, Megginson y Pietri (2005), Maslow formuló una teoría importante y práctica: la teoría de la jerarquía de las necesidades. De todas las teorías de motivación, ésta es la que más conocen los gerentes. La conclusión básica que se desprende de la teoría es que las personas tratan de satisfacer diferentes necesidades por medio del trabajo.

Hit y Lara Choy (2006) mencionan que podrían surgir muchas preguntas acerca de la teoría de las necesidades y probablemente se desarrolle en un contexto

occidental y que no sea universal o idéntica de un país a otro o de una persona a otra.

De acuerdo a Gitman (2007), la teoría de Maslow habla de subir por la jerarquía, pero no aborda claramente la posibilidad de bajar. A pesar de estas limitaciones, las ideas de Maslow son muy útiles para comprender las necesidades de las personas en el trabajo para determinar qué se puede hacer para satisfacerlas.

Según Fuller (2007), la jerarquía de las necesidades de Maslow es una jerarquía triangular, con necesidades más importantes en los niveles bajos, donde si no se satisfacen los requerimientos más básicos para la vida del ser humano, no pueden llenarse las necesidades del próximo nivel; se participa con mayor frecuencia en los primeros niveles fisiológicas, de seguridad y protección, sin embargo, debido a la individualidad de cada persona, cada caso es diferente.

Teoría de los factores de la motivación de Herzberg

Pérez (1990) menciona que el mismo Herzberg, tras una laboriosa investigación, elaboró la teoría de la higiene-motivación, llamada también teoría dual y teoría de las dos necesidades, que más tarde sería corroborada con miles de entrevistas llevadas a cabo con individuos de distintos escalafones.

Según Shultz (citado en Atalaya, 1999), menciona que algunos factores de higiene, entre ellos los elogios y aumento salarial, también podrían cumplir la función de motivadores, puesto que llevan el reconocimiento de logro.

Para Bounds y Woods (1999), la clave de entender la teoría de motivación desde la perspectiva de Herzberg, es el diseño de puesto, desarrollando la teoría de

los dos factores; que establece que los factores que afectan la satisfacción y motivación en el empleo y los factores que afectan la insatisfacción son distintos.

Herzberg y sus colaboradores (citados en Chruden y Sherman, 2002) mencionan que los dos factores de la teoría son motivación e higiene, también llamados extrínsecos e intrínsecos. Los factores extrínsecos al trabajo, denominados de higiene, incluyen la supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo. Los factores intrínsecos al trabajo, denominados motivadores, incluyen posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante.

Dalton, Hoyle y Watts (2007) mencionan que Herzberg, después de entrevistar a 200 contadores e ingenieros llegó a la conclusión de que dos grupos de factores o condiciones inciden en la conducta laboral; afirman que la teoría de Herzberg enriqueció las ideas de Maslow y las hizo más aplicables al mundo laboral.

Dubrin (2007) considera que la teoría de dos factores ha hecho dos contribuciones duraderas a la motivación del trabajo. Primero ayudó a entender a los administradores que el dinero no es siempre la motivación principal y segundo, ha generado mucho interés para que el diseño de puestos los haga intrínsecamente más satisfactorios. Un gran problema de la teoría de dos factores es que resta importancia a las diferencias individuales y soslaya la importancia de los factores de higiene en la atracción y retención de los empleados y a los factores de higiene como buenas prestaciones y administración de la compañía que satisfacen y motivan a mucha gente.

Para Robles Valdés y Alcérreca Joaquín (2009), la teoría de Herzberg tuvo implicaciones claras e importantes sobre el diseño de trabajo de los puestos. Para que

los ocupantes de los puestos estuvieran motivados y satisfechos, sus respectivos trabajos debían estar asociados fuertemente con factores motivadores. Este enfoque de enriquecimiento del trabajo del puesto reunió enorme interés, pero también considerable crítica, mucha de la cual puso en duda la validez de la teoría de los dos factores en que se fundamentaba, así como en el hecho de que no condujo al desarrollo de una sólida metodología para su aplicación.

Ferrando (2011) afirma que Herzberg, a finales de 1950 desarrolla la teoría de motivación e higiene, también referido como teoría de los dos factores en la que explica que en la motivación de los empleados intervienen dos factores: los higiénicos y los motivadores. En la categoría de higiene que se relaciona directamente con la tarea, externo o extrínsecos a la misma, se encuentran las políticas de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, sueldo y seguridad, que tienen como fin evitar los disgustos de los trabajadores. Los factores de motivación incluyen el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad, la posibilidad de desarrollo, las promociones, el logro y el estatus.

Teoría X y teoría Y

Rosenbaum (1984) comenta, respecto a McGregor, que fue una persona que propuso una visión muy humanista y optimista en el trabajo, la cual cultiva en el trabajo al máximo la auto motivación y reduce el control externo al mínimo.

Para Arias (1986), las ideas de McGregor no son filosóficamente nuevas, ya que reflejan la eterna discusión que ha existido siempre entre los grandes pensadores de la humanidad.

Sin embargo para Chiavenato (1986), McGregor propone una administración positivamente participativa y consultiva en que las personas tienen la oportunidad de involucrarse con las decisiones que deben ser tomadas en la organización donde trabaja, pero investigaciones científicas recientes han demostrado la inexistencia de cualquier correlación entre la administración participativa y el alcance de resultados elevados para toda y cualquier situación.

Según Robbins (1996), Douglas McGregor fue el creador, proponiendo dos diferentes modos de ver a los seres humanos, uno básicamente negativo, teoría X, y otro básicamente positivo, teoría Y. Él analizó la forma en que trataban a sus trabajadores y llegó a la conclusión de que el punto de vista de un administrador en relación a la naturaleza de los seres humanos se basa en puestos.

La teoría X señala los siguientes supuestos sustentados por los administradores:

1. A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo, y siempre que sea posible procurarán evitarlo.
2. Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen sus metas.
3. Los empleados evitarán asumir responsabilidades y buscarán una dirección formal, siempre que sea posible.
4. La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.

En contraste con estos puntos de vista negativos, acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor enumeró cuatro supuestos positivos, a los que llamó teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso o el juego.

2. La gente ejercerá autodirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos.

3. La persona promedio puede aprender a aceptar e incluso a buscar asumir responsabilidades.

4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

La teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan a las personas y la teoría Y supone que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. McGregor suponía que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X.

Según García Sanchidrian (2003), la teoría X y Y, tiene una visión particular de la naturaleza humana. McGregor señala a los administradores como punto de partida y como determinantes en el desempeño de los obreros. Si ven a los obreros de forma positiva responderán positivamente, si los ven en forma negativa responderán negativamente. McGregor eligió los términos X y Y porque deseaba una terminología neutral sin connotaciones de bondad o maldad de ninguna especie.

Lussier y Achua (2005) sostienen que en 1966, cuando McGregor publicó sus teorías X y Y, la mayoría de los administradores tenían actitudes acordes con la teoría X, y él buscaba un cambio hacia actitudes que correspondieran a la teoría Y. El cambio de paradigma más reciente de la administración al liderazgo también refleja

esta modificación de actitudes, ya que cada vez son más los administradores que recurren a estilos de liderazgo participativos.

Aponte (2006) expone que la propuesta de McGregor no constituye una teoría motivacional en el sentido de explicar la conducta del individuo: es decir, no establece relaciones entre los factores que causan la motivación humana. Sin embargo, las teorías X y Y son incluidas en los estudios de motivación por presentar dos estados extremos de la motivación del individuo dentro del trabajo. Por un lado la teoría X presenta al ser humano en un pobre estado motivacional ocasionado por las condiciones laborales que le rodean y lo cual exige una dirección autocrática y aun represiva, y por el otro lado, la teoría Y describe a la gente altamente motivada, capaz de auto-dirigirse en búsqueda de los objetivos de la organización, creando condiciones laborales que incentiva al individuo a utilizar su creatividad e iniciativa dentro del ambiente laboral.

Quiñones y Vega (2007) sostienen que McGregor plantea la teoría X y la teoría Y, la cual se basa en el concepto de que el hombre en la administración se ve y se analiza desde puntos de vista. En la teoría X el hombre ve el trabajo como un castigo, requiere ser presionado, controlado y en ocasiones violentado y por lo tanto trata de evitar el castigo y no da rendimiento. Las metas que se fija son muy bajas y fáciles de cumplir y por último no le gusta asumir responsabilidades, ya que éstas traen implícita la posibilidad de equivocarse. Contraria a la anterior, en la teoría Y el hombre ve el trabajo como un desgaste natural, no requiere ser presionado ni controlado ni violentado para cumplir con los objetivos de la organización por lo tanto sabe auto controlarse y auto dirigirse.

Para Hellriegel y Jackson (2007), las descripciones de McGregor de las perspectivas de las teorías X y Y engendraron muchos modelos, conceptos y nuevos enfoques de liderazgo. En comparación con hace 50 años, las suposiciones de la teoría Y, y su preocupación por las personas son aceptadas entre los gerentes actualmente. No obstante, muchos gerentes encuentran difícil abandonar algunas de las suposiciones que forman la perspectiva de la teoría X y su énfasis en el enfoque descendente de la administración para lograr las metas.

Teorías contemporáneas de la motivación

Perla (1999) comenta que casi todo el mundo tiene una teoría explícita o implícita de la motivación, aun el hombre de la calle. Aunque no deja de reconocer que la motivación es uno de los factores más complejos, ya que las personas son movidas por muchos factores.

Robbins (2004) afirma que las teorías antiguas son muy conocidas y que hay varias teorías contemporáneas que tienen un grado razonable de apoyo documental, no significando que sean incuestionablemente correctas y llamadas contemporáneas no porque hayan sido concebidas hace poco, sino porque representan la explicación moderna de la motivación de los empleados. Estas teorías son las siguientes: teoría ERC, teoría de las necesidades de McClelland, teoría de la evaluación cognoscitiva, teoría de la fijación de metas, teoría del reforzamiento, teoría del flujo y la motivación intrínseca, teoría de la equidad y teoría de las expectativas.

Para Gelabert (2007), hay otros enfoques de la motivación que no radican tanto en qué es lo que produce la conducta motivada de los empleados sino cómo se

origina la conducta para el trabajo. Entre ellas se encuentran las siguientes: teoría de la equidad de Adams, justo equilibrio de cada persona en el ámbito de trabajo, teoría de las expectativas de Vroom que se basa en la intensidad de alcanzar un objetivo y la probabilidad que existe de alcanzarlo, comúnmente llamada teoría de la esperanza y por último la teoría del esfuerzo de Skinner, todo comportamiento humano produce un efecto.

Teoría ERC

Kossen (1995) menciona que Clayton Alderfer, después de haber observado lo que él pensó que eran defectos de los conceptos de la jerarquía de las necesidades de Maslow, desarrolla una modificación de la teoría, conocida como ERC; exponiendo tres necesidades humanas básicas en su investigación: (a) existencia (incluye requerimientos humanos físicos y materiales), (b) relación (implica el trato que existe entre las personas) y (c) crecimiento (combina el de autoestima y autorrealización).

Hellriegel y Jackson (2007) mencionan que Alderfer está de acuerdo con Maslow en que las personas tienen una jerarquía de necesidades. Sin embargo en lugar de las cinco categorías señaladas por Maslow, el modelo ERC de Alderfer, sostiene que las personas tienen tres grupos de necesidades fundamentales:

1. Básicas: son las que se satisfacen con el alimento, aire, agua, la remuneración, las prestaciones y las condiciones de trabajo.

2. Relación: son las que se satisfacen al establecer y mantener relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, superiores, subordinados, amigos y familia.

3. Crecimiento: son las oportunidades para un desarrollo personal y contribución al trabajo.

Desde el punto de vista de Robbins (1999), Clayton Alderfer de la Universidad de Yale, ha trabajado nuevamente con la jerarquía de las necesidades de Maslow, para alinearla más de cerca con la investigación empírica. Sostiene tres grupos de necesidades centrales:

1. Existencia: proporcionar requerimientos básicos de existencia material.
2. Relación: el deseo de mantener relaciones interpersonales importantes.
3. Crecimiento: un deseo intrínseco de desarrollo personal.

Gorostegui y Ochoa (2006) proponen que Alderfer, al igual que Maslow, considera las necesidades de las personas en un orden jerárquico, sin embargo solo propone tres tipos. Las de existencia, son las que se satisfacen con elementos como el alimento, el abrigo, el agua, el aire, el suelo y las condiciones laborales. Las de crecimiento se satisfacen cuando el individuo realiza aportaciones creativas o productivas y las necesidades de afiliación se satisfacen con relaciones sociales e interpersonales significativas. Añade que si a un individuo se le frustran continuamente sus intentos de satisfacer necesidades de crecimiento, las necesidades de relación reaparecen como principal fuente motivadora, obligándole a esforzarse de nuevo en satisfacer unas necesidades de orden inferior.

Teoría de McClelland sobre logro, afiliación y poder

De acuerdo a Lussier y Achua (2006), la teoría sobre logro, poder y afiliación ahora se denomina teoría de las necesidades adquiridas porque David McClelland no

fue el primero en estudiar estas necesidades, y porque otros autores que han escrito sobre la administración llaman así a lo que él plantea. No abarca necesidades de orden inferior, como las de seguridad y las fisiológicas, incluso esta teoría aún está en proceso de investigación.

Amorós (2007) menciona que McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación:

1. Logro: es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas a alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas.

2. Poder: necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo gustan que se las considere importantes y desean adquirir progresivamente prestigio.

3. Afiliación: deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc. Les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás; no se sienten cómodos con el trabajo individual y les agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

Teoría de la fijación de metas

Según Newstrom (1991), la hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencillamente la siguiente: el desempeño de los individuos es mayor cuando existen metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen. Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro.

Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal.

López (2000) afirma que la teoría de la fijación de metas, está basada en la teoría de la dirección por objetivos. Enuncia que la intención de trabajar por una meta es fuente de motivación y por ello la fijación de éstas es un elemento de unicidad extrema y validez completa a la hora de ofrecer alicientes motivacionales al empleado.

Según López (2001), trabajar por una meta difícil pero alcanzable es fuente de motivación y satisfacción. El hecho de trabajar a favor de objetivos difíciles, que se puedan conseguir, aunque sea forzando la capacidad al máximo, es causa propiciadora de que se mejore sustancialmente el rendimiento.

Liker (2004) considera que las metas, en la teoría de fijación de metas, deben ser específicas, posibles y exigentes y medir el progreso.

Según Robbins (2005), existe un apoyo importante para la preposición de que las metas específicas aumentan el desempeño, que las metas difíciles, cuando se aceptan dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles. Las metas difíciles y específicas producen un nivel de rendimiento más alto que la meta general de “haz tu mejor esfuerzo”.

Publicaciones Vértice (2008) afirma que a finales de los años 1960, Edwin Locke presentó su teoría de la fijación de metas u objetivos, afirmando que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Locke definió un objetivo como lo que un individuo trata de lograr; es el objeto o el fin de una ac-

ción. Agrega que esta teoría es una de las más acordes con el sentido común, ya que no puede negarse que a partir del deseo de lograr una meta u objetivo determinado el individuo se motiva para trabajar y alcanzarlo. Recientemente, mediante las teorías de Locke, se ha fomentado el establecimiento de objetivos a través de una técnica de gestión denominada dirección por objetivos (DPO).

Teoría del reforzamiento

Para Robbins (1998), la teoría del reforzamiento es un planteamiento conductual que argumenta que los esfuerzos condicionan el comportamiento y que está causada por el entorno ignorando el estado interno del individuo y se concentra solo en lo que ocurre con éste cuando emprende una acción.

Para Mosley et al. (2005), la teoría del reforzamiento usa las recompensas y los castigos que siguen a la conducta como medio de dar forma al comportamiento futuro de un individuo. Los defensores de la teoría insisten en que el refuerzo positivo es más eficaz que el castigo para que la gente se comprometa de la forma deseada. Esta teoría está basada en la ley del efecto según el cual los comportamientos que enfrentan consecuencias placenteras suelen repetirse en tanto que los que representan consecuencias desagradables no se repiten.

Para Daft (2004), la teoría del reforzamiento no tiene en cuenta las necesidades ni los procesos del pensamiento, se limita a estudiar la relación entre la conducta y sus consecuencias. Se centra en modificar la conducta laboral utilizando bien los premios y los castigos inmediatos.

Godínez (2004) expone que la aplicación de la teoría del reforzamiento humano ha llevado a formular generalizaciones como las siguientes:

1. Un individuo aprende o modifica su modo de actuar observando las consecuencias de sus actos, cuanto más inmediatamente siga el reforzamiento a la ejecución deseada, tanto más probable será que se repita la conducta.

2. La ausencia o retraso del reforzamiento a una acción hacen disminuir las probabilidades de que se repita.

3. El reforzamiento intermitente aumenta el tiempo en que una persona se dedicará a una tarea sin recibir más reforzamiento.

4. La conducta puede desarrollarse o moldearse gradualmente mediante esfuerzo positivo y evitando reforzar conductas indeseables.

5. El esfuerzo acelera el ritmo de la actividad e incrementa el interés en la misma.

Según Schultz (2009), la teoría del reforzamiento es la acción de fortalecer una respuesta introduciendo una recompensa, con lo cual aumenta la posibilidad que se repita.

Teoría del flujo y la motivación intrínseca

Según López Lita, Fernández Beltrán y Vilar Moreno, los seres humanos realizan muchas actividades porque les gustan y las disfrutan. Todas estas actividades están dentro de la motivación intrínseca, pues las realizan por placer y no por recompensa externa. Sin embargo, cuando le pagan a alguien por realizar su actividad favorita, disminuye su motivación intrínseca, simplemente porque la paga disminuye

el placer. El hecho de disfrutar sus actividades sin ninguna recompensa está en el placer de realizar esa actividad.

Según Robbins (2004), los deportistas lo llaman “estar en la zona”, y los motivadores a este estado de concentración le llaman flujo, porque no se relaciona con objetivos finales y el individuo tiene una motivación intrínseca, incluyendo desde el modelo que Thomas postula: libertad de decisión, competencia, sentido y progreso.

Para Holanda (2004), un ser humano intrínsecamente motivado tiene un compromiso con el éxito. Agrega que la motivación interna es energía vital que vibra intensamente, un conjunto de pulsiones, anhelos y deseos que movilizan a las personas hacia la realización personal.

Zuazua Oriondo (2007) afirma que la motivación intrínseca se refiere a la realización de una actividad como un fin en sí misma, de tal manera que la meta de la acción es la propia actividad por la inherente satisfacción que produce. Esta perspectiva de la motivación intrínseca se conecta con la perspectiva de la teoría del flujo y con la del proyecto existencial y de autorrealización. El ideal de la motivación reside en fomentar esta motivación intrínseca que impulsa a la acción por el mero placer de la acción, ya que la motivación extrínseca va a depender de los esfuerzos que promueve el entorno.

Teoría de la equidad

Según Muchinsky (2005), la teoría de la equidad tiene cuatro puntos principales: (a) como es una teoría basada en percepción, el individuo se percibe en comparación con los demás (persona), (b) la persona se compara con otro individuo (otro),

(c) todos los elementos que la persona trae al trabajo (aportaciones) y (d) todos los beneficios que la persona obtiene del trabajo (resultados).

Según Lussier y Achua (2005), la teoría de la equidad se basa en la teoría de la motivación de J. Stacy Adams, que afirma que la gente se siente motivada a buscar la equidad social en recompensas que percibe por su desempeño. La teoría de la equidad propone que los empleados se sienten motivados cuando perciben que hay igualdad entre lo que aportan y lo que obtienen.

Aamodt, Sosa, Ponce y Contreras (2010) exponen que la teoría de la equidad es una situación en la que la razón o proporción entrada/salida de un empleado es más elevada que la de otros, ya que se basa en la equidad, la predicción sería que el empleado seguirá esforzándose por igualar las proporciones ya sea incrementando sus entradas o reduciendo sus salidas. Afirman que aunque la teoría de la equidad tiene algunos problemas teóricos, fue el trampolín de la investigación moderna en justicia organizacional, es decir que si los empleados son tratados con justicia y equidad, estarán más satisfechos y motivados, enfocándose en los resultados laborales como paga y ascensos.

Teoría de las expectativas

Para Dubrin (2000), la teoría de las expectativas de la motivación menciona que las personas realizan su mayor esfuerzo cuando esperan que ese esfuerzo desemboque en el desempeño y éste en un premio. La teoría de las expectativas representa una ventaja en comparación con la teoría de las necesidades: toma en cuenta las diferencias y las percepciones individuales, es por ello que muchas veces

se le conoce como teoría de modificación de la conducta, porque hace hincapié en el lado racional o pensante de las personas.

Da Censo y Robbins (2002) mencionan que en la teoría de las expectativas una persona propenderá a actuar de cierta manera con la esperanza de que un resultado determinado ocurra después de su acto, y de acuerdo con el atractivo que dicho resultado tenga para la persona, comprendiendo lo siguiente:

1. El nexo entre el esfuerzo y desempeño, que es la probabilidad que percibe una persona de que si hace cierto grado de esfuerzo obtendrá un desempeño.

2. El nexo entre desempeño y recompensa, este es la medida en que la persona piensa en desempeñarse dentro de cierto nivel que lo conducirá a alcanzar un resultado que desea.

3. El atractivo, que es la importancia que la persona concede al resultado o recompensa que podría obtener de su trabajo.

Para Fernández (2004), la teoría de las expectativas aunque parece atractiva, tiene como uno de los inconvenientes que no explica los tipos de necesidades y recompensas; solo advierte que existen y son diferentes en cada persona. Por otra parte, las modificaciones que se han ido haciendo del modelo original lo han vuelto excesivamente complicado.

Bohlander y Snell (2008) sostienen que en la teoría de las expectativas, el nivel de motivación depende de lo atractivo de las recompensas que se buscan y de la probabilidad de obtenerlas. Sostiene que los empleados efectuarán un mayor esfuerzo en el trabajo si tuvieran razones para esperar que eso dé como resultado una recompensa valiosa.

Según Palomo Vadillo (2010), la teoría de la expectativa parte, en general, del supuesto de que las personas estarán motivadas para hacer cosas que piensan que tienen una alta probabilidad de permitirles obtener aquellas recompensas que consideran valiosas. Existen algunas teorías relevantes en este planteamiento las que se presentan a continuación:

1. Teoría de Vroom (1964). Parte de la teoría de campo formulada por Lewin (1951) y al igual que él, utiliza el concepto de valencia para definir la satisfacción que se espera obtener de un hecho determinado. La valencia es la atracción de una meta, de modo que Vroom postula que los premios obtenidos por la realización del trabajo serán más o menos valiosos para el trabajador en función del valor que éste les conceda y del grado en que percibe que un aumento en el rendimiento lo llevará, de hecho a la consecución de dichos premios.

2. Teoría de Lawler y Porter (1967). La satisfacción del trabajador es, por una parte, función del valor y magnitud de las recompensas que obtiene realmente como consecuencia de la realización de su propio trabajo, y por otra parte, de las que considera que debería obtener, basando su teoría en recompensas intrínsecas y extrínsecas. Las recompensas intrínsecas están relacionadas con la satisfacción de las necesidades de autorrealización, de desarrollo o necesidades de nivel superior. Las recompensas extrínsecas son las controladas por la organización, como el salario, los ascensos, el status y la seguridad; dirigidas fundamentalmente a satisfacer las necesidades de nivel inferior.

3. Teoría de March y Simon (1961). Sugieren la existencia de relaciones directas, indirectas y circulares entre la satisfacción y el rendimiento. Para ellos la motivación

para producir surge de un estado, presente o anticipado, de descontento, el cual desencadena un sentimiento de búsqueda de alternativas tendientes a resolver este estado de insatisfacción. Sus proposiciones básicas son las siguientes: (a) cuanto mayor es la recompensa esperada, mayor es la satisfacción en el trabajo, (b) cuantos mayor es el valor de las recompensas esperadas mayor es el nivel de aspiración y (c) cuanto más alto sea el nivel de aspiración, menor será la satisfacción.

La motivación y su enfoque cultural

Rodríguez Valencia (2006) expresa que las teorías de motivación fueron desarrolladas en gran parte por investigadores estadounidenses y se validaron al estudiar trabajadores de la misma nacionalidad. Tales teorías necesitan modificarse de acuerdo con las distintas culturas. Puesto que casi todas las teorías de la motivación se basan en el interés personal.

Gitman (2007) afirma que de todas las teorías contemporáneas, la teoría de la expectativa es considerada una de las más aceptadas, sin embargo, no se aplica a otras culturas. Algunas grandes diferencias entre grupos culturales se identifican de la siguiente manera:

1. Los países angloparlantes conceden más importancia a los logros individuales y menos al deseo de seguridad.
2. Los países francoparlantes, si bien parecidos a los angloparlantes, conceden más importancia a la seguridad y menos al trabajo desafiante.

3. Los países del norte de Europa no se interesan demasiado en metas ni en recibir reconocimiento por el trabajo, pero sí conceden importancia a la realización del trabajo.

4. Los países latinoamericanos no consideran demasiado importantes los logros individuales.

Satisfacción laboral

Esta sección presenta el concepto de satisfacción, importancia de la satisfacción laboral y teorías sobre satisfacción laboral.

Conceptos

Byars (1987) menciona que la satisfacción laboral no es un sinónimo del estado de ánimo de la organización sino que es el sentimiento de aceptación por parte de un grupo de empleados y de pertenencia a este grupo, al adherirse a objetivos comunes y tener confianza en que éstos son deseables. El estado de ánimo de la organización es un producto secundario del grupo, mientras que la satisfacción en el trabajo es más bien un estado mental individual. Sin embargo, los dos conceptos están relacionados por el hecho de que la satisfacción laboral puede contribuir al estado de ánimo y viceversa.

Atalaya (1999) señala que la satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene el individuo hacia su trabajo; concretamente a factores tales como la compañía, el supervisor, los compañeros de trabajo, los salarios, los ascensos y las condiciones de trabajo, entre otros y hacia la vida en

general. De modo que la satisfacción laboral es un conjunto de actitudes generales del trabajador hacia su empleo.

García Gonzalez y Reverter (2005) mencionan que la satisfacción laboral es un indicador que expresa las vivencias y percepciones de los sujetos acerca de diversos aspectos de su entorno laboral, estilos de administración y supervisión, estructura organizacional, forma de otorgar reconocimientos, condiciones laborales y funcionamiento general de las instituciones.

Lubinski (citado en Coon, 2005) se pregunta: ¿bajo qué condiciones la satisfacción laboral alcanza su máximo nivel? Esencialmente, la satisfacción proviene de un buen equilibrio entre el trabajo y los intereses de las personas, sus capacidades, necesidades y expectativas. Agregando que la satisfacción laboral no depende enteramente de las condiciones laborales, considera que la gente feliz suele estar contenta en el trabajo y se centra en los aspectos positivos, no en los negativos.

Según González Garcia (2006), la satisfacción laboral se puede definir como el conjunto de actitudes que tiene un sujeto hacia una tarea asignada dentro de la organización. Estas actitudes vendrán definidas por las características del puesto de trabajo y por cómo está considerada dicha labor por el sujeto.

Gorostegui y Ochoa (2006) definen la satisfacción laboral como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo. Este concepto se está convirtiendo en un problema central para la investigación de las organizaciones. Agregan algunas definiciones de satisfacción laboral de los siguientes autores: (a) (Maslow) la satisfacción laboral es el resultado de la satisfacción de las

necesidades del individuo, (b) (Lawler) la satisfacción es la diferencia existente entre lo que un individuo recibe y lo que espera recibir en una organización y (c) (Adams) la satisfacción laboral nace cuando se considera una situación justa y equitativa.

Luque (2006) considera que no toda la información sobre las condiciones de trabajo procede de la utilización de procedimientos de observación de objetivos. Gran parte de la investigación sobre el bienestar del trabajo ha estado basada en la obtención de la información subjetiva sobre la valoración que los propios trabajadores hacen de su vida laboral y la satisfacción laboral es la respuesta efectiva que se deriva de una evaluación positiva o negativa del trabajo que desempeña. Agrega que aunque existen diferentes concepciones sobre la satisfacción laboral, esta satisfacción o insatisfacción sería una de las consecuencias de las condiciones objetivas de trabajo y actuaría, a su vez, como antecedente del comportamiento de la persona en la organización.

Importancia de la satisfacción laboral

En los últimos años, la satisfacción laboral es un tema de gran interés por producir resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzada por la institución; son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales (Palma, 1999) .

Moreno (2002) dice que la satisfacción laboral depende, no solo de los niveles salariales sino del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. Se crea o no se crea en el trabajo como un valor humano, puede ser la causa de la felicidad y bienestar de una persona. La satisfacción laboral depende de muchos factores como

congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grado de libertad que procura el trabajo. Debe entonces, usarse inventarios sobre valores ocupacionales, sobre expectativas ocupacionales, importancia dada al trabajo, estilos de vida e intereses profesionales.

Fontes y Fresan (2003) consideran que la satisfacción laboral es probablemente la actitud ante el trabajo más estudiada. Agregan que la justificación para estudiar la satisfacción en el trabajo viene de tres posiciones conceptualmente distintas; primero, todas ellas coinciden en asumir el papel central del trabajo en la vida de hombres y mujeres; segundo, la satisfacción laboral está ligada al desarrollo de trabajadores como personas y a su dignidad, en tanto se relaciona con la calidad de vida en general y tercero porque un empleado satisfecho presentará más conductas a favor de la organización que uno menos satisfecho.

Hernández Sánchez (2003) comenta que el tema de la satisfacción laboral es de gran interés, porque indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y además por los siguiente motivos: (a) existen muchas evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más, (b) se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años y (c) la satisfacción laboral se refleja en la vida particular del empleado.

Ruiz López et al. (2005) consideran que la satisfacción laboral es importante por las siguientes razones:

1. Porque permite conocer las actitudes de los trabajadores, tanto del modo global como en diversas facetas y establecer las posibles diferencias que puedan presentarse en los distintos grupos de empleados.

2. Dada la importancia que tiene la satisfacción laboral, tanto para el trabajador como para la organización, las medidas periódicas de satisfacción permiten prevenir y modificar las actitudes negativas.

3. Incrementan el flujo de información en todas las direcciones, permitiendo conocer la aceptación de los cambios y avances propuestos.

García González y Reverter (2005) afirman que la congruencia de los intereses del trabajador y los objetivos de la empresa también son una importante fuente de satisfacción. Entre los intereses más importantes del trabajador se encuentra su elección vocacional, las expectativas previas, el progreso laboral, el enriquecimiento del puesto, el aprendizaje y ejecución de nuevas habilidades, satisfacción vital y el significado del trabajo en el individuo. Cuando un trabajador no se encuentra satisfecho con su trabajo, puede buscar oportunidades para evitar su permanencia en un entorno que percibe hostil.

Para Griffin (2005), es importante la satisfacción laboral porque es el nivel de agrado que tiene la gente al desarrollar sus trabajos. Si las personas disfrutan de sus trabajos, se encuentran relativamente satisfechas; si no lo disfrutan, estarán relativamente insatisfechas. A su vez, probablemente los empleados satisfechos tengan alto su estado de ánimo, que es el grado con el cual los empleados perciben que sus necesidades son satisfechas en sus trabajos, siendo algunos factores tales como el pago, prestaciones, colaboradores y oportunidades de promoción.

Según Gómez Dacal (2006), es de interés resaltar que la satisfacción laboral resulta afectada, en sentido positivo y negativo, no solo por el grado de ajuste entre los rasgos del individuo y las características del puesto de trabajo que ha de desempeñar, el rol que debe asumir en la organización o las peculiaridades del grupo o equipo en el que desarrolla sus funciones, sino también por sus propias actitudes respecto del modelo de organización de la entidad de la que forma parte.

Hellriegel (2009) dice que, considerando que la satisfacción laboral es importante para las organizaciones, es necesario analizar los factores que contribuyen a ella. La satisfacción laboral mide al menos cinco facetas: (a) la satisfacción con el sueldo, (b) la seguridad, (c) lo social, (d) la supervisión y (e) el crecimiento. Los factores del trabajo que con frecuencia están relacionados con los grados de satisfacción laboral que sienten los empleados, sugieren la importante implicación de que la satisfacción laboral se debe tomar como un resultado de la experiencia laboral del individuo. Esos factores son los siguientes: reto, exigencias físicas, interés personal, condiciones de trabajo, consecución de metas, organización, administración y prestaciones.

Teorías sobre satisfacción laboral

Medina Tornero (2000) afirma que la mayor parte de los enfoques teóricos sobre satisfacción laboral se basan en el concepto de discrepancia o desajuste: la satisfacción depende del grado en que coinciden lo que se busca y lo que se obtiene en el trabajo, de modo que a mayor discrepancia entre lo deseado y lo obtenido, menor satisfacción laboral. Las discrepancias pueden ser intrapersonales e interpersonales. A continuación

se presentan algunas teorías o enfoques reacionados con la satisfacción laboral siendo estas: (a) la teoría del ajuste en el trabajo (Dawis, 1994), (b) la teoría de la discrepancia de Locke (1969, 1976, 1984) y (c) la teoría del grupo de referencia y el modelo de la satisfacción de facetas (Lawler, 1973).

Díaz (2004) comenta que la mayoría de los trabajadores españoles creen que las buenas relaciones de trabajo son imprescindibles para realizar correctamente sus funciones y dan una satisfacción laboral máxima en el empleado.

Sarmiento y Ferre (2001) han presentado teorías sobre la satisfacción laboral en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grades enfoques. Un primer enfoque basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree que debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación. Un segundo enfoque teórico plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo. Por último, el tercer enfoque presenta la teoría de los dos factores que plantea que existen dos tipos de factores motivacionales. Un primer grupo de factores extrínsecos al trabajo mismo, entre los que se podrán enumerar los siguientes: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas del trabajo. Un segundo grupo de factores intrínsecos al trabajo, denominados motivadores, entre los que se distinguen

los siguientes: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento.

Según Chruden y Sherman (2002), la satisfacción laboral que perciben los individuos de su trabajo, depende mucho del grado en el cual tanto el puesto como lo relacionado con él cubren sus necesidades y sus deseos. Por ésta razón los administradores deben esforzarse para crear un clima que permita alcanzar tanto los objetivos de la organización como las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

Aamodt et al. (2010) exploran varias teorías que buscan explicar porqué los trabajadores se sienten satisfechos y comprometidos con su trabajo, pero ninguna de ellas explica a cabalidad estas actitudes laborales. Se cree que hay tres facetas motivacionales para el comportamiento organizacional (Meyer y Allen, 1997) siendo éstas las siguientes: el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad y el compromiso normativo.

Teoría del ajuste en el trabajo

Medina Tornero (2000) menciona que la teoría del ajuste en el trabajo (Dawis, 1994) es una de las más completas acerca de la importancia de la satisfacción de necesidades y valores, y pone énfasis en la interacción entre el individuo y su ambiente laboral. El ajuste en el trabajo se produce de un modo continuo y dinámico y el grado de ajuste entre las personas y su ambiente laboral está en función de dos tipos de correspondencia; por una parte, el grado en que las personas poseen y

proporcionan habilidades y destrezas necesarias para cubrir las demandas requeridas, por una posición dada (lo que conduce a resultados satisfactorios desde el punto de vista laboral); y por otra, el grado en que el contexto laboral satisface las necesidades y valores de los individuos, lo que conduce a la satisfacción desde el punto de vista personal.

Teoría de la discrepancia de Locke

Medina Tornero (2000) menciona que la teoría de la discrepancia de Locke (1969,1976, 1984) plantea que la satisfacción laboral está en función de la medida en que los valores laborales importantes para la persona puedan ser obtenidos mediante el trabajo, de la congruencia entre los valores personales, la percepción de las posibilidades de consecución de los valores laborales que ofrece el propio trabajo y las necesidades de la persona.

Tomás (2006) señala que para que una persona esté satisfecha con su empleo, es preciso que exista una correspondencia entre las habilidades y conocimientos exigidos por éste y las habilidades y conocimientos de la persona.

Relación entre las variables

Esta sección contiene algunas referencias sobre la relación entre la motivación y la satisfacción laboral.

Motivación y satisfacción laboral

Chiavenato (1996) afirma que la percepción que tenga el individuo de la posible realización de sus metas tributa a la motivación y ésta a su vez a la satisfacción.

Por su parte, Díaz (1999) señala que un nivel aceptable de motivación facilita las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo. Si bien no elimina los conflictos, la motivación crea condiciones que favorecen su solución.

López (2001) considera que no basta con sentirse feliz en el puesto de trabajo, importan también el tipo y la categoría de las motivaciones por las que el trabajo se convierte en algo satisfactorio. No está estudiado si son las necesidades de seguridad, tan nobles en sí mismas, las que conducen a ese estado codiciado de satisfacción laboral plena, o si lo son las de estima o de autorrealización y logro.

Las empresas prósperas tienen en su mayoría personas muy abnegadas, motivadas y satisfechas con la labor que realizan, en cambio las empresas que son poco eficientes y se encuentran económicamente “enfermas” se hallan saturadas de personal insatisfecho y con muy pocas motivaciones por el trabajo en espera de oportunidades para abandonar la organización (Robbins, 2004).

La motivación es una variable que influye en la satisfacción. Además la satisfacción y la motivación no son dependientes entre ellas, por ejemplo, un empleado puede estar satisfecho con su trabajo, pero no motivado (Cavalcante, 2004).

Aldama Orta (2006) señala que los esfuerzos y sacrificios que un individuo llega a realizar, el empeño por alcanzar una meta y la disposición de exigir más de sí mismo, dependen en primer lugar de las motivaciones que lo impulsan a actuar. Estas motivaciones tienen su base en las necesidades que experimenta y las posibilidades de satisfacerla mediante su vínculo laboral.

Griffin (2005) afirman que según la teoría de los dos factores, los factores de higiene afectan la motivación y la satisfacción únicamente si se encuentran ausentes o fallan en el cumplimiento de las expectativas.

Ruiz López et al. (2005) mencionan que la motivación y la satisfacción laboral son aspectos muy relacionados: en muchos casos, los estudios de motivación han tenido una gran influencia sobre los realizados en satisfacción, pero no son conceptos sinónimos ni describen el mismo fenómeno.

Los administradores de hoy en día se basan en la satisfacción en el trabajo para lograr mantener un alto nivel de motivación. Hoy los administradores se preocupan por suplir las necesidades de los empleados y hacen hasta lo imposible para que se sientan bien en su trabajo (Daft y Lane, 2006).

Gan (2007) dice que tanto la satisfacción laboral, como la motivación tienen efectos en la productividad. La motivación es un interés que promueve a la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado y el clima es un modo colectivo de percibir la realidad.

Investigaciones

Santa Cruz (2001) realizó una investigación sobre la influencia de la motivación y las actitudes en el ambiente laboral de una secundaria en Tampico, México. La muestra fue de 29 profesores y 39 profesoras. Se utilizaron dos cuestionarios: uno para medir la actitud y otro para medir la motivación. El cuestionario que se utilizó para medir la motivación contiene 15 preguntas y arrojó los siguientes resultados:

1. La influencia de rasgos del grupo está inclinada hacia el poder, 49 profesores con un 72.06%; lo que indica que hay interés por controlar el medio ambiente laboral.

2. La afiliación con un resultado de 46 profesores con el 67.6%, siendo el logro el más bajo de los tres con 40 profesores con un 58.8%, lo que demuestra poco interés en el deseo de mantener amistades estrechas, recibir afecto de los demás y buscar establecer relaciones amistosas. Las conclusiones a las que se llegó en esta investigación, relacionadas con la motivación y la actitud, son las siguientes: (a) falta de oportunidad, tiempo y motivación en los profesores, (b) el profesor en su campo laboral presenta una falta de motivación hacia su propio logro dirigido hacia una globalización de conocimientos, (c) es importante crear un sistema de clima laboral para la mejora continua, (d) falta de un salario más justo para poder cubrir los gastos personales y familiares, (e) que haya oportunidad de expresar sus puntos de vista, (f) falta de incentivos propios, (g) proactividad en el campo laboral y (h) falta de oportunidad, tiempo y motivación en el profesor para poder estudiar un grado más de preparación.

Cuevas Rosales (2004) realizó un estudio exploratorio sobre la motivación y la satisfacción laboral de los albañiles mexicanos. El estudio en sí es un estudio cualitativo. La metodología que empleó fue entrevistas y se profundizó en la forma de vida de los albañiles, conociendo a sus familias, su lugar de residencia y sus condiciones de vida. Se concluyó que existe una relación directa entre la satisfacción del operario y su efectividad en el trabajo, de esta manera le condicionan de forma directa sus supervisores; un trato muy adecuado y digno produce una mejora en producción y

los incentivos aplicados de forma incorrecta, los salarios bajos y el exigir más de sus posibilidades crean desmotivación.

Vásquez Sosa (2007) realizó un estudio con el objetivo de determinar el nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza. El método fue descriptivo de corte transversal; la población estuvo conformada por 52 enfermeras. La técnica fue la entrevista y el instrumento un formulario tipo cuestionario. Los resultados fueron los siguientes: 25 (48%) de las enfermeras(os) presentan motivación media. Asimismo al valorar las dimensiones de la motivación se obtuvo que más del 50% de los profesionales presentan motivación media, destacándose las dimensiones identidad y autonomía por mostrar niveles significativos de motivación media con tendencia a alta; en cuanto a las dimensiones que presentan nivel bajo son retroalimentación, importancia y variedad de la tarea. Acerca de la satisfacción laboral, 28 de las enfermeras(os) (53.8%) tienen nivel medio; en relación a los factores determinantes de la satisfacción laboral se encontró que más del 40% de dichos profesionales presentan nivel medio, destacando los factores desempeño de tareas, relación con la autoridad y beneficios laborales y remunerativos por mostrar niveles significativos de satisfacción media. Las dimensiones relaciones interpersonales, desarrollo personal y políticas administrativas presentan tendencia al nivel alto y el factor condiciones físicas y/o confort presenta niveles de satisfacción que oscilan entre alta y baja. La prueba de la hipótesis dio como resultado la referencia de la relación entre el nivel de motivación y la satisfacción laboral del profesional de enfermería.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Introducción

Este estudio pretendió conocer si existe relación entre el grado de motivación y el grado de satisfacción laboral que experimentan los obreros que trabajan para la Unión Adventista de Guatemala.

Este capítulo presenta una descripción de la metodología y los procedimientos que siguió este estudio:

1. Tipo de la investigación: pretende dar una breve explicación del tipo de investigación con el que se trabajó.
2. Población: es una descripción detallada de participantes y características en el estudio.
3. Muestra: se especifican los campos en los que se aplicó el instrumento.
4. Instrumento de medición: presenta una clasificación de las variables dependientes e independientes, una descripción del proceso que se siguió en la elaboración del instrumento de medición, los pasos que se dieron para la validez del mismo, el método que se utilizó para calcular la confiabilidad del instrumento y la operacionalización de las variables.
5. Hipótesis: se presentan las hipótesis nulas y su operacionalización.
6. Preguntas complementarias: son preguntas que dan amplitud al estudio.

7. Recolección de datos: es la forma en que se obtuvo la recolección de toda la información.

8. Análisis de datos: en ésta sección se presentan las estadísticas que fueron utilizadas para obtener las conclusiones a esta investigación.

Tipo de investigación

Grajales Guerra (2000) da a conocer una clasificación de los tipos de investigación:

1. Estudios descriptivos: trabajan sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Esta puede incluir los siguientes tipos de estudio: encuestas, casos, exploratorios, causales, de desarrollo, predictivos, de conjuntos y de correlación.

2. Experimento de campo: distingue entre el lugar donde se desarrolló la investigación, si las condiciones son las naturales en el terreno de los acontecimientos, como por ejemplo: observaciones en un barrio, las encuestas a los empleados de las empresas, el registro de los datos relacionados con el ambiente.

3. Investigación transversal: cuando la investigación apunta a un momento y tiempo definido.

Bernal Torres (2006) señala que el enfoque cuantitativo, llamado también método tradicional, se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Éste método tiende a generalizar y normalizar resultados.

Con base en lo expuesto, la presente investigación se puede clasificar como descriptiva, correlacional, transversal, de campo y de un enfoque cuantitativo.

Se le consideró descriptiva por las siguientes razones:

1. Permitió determinar el grado de motivación de los obreros adventistas en sus diferentes ocupaciones.

2. Permitió determinar el nivel de satisfacción laboral de los obreros adventistas, sean estos regulares o de contrato.

3. Se pudieron determinar las diferencias, con base a diversas variables demográficas, en el grado de motivación y el nivel de satisfacción de los empleados de la Unión Adventista de Guatemala.

Se le consideró correlacional porque se buscó la probable relación entre el grado de motivación y el nivel de satisfacción en los obreros.

Se le consideró transversal porque se recolectaron los datos en un solo momento y tiempo único. La medición de las variables se hizo una sola vez.

Se le consideró de campo porque los datos se recolectaron mediante instrumentos escritos. Se obtuvo la información de los sujetos en su ambiente de trabajo.

Se consideró cuantitativa por las siguientes razones:

1. Se recogieron y se analizaron datos cuantitativos sobre las variables.

2. Se estudió la asociación o relación entre la variable motivación y la variable satisfacción laboral.

3. Se trató de determinar la fuerza de asociación o correlación entre las dos variables.

Población

La población que se utilizó en esta investigación estuvo formada por 217 obreros que trabajaban en la Unión de Guatemala durante el año 2013. Las asociaciones consideradas en el estudio fueron las siguientes: (a) Asociación Metropolitana, (b) Misión Sur, (c) Misión Noroccidente, (d) Misión Central, (e) Misión Oriente, (f) Unión Central y (g) Misión Occidental.

Muestra

Se pretendió incluir en el estudio al total de la población, pero no fue posible dado que solo se incluyó a los obreros que estaban presentes el día que se aplicó el instrumento. Se logró una participación del 93.8% (n = 213), que contestaron el instrumento.

Instrumentos de medición

En esta sección se presentan las diferentes variables utilizadas en el estudio, el instrumento, la validez y la confiabilidad de los instrumentos.

Variables

Según Tamayo y Tamayo (2004), una variable es un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cuantitativa o cualitativamente. Es la relación causa efecto que se da entre uno o más fenómenos estudiados.

Por lo tanto, las variables dependientes utilizadas en esta investigación fueron las siguientes: nivel de motivación y grado de satisfacción laboral. Las variables

independientes fueron las que aparecen a continuación: estado civil, nivel de estudios, categoría salarial, categoría laboral y tiempo de servicio.

Elaboración de instrumentos

Para la presente investigación se utilizaron dos instrumentos de medición, uno para medir la motivación y otro para medir la satisfacción. El instrumento de motivación fue elaborado continuando con los siguientes pasos:

1. Se tomó como base el instrumento elaborado por Quintanilla Morales (2009) y Ramón Meza Escobar.

2. Se analizó la condición laboral y se redactaron ítems acordes a una nueva población de obreros de la Unión de Guatemala.

3. Se hicieron varias revisiones y correcciones por parte del asesor principal, Dr. Manuel Ramón Meza Escobar.

4. Se aplicó la prueba piloto al personal de oficina de la Unión de Guatemala.

5. Se obtuvo la autorización de los asesores.

El instrumento de satisfacción fue adaptado por el investigador siguiendo los pasos siguientes:

1. Se tomó como base el instrumento elaborado por Quintanilla Morales (2009) y Ramón Meza Escobar.

2. Se hicieron modificaciones al instrumento y se redactaron ítems acordes a una nueva población de obreros de la Unión de Guatemala.

3. Se hicieron varias revisiones y correcciones por de parte del asesor principal, Dr. Manuel Ramón Meza Escobar.

4. Se aplicó la prueba piloto al personal de oficina de la Unión de Guatemala.
5. Se obtuvo la autorización a los asesores.

En el Apéndice A están ubicados los instrumentos utilizados en el estudio.

Validez

Landeau (2007) afirma que la validez es el grado en que el instrumento proporciona datos que reflejen realmente los aspectos que interesa estudiar.

A continuación se da una explicación del proceso general de validación de los dos instrumentos utilizados en esta investigación. Se realizó lectura especializada sobre ambas variables; se hicieron las consultas para verificar si existían instrumentos ya elaborados sobre las variables en estudio; se procedió a redactar las declaraciones para cada instrumento: se hicieron las revisiones y correcciones de parte del asesor principal; se consultó a expertos y se realizó la prueba piloto.

Confiabilidad

La confiabilidad solo se relaciona con la consistencia de la medición, al margen de lo que mida exactamente (Hogan, 2004).

Landeau (2007) propone que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado con el cual el instrumento prueba su consistencia, por los resultados que produce al aplicarlo repetidamente al objeto de estudio.

El instrumento fue sometido a análisis de confiabilidad para determinar su consistencia interna mediante la obtención del coeficiente alfa de Cronbach para cada escala. Los coeficientes alfa de Cronbach obtenidos para cada variable del

instrumento fueron los siguientes: (a) nivel de motivación .948 y (b) nivel de satisfacción laboral .971.

Todos los valores alfa de Cronbach fueron considerados como correspondientes a medidas de confiabilidad muy aceptables para cada una de las variables.

Operacionalización de las variables

En la Tabla 1 se presenta un ejemplo de la operacionalización de las variables categoría salarial y máximo nivel académico. La operacionalización completa se encuentra en el Apéndice B.

Tabla 1

Operacionalización de las variables

VARIABLES	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Categoría salarial	Las condiciones con las cuales fue contratado. Si es regular su estatus es permanente, si es de contrato es temporal.	Categoría salarial. <input type="checkbox"/> Contrato <input type="checkbox"/> Regular	La variable se categorizó de la forma siguiente: 1 = Contrato 2 = Regular
Máximo nivel académico	El grado máximo de estudio que el obrero ha logrado obtener.	Máximo nivel académico: <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Otro	La variable se categorizó de la siguiente forma: 1 = Bachillerato 2 = Licenciatura 3 = Maestría 4 = Otro

Hipótesis nulas

Según Gómez (2006), las hipótesis son conjeturas que deben ser factibles de someterse a prueba empírica, por lo tanto, son guías para una investigación. Las hipótesis indican lo que se está buscando o tratando de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno, formuladas a manera de proposiciones.

A continuación se presentan las hipótesis nulas de esta investigación:

Principal

H₁: No existe una relación significativa entre el grado de motivación y el grado de satisfacción laboral de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala.

Complementarias

H₂: No existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala, según su estado civil y nivel académico.

H₃: No existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala, según su categoría salarial.

H₄: No existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala, según su categoría laboral y tiempo de servicio.

H₅: No existe una diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala, según su estado civil y nivel académico.

H₆: No existe una diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala, según su categoría salarial.

H₇: No existe una diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala, según su categoría laboral y el tiempo de servicio.

Operacionalización de las hipótesis nulas

En la Tabla 2 se presenta un ejemplo de la operacionalización de algunas hipótesis nulas. El Apéndice D las presenta todas.

Tabla 2

Operacionalización de hipótesis nulas

Hipótesis	VARIABLES	Nivel de medición	Prueba estadística
H ₁ : No existe una relación significativa entre el grado de motivación y el grado de satisfacción laboral de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala.	Dependientes A. Grado de satisfacción.	A. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística <i>r</i> de Pearson.
	B. Grado de motivación.	B. Métrica	El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
H ₂ : No existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala, según su estado civil y nivel académico.	Dependiente B. Grado de motivación en los obreros.	C. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística análisis de varianza factorial. El criterio de rechazo fue para valores de significación $p \leq .05$.
	Independientes C. Estado civil D. Nivel académico		

Preguntas complementarias

En este estudio se atendieron las siguientes preguntas complementarias:

1. ¿Cuál es el grado de motivación que experimentan los obreros adventistas de la Unión de Guatemala?
2. ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral que experimentan los obreros adventistas de la Unión de Guatemala?

Recolección de datos

La recolección de datos se llevó a cabo de la siguiente manera:

1. Se realizó un contacto telefónico con el presidente, pastores y directores de los colegios de la Unión de Guatemala, solicitando ayuda para la aplicación del instrumento.
2. Los campos donde se aplicó el instrumento fueron los siguientes: (a) Asociación Metropolitana, (b) Misión Sur, (c) Misión Noroccidente, (d) Misión Central, (e) Misión Oriente, (f) Unión Central y (g) Misión Occidental.
3. Cada director de colegio dio a conocer el número de obreros adventistas para aplicar el número exacto de encuestas.
4. Se aplicó el instrumento al personal de oficina, pastores y profesores que laboran en el campo de la Unión de Guatemala en el año 2013.
5. La aplicación del instrumento en la Unión de Guatemala fue coordinada por el pastor y secretario departamental de Hogar y Familia, cada uno de los directores de colegios y por el investigador.

Análisis de datos

Para el análisis de los datos recolectados se usó el paquete estadístico Statistical Product Package for Social Science (SPSS, versión 17.0 para Windows XP). Las pruebas utilizadas en esta investigación fueron: r de Pearson, t para muestras independientes y análisis de varianza factorial. Para contestar las preguntas complementarias se utilizó la media aritmética.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Introducción

Esta investigación pretendió conocer la posible relación entre el grado de motivación y el grado de satisfacción laboral que experimentan los obreros adventistas que trabajan en la Unión de Guatemala. La presente investigación fue de tipo descriptiva, correlacional, transversal, de campo y cuantitativo.

Las variables independientes principales fueron las siguientes: estado civil, nivel académico, categoría salarial, categoría laboral y tiempo de servicio. Las variables dependientes utilizadas en esta investigación fueron grado de motivación y el grado de satisfacción laboral.

El presente capítulo se encuentra dividido de la siguiente forma: descripción demográfica de los sujetos, pruebas de hipótesis, respuestas a las preguntas complementarias y resumen del capítulo.

Las hipótesis de investigación fueron probadas a un nivel de significación $p \leq .05$. La muestra estuvo constituida por 213 obreros adventistas que laboraban en las misiones y asociaciones que componen el campo de la Unión de Guatemala.

Descripción demográfica

A continuación se presentan tablas que resumen las características demográficas obtenidas a través de este estudio. Se encuentran los resultados de las variables estado civil, máximo nivel académico, categoría salarial, categoría laboral, tiempo de servicio y campo donde labora. Las tablas de dichas variables se presentan en el Apéndice D.

Estado civil

La Tabla 3 contiene los datos referidos al estado civil de los 213 obreros que respondieron el instrumento. Se observa que la mayoría de los obreros están casados ($n = 164$).

Máximo nivel académico

En la Tabla 4 se muestra el máximo nivel académico de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala. El nivel educativo de bachillerato fue de 45% ($n = 96$), el nivel de licenciatura ocupó un 23% ($n = 49$) y el nivel de maestría el 17.4% ($n = 37$).

Tabla 3

<i>Distribución de participantes por estado civil</i>		
Estado civil	<i>n</i>	%
Soltero	46	21.6
Casado	164	77.0
Otro	3	1.4
Totales	213	100.0

Tabla 4

Distribución de participantes por máximo nivel académico

Nivel académico	<i>n</i>	%
Bachillerato	96	45.0
Licenciatura	49	23.0
Maestría	37	17.4
Otro	31	14.6
Totales	213.0	100.0

Categoría salarial

La categoría salarial de los obreros se encuentra en la Tabla 5. Los de contrato representaron el 31.5% ($n = 67$) y los regulares un 68.1% ($n = 145$).

Categoría laboral

En la Tabla 6 se describe la categoría laboral. Los maestros representan el 35.2% ($n = 75$), los obreros de oficina un 20.7% ($n = 44$), los pastores ordenados un 18.8% ($n = 40$) y pastores no ordenados el 25.4% ($n = 54$).

Tabla 5

Distribución de participantes por categoría salarial

Categoría salarial	<i>n</i>	%
Contrato	67	31.5
Regular	145	68.1
Perdidos	1	0.5
Totales	213	100.0

Tabla 6

Distribución de participantes por categoría laboral

Categoría laboral	<i>n</i>	%
Maestro	75	35.2
Obrero de oficina	44	20.7
Pastor ordenado	40	18.8
Pastor no ordenado	54	25.4
Totales	213	100.0

Tiempo de servicio

La Tabla 7 contempla el tiempo de servicio que los obreros adventistas encuestados dijeron que tenían de trabajar para la Iglesia Adventista. El rango con mayor porcentaje fue de 10 o menos años con un 66.7% ($n = 142$).

Pruebas de hipótesis nulas

En esta sección se presentan las pruebas estadísticas de las 10 hipótesis nulas formuladas para esta investigación. Las tablas con los resultados de cada una de las pruebas de hipótesis se encuentran en el Apéndice E.

Tabla 7

Distribución de participantes por tiempo de servicio

Tiempo de servicio	<i>n</i>	%
10 o menos	142	66.7
11-20	41	19.2
21-30	18	8.5
31 o más	12	5.6
Totales	213	100.0

Hipótesis nula 1

No existe una relación significativa entre el grado de motivación y el grado de satisfacción laboral de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala.

En esta hipótesis se utilizó la prueba estadística r de Pearson. Las variables consideradas fueron grado de motivación y grado de satisfacción laboral en los obreros adventistas.

Al correr la prueba estadística se encontró un valor $r = .549$ y un nivel de significación $p = .000$. Para dicho nivel de significación, $p \leq .05$, se determinó rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables y retener la hipótesis de relación entre ellas.

Hipótesis nula 2

No existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala, según su estado civil y nivel académico.

Para verificar la hipótesis se utilizó la técnica estadística del modelo de análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente el grado de motivación de los obreros de la Unión de Guatemala. Las variables independientes fueron el estado civil y nivel académico.

El nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .733$), mayor que $.05$, muestra que el modelo no explica la variación observada en la variable dependiente (grado de motivación). Los resultados de este análisis factorial permitieron evaluar que la interacción de las variables estado civil y nivel académico no tuvieron un efecto significativo sobre el grado de motivación en los obreros de la Unión de Guatemala y se retuvo la hipótesis nula.

Hipótesis nula 3

No existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los obreros de la Unión de Guatemala, según su categoría salarial.

Para probar esta hipótesis se utilizó la prueba estadística t para muestras independientes. Se analizó el estadístico F de Levene y se observó un valor p mayor que $.05$ por lo que se asumió que las varianzas poblacionales son iguales.

Asumiendo varianzas poblacionales iguales, se encontró un valor del estadístico t igual a -1.198 , gl igual a 211 y un nivel crítico bilateral asociado de p igual a $.232$. El valor de p mayor que $.05$ permitió retener la hipótesis nula de igualdad entre las medias. Los límites del intervalo de confianza permitieron estimar que no hay diferencia entre el grado de motivación de los obreros de la Unión de Guatemala y se encontró entre -0.39396 y 0.9610 . Este intervalo incluye el valor 0 , lo que permitió confirmar la retención de la hipótesis nula de igualdad de medias.

Hipótesis nula 4

No existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los obreros de la Unión de Guatemala, según su categoría laboral y tiempo de servicio.

Para verificar la hipótesis se utilizó la técnica estadística del modelo de análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente el grado de motivación de los obreros adventistas. Las variables independientes fueron la categoría laboral y el tiempo de servicio.

El nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .674 > .05$) muestra que el modelo no explica la variación observada en la variable dependiente (grado de motivación).

Los resultados de este análisis factorial permitieron concluir que la interacción

de las variables categoría laboral y tiempo de servicio no tuvieron un efecto significativo sobre el grado de motivación en los obreros de la Unión de Guatemala y se retuvo la hipótesis nula.

Hipótesis nula 5

No existe una diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral de los obreros de la Unión de Guatemala, según su estado civil y nivel académico.

Para verificar la hipótesis se utilizó la técnica estadística del modelo de análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente el grado de satisfacción laboral de los obreros de la Unión de Guatemala. Las variables independientes fueron el estado civil y nivel académico.

El nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .379 > .05$) muestra que el modelo no explica la variación observada en la variable dependiente (grado de satisfacción).

Los resultados de este análisis ANOVA factorial arrojaron que la interacción de las variables estado civil y nivel académico no tuvieron un efecto significativo sobre el grado de satisfacción en los obreros de la Unión de Guatemala y se retuvo la hipótesis nula.

Hipótesis nula 6

No existe una diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral de los obreros de la Unión de Guatemala, según su categoría salarial.

Para probar esta hipótesis se utilizó la prueba estadística t para muestras independientes. Se analizó el estadístico F de Levene y se observó un valor $p > .05$ por lo que se asumió que las varianzas poblacionales son iguales.

Asumiendo varianzas poblacionales iguales, se encontró un valor del estadístico $t = -.566$, $gl = 211$ y un nivel crítico bilateral asociado de $p = .572$. El valor de p mayor que .05 permitió retener la hipótesis nula de igualdad entre las medias. Los límites del intervalo de confianza (-.44362 y .24570) permitieron estimar que no hay diferencia en el grado de satisfacción de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala, según su categoría salarial.

Hipótesis nula 7

No existe una diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral de los obreros de la Unión de Guatemala, según su categoría laboral y tiempo de servicio.

Las variables independientes o factor en esta hipótesis son la categoría laboral y tiempo de servicio. La variable dependiente en la que se compararon los grupos es el grado de satisfacción. La prueba estadística empleada en esta hipótesis fue el análisis de varianza factorial y arrojó un valor $F = 1.078$ y un nivel de significación $p = .379$. Puesto que el valor crítico o nivel de significación fue mayor que .05 se retuvo la hipótesis de igualdad de medias. Las poblaciones definidas por las variables categoría laboral y tiempo de servicio no hicieron diferencia en el grado de satisfacción laboral.

Preguntas complementarias

A continuación se da respuesta a las preguntas complementarias formuladas en esta investigación. En los Apéndices F y G se presentan las tablas que respaldan los datos.

1. ¿Cuál es el grado de motivación que experimentan los obreros adventistas de la Unión de Guatemala?

Mediante el análisis de datos de los 213 instrumentos, se obtuvo una media aritmética para la variable motivación de 6.02. La desviación típica correspondió a .846.

Las acciones que obtuvieron mayor valor de motivación fueron las siguientes: (a) “Dar lo mejor de usted en sus responsabilidades diarias” 6.38; (b) “Asistir a las reuniones programadas por administración” 6.33, (c) “Trabajar sin necesidad de supervisión” 6.21, (d) “Ayudar al crecimiento espiritual de los otros (alumnos, miembros de iglesia)” 6.20 y (e) “Participar en las actividades sociales programadas por la institución” 6.15.

Las acciones que obtuvieron menor porcentaje de motivación fueron las siguientes: (a) “Trabajar bajo presión en situaciones requeridas” 5.47, (b) “Dar su opinión en las juntas que asiste” 5.58, (c) “Entregar informes de trabajo a tiempo” 5.71, (d) “Participar en programas de servicio” 5.87 y (e) “Realizar obra misionera en su ambiente de trabajo” 5.88.

Según la escala de medición utilizada, el resultado indica que los obreros de la Unión de Guatemala tienen un grado de motivación *muy buena*.

2. ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral que experimentan los obreros adventistas de la Unión de Guatemala?

El análisis de datos de los 213 instrumentos arrojó una media aritmética para la variable satisfacción laboral que es de 5.1755. La desviación típica correspondió a

1.18767. Conforme a la escala de medición que se utilizó, el resultado indica que el grado de satisfacción de los obreros adventistas fue de *satisfecho*.

Al analizar los resultados de cada ítem de la variable satisfacción laboral se encontró que el máximo valor de satisfacción lo obtuvieron los siguientes indicadores: (a) “El apoyo que le da su familia en el trabajo organizacional” 5.81, (b) “Su integridad como obrero” 5.62, (c) “El trato que recibe de sus compañeros” 5.61, (d) “Su vida de devoción personal” 5.56, (e) “La puntualidad con que cumple sus compromisos” 5.49. Los valores mínimos de satisfacción los obtuvieron los siguientes criterios: (a) “El interés que tienen sus administradores en sus necesidades personales” 4.55, (b) “El reconocimiento que da la institución a su trabajo” 4.73, (c) “La forma como le llaman la atención” 4.81, (d) “Las oportunidades que la institución le otorga para superarse” 4.82 y (e) “La participación en las decisiones de su organización” 4.83.

Resumen del capítulo

En este capítulo se presentaron los resultados de la investigación. Se hizo uso de los datos recolectados y fueron presentados en diferentes tablas.

Se llevaron a cabo las pruebas de las diferentes hipótesis y se dio respuesta a las preguntas de investigación.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Introducción

Con esta investigación se pretendió conocer si existe relación entre el grado de motivación y el grado de satisfacción laboral que experimentan los obreros adventistas que laboran para la Iglesia Adventista del séptimo día en la Unión de Guatemala.

El informe de los resultados fue estructurado en cinco capítulos.

En el Capítulo I mostró los antecedentes del problema junto con algunos estudios relacionados con la motivación y satisfacción laboral, antes de llegar al planteamiento del problema y a la declaración formal del problema de investigación. Posteriormente se definieron algunos términos importantes relacionados con esta exposición y se describieron las hipótesis de investigación, se presentaron las preguntas complementarias, los objetivos del estudio y la justificación del mismo. Luego, las limitaciones, delimitaciones y los supuestos del estudio. Finalmente, se elaboró el marco filosófico y la organización del estudio.

En el Capítulo II se presentó la revisión bibliográfica donde se analizan los aspectos más relevantes del tópico de estudio relacionado con la motivación y satisfacción laboral. También fueron presentadas la conceptualización de la variable motivación, importancia de la motivación, tipos de motivación, principales teorías de la

motivación, teorías contemporáneas de la motivación; también se incluye la conceptualización de la variable satisfacción laboral, la importancia de la satisfacción laboral, teorías sobre satisfacción laboral, relación entre las variables e investigaciones realizadas.

En el Capítulo III se presentó la metodología del estudio. Se explicó brevemente el tipo de investigación, la población y la muestra. Se describieron los instrumentos de medición y la forma como se elaboraron. Se presentaron las variables, se mostró la operacionalización de las variables, la validez y confiabilidad de los instrumentos, las hipótesis nulas y operacionalización de las hipótesis. Finalmente se presentaron las preguntas complementarias, la forma como se recolectaron los datos y las pruebas estadísticas aplicadas al estudio.

En el Capítulo IV se mostraron los resultados del estudio. Fueron presentadas las variables demográficas, la prueba de hipótesis, las preguntas complementarias y finalmente el resumen del capítulo.

En el Capítulo V se incluyen las conclusiones, discusión y recomendaciones para esta investigación.

Conclusiones

En esta sección se presentan las conclusiones sobre la declaración del problema, sobre las hipótesis complementarias y sobre las preguntas complementarias.

Sobre la declaración del problema

Esta investigación pretendió conocer si existe relación entre el grado de motivación y el grado de satisfacción laboral que experimentan los obreros adventistas

que laboran para la Unión Adventista del séptimo día en Guatemala.

Con el apoyo de las técnicas estadísticas y para la muestra considerada se pudo concluir que el grado de motivación y el grado de satisfacción laboral que experimentan los obreros adventistas se relacionaron *positiva y moderadamente*. Si se realizan esfuerzos para mejorar la satisfacción laboral de los obreros, podría incrementarse también su grado de motivación, o viceversa.

Sobre las hipótesis complementarias

Esta sección presenta las conclusiones sobre las hipótesis complementarias.

Motivación, estado civil y nivel académico

Con base en los resultados obtenidos para esta hipótesis se concluyó que los obreros solteros y casados tuvieron un grado de motivación similar, *muy bueno*.

De igual manera se pudo concluir que tanto los obreros adventistas con estudios de bachillerato, como los de licenciatura, maestría y otros, tuvieron un grado de motivación similar, *muy bueno*.

Motivación y categoría salarial

Para esta hipótesis se concluyó que el grado de motivación fue similar, *muy bueno*, para los obreros empleados por contrato temporal y los empleados regularizados.

Motivación, categoría laboral y tiempo de servicio

Los obreros que trabajaban como maestros, empleados de oficina, pastores ordenados y pastores no ordenados, se evaluaron con el mismo grado de motivación, *muy bueno*.

De igual manera se pudo concluir que tanto los obreros adventistas con diez o menos años de servicio, once a veinte, veintiuno a treinta y de treinta y uno o más tuvieron un grado de motivación similar, *muy bueno*.

Satisfacción, estado civil y nivel académico

Con base en los resultados obtenidos para esta hipótesis se concluyó que los obreros solteros y casados tuvieron un grado de satisfacción similar, en el nivel de *satisfecho*.

De igual manera se pudo concluir que tanto los obreros adventistas con estudios de bachillerato, como los de licenciatura, maestría y otros tuvieron un grado de satisfacción similar, en el nivel de *satisfecho*.

Satisfacción y categoría salarial

Al analizar la hipótesis que considera el grado de satisfacción laboral y la categoría salarial de los obreros adventistas que trabajaban por contrato y los obreros que trabajaban como regularizados dijeron estar *satisfechos*.

Satisfacción, categoría laboral y tiempo de servicio

Los obreros que trabajaban como maestros, empleados de oficina, pastores ordenados y pastores no ordenados, se evaluaron con el mismo grado de satisfacción, *satisfechos*.

De igual manera se pudo concluir que tanto los obreros adventistas con diez o menos años de servicio, once a veinte, veintiuno a treinta y de treinta y uno o más tuvieron un grado de satisfacción similar, *satisfechos*.

Sobre las preguntas complementarias

Las preguntas complementarias formuladas para esta investigación buscan conocer el grado de motivación y el grado de satisfacción laboral que experimentan los obreros adventistas que laboran para la Iglesia Adventista del séptimo día de Guatemala. A través de los instrumentos aplicados se obtuvo la siguiente información:

Los obreros adventistas que laboran para la Iglesia Adventista del séptimo día en la Unión de Guatemala tuvieron una motivación *muy buena*.

Para la variable grado de satisfacción laboral fue posible concluir que los obreros adventistas tienen un grado de satisfacción laboral de *satisfechos*.

Discusión

Uno de los retos de toda empresa u organización es lograr contar con empleados motivados. La motivación juega un papel importante en la vida de toda organización, porque una persona motivada tiene un buen desempeño y contribuye

incondicionalmente al logro de los objetivos de la empresa. Por el contrario una persona desmotivada no hace un aporte significativo al logro de las metas de la empresa. La mayor preocupación de las organizaciones hoy en día debe ser invertir la mayor cantidad de recursos en la motivación de los empleados. Los administradores de los campos de la Unión de Guatemala deben reconocer la muy buena motivación que los empleados dijeron que tenían. Es importante seguir otorgando especial atención a este aspecto y se podrá lograr mejores resultados. Así como es importante la motivación, es necesario saber el grado de satisfacción laboral que experimentan los obreros. Tratar de descubrir qué aspectos del trabajo satisfacen más a los obreros y qué aspectos los tiene insatisfechos. De esta manera se trata de fortalecer los aspectos que otorgan menos satisfacción laboral.

Los campos de Guatemala, así como todas las demás organizaciones, buscan continuamente la forma respecto a cómo mantener motivados a los obreros y cómo conocer el grado de satisfacción laboral que experimentan al desarrollar su trabajo. Los psicólogos dicen que las personas se sienten motivadas a trabajar arduamente o no se comprometen con la empresa por un sin número de factores (Davis, 1991).

Pero, ¿cuáles son los factores que influyen para que en las empresas la motivación y la satisfacción se den o se den a medias y que sea el gran desafío aumentarlas? Es allí donde entran los instrumentos y técnicas para medir el grado de motivación y el grado de satisfacción y mediante la aplicación que se hizo de los instrumentos se pudieron obtener resultados útiles para la toma de decisiones y para el enriquecimiento de los conceptos sobre motivación y satisfacción laboral de los obreros que laboran para la Iglesia Adventista del séptimo día en Guatemala.

Martin (2008) realizó un estudio descriptivo transversal con una muestra de 80 individuos pertenecientes al personal de administración y servicios de una universidad pública. Se utilizó un cuestionario de satisfacción en el trabajo. Los resultados muestran un nivel más alto de satisfacción laboral en las mujeres, los trabajadores de más edad y los que tienen un mayor nivel de antigüedad y con un contrato de interino. Se concluye que son los factores externos, más concretamente, las relaciones sociales con los mandos superiores los que producen menor satisfacción en esta muestra, independientemente de las distintas variables medidas.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) mencionan que hoy en día los gerentes o los ejecutivos pueden motivar a sus empleados tomando en cuenta las necesidades sociales y haciendo que ellos se sientan útiles e importantes, o sea satisfechos. En el estudio el investigador encontró que el grado de motivación en los campos de la Unión de Guatemala está en el nivel muy *bueno*, esto indica que de manera general los administradores de los campos hacen algo significativo para motivar a sus obreros. En cambio el investigador encontró que el grado de satisfacción laboral en los campos de Guatemala está en un nivel *satisfecho*, esto indica que los administradores de los campos deben preocuparse por satisfacer la mayoría de las necesidades de los empleados en el ámbito laboral.

La motivación depende en gran medida de la situación y de la forma en que los empleados la autoperciben, porque las necesidades de los empleados son satisfechas de acuerdo al tipo de motivación que reciben (Beer, Spector, Lawrence, Quinn y Walton, 1990).

El objetivo principal de este estudio fue el de conocer si el grado de motivación que experimentan los obreros está relacionada con el grado de satisfacción laboral. La investigación realizada pone de manifiesto que está relacionado el grado de motivación y el grado de satisfacción que experimentan los obreros de los campos analizados. Los resultados obtenidos señalan que el grado de motivación de los obreros se encuentra en el nivel de *muy bueno* y que el grado de satisfacción de los obreros es de *satisfechos*. Mediante este estudio se pudo comprobar que existe una relación positiva y moderada entre las variables grado de motivación y grado de satisfacción.

Recomendaciones

En base a los resultados obtenidos en el estudio que se ha hecho de motivación y satisfacción laboral, así como la aportación de varios autores contenidos en esta investigación que relaciona estas variables, es conveniente dar las siguientes recomendaciones.

A los administradores de la Unión Adventista
en Guatemala

1. Se recomienda a los administradores, pastores y directores de los colegios adventistas de la Unión de Guatemala reconocer el grado aceptable de motivación que experimentan al desarrollar su trabajo misionero.
2. Fortalecer los aspectos que denotan menos factores motivantes en la vida de los obreros de acuerdo a esta investigación.
3. Hacer esfuerzos para mejorar en el grado de satisfacción laboral de los obreros adventistas en la Unión de Guatemala.

4. Analizar cada uno de los aspectos de satisfacción que obtuvieron el menor porcentaje y crear estrategias para subir el grado de satisfacción laboral en los obreros adventistas.

5. Velar porque los obreros adventistas se sientan motivados y satisfechos en las diferentes áreas de trabajo.

6. Constituir una comisión que formule un plan para mejorar el grado de motivación y el nivel de satisfacción de todos los obreros.

7. Hacer una verificación para saber por qué algunos aspectos de las diferentes labores de los obreros adventistas no generan satisfacción y ofrecer una mejor atención a necesidades específicas.

8. Realizar un análisis más detallado sobre los resultados obtenidos en cada campo con las diferentes tareas específicas descritas en los instrumentos.

9. Promover en los administradores el interés por hacer de este tipo de investigación relacionados con la motivación y la satisfacción laboral una de las responsabilidades del campo.

Para futuras investigaciones

1. Proponer la realización de una investigación de este tipo cada cuatro años para ser presentada en cada cuatrienal.

2. Replicar el estudio en otras Uniones de Centroamérica con el propósito de desarrollar un plan de reforzamiento en caso de que las percepciones requieran mejorarse.

3. Incluir otras variables que no fueron consideradas en el presente estudio.

APÉNDICE A

INSTRUMENTOS

Iglesia Adventista del séptimo día

Unión de Guatemala



I. INSTRUCCIONES GENERALES

Esta es una investigación que pretende conocer el grado de motivación y el grado de satisfacción que experimenta al desarrollar su trabajo organizacional. **Los datos son para una investigación académica, y las respuestas no influirán en ningún momento en su trabajo. Favor de no escribir su nombre.** Analice cada una de las respuestas a las diferentes declaraciones. Marque con una "X" la selección que corresponda.

II. DATOS GENERALES

Estado civil: Soltero Casado Otro

Máximo nivel académico: Bachillerato Licenciatura Maestría Otro

Categoría salarial: Contrato Regular

Categoría laboral: Maestro(a) Obrero(a) de oficina Pastor ordenado Pastor no ordenado

Tiempo de servicio (años): 10 ó menos 11-20 21-30 31 ó mas

Campo donde labora:

III. MOTIVACIÓN: De las expresiones que leerá a continuación seleccione la opción que más se ajuste a su realidad y marque con una "X" con base a la siguiente escala:

Pésima	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena	Excelente					
1	2	3	4	5	6	7					
¿Cómo está su motivación para...?					1	2	3	4	5	6	7
<i>Cooperar con sus superiores para el éxito de la institución.</i>											
<i>Trabajar sin necesidad de supervisión.</i>											
<i>Trabajar para alcanzar las metas institucionales.</i>											
<i>Trabajar bajo presión en situaciones requeridas.</i>											
<i>Entregar informes de trabajo a tiempo.</i>											
<i>Realizar obra misionera en su ambiente de trabajo.</i>											
<i>Impartir o colaborar en campañas evangelísticas.</i>											
<i>Involucrarse en otras actividades que soliciten de la administración.</i>											
<i>Participar en las actividades sociales programadas por la institución.</i>											
<i>Ser puntual en los horarios de trabajo establecidos.</i>											
<i>Capacitar a otros para cumplir la misión de la iglesia.</i>											
<i>Asistir a las reuniones programadas por la administración.</i>											
<i>Tratar con sus superiores.</i>											
<i>Relacionarse con los miembros de su institución.</i>											
<i>Dar su opinión en las juntas a las que asiste.</i>											
<i>Realizar las tareas rutinarias del trabajo.</i>											
<i>Cumplir con los reglamentos institucionales.</i>											
<i>Ayudar al crecimiento espiritual de otros (alumnos, miembros de iglesia, etc.).</i>											
<i>Participar en programas de servicio a la comunidad.</i>											
<i>Dar lo mejor de usted en sus responsabilidades diarias.</i>											

IV. SATISFACCIÓN LABORAL

Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos del trabajo. Para responder, marque con una "X" de acuerdo a la siguiente escala:

Totalmente Insa- fecho(a)	Muy Insatisfecho(a)	Algo Insatisfe- cho(a)	Indeciso (a)	Satisfecho(a)	Muy Satisfe- cho(a)	Totalmente Satisfecho(a)
1	2	3	4	5	6	7
¿Qué tan satisfecho se siente con.....?						
<i>La forma como planifica su trabajo.</i>						
<i>La puntualidad con que cumple sus compromisos.</i>						
<i>El salario que recibe.</i>						
<i>El logro de los objetivos institucionales.</i>						
<i>El logro de sus objetivos personales.</i>						
<i>La forma como le llaman la atención.</i>						
<i>La cantidad de trabajo que tiene que realizar.</i>						
<i>La entrega de informes de trabajo.</i>						
<i>El crecimiento integral de su institución.</i>						
<i>El trato que recibe de parte de sus compañeros.</i>						
<i>Las oportunidades que la institución le otorga para superarse.</i>						
<i>El reconocimiento que da la institución a su trabajo.</i>						
<i>El trato que le dan los administradores de su institución.</i>						
<i>La calidad de la supervisión que recibe.</i>						
<i>La libertad que tiene para hacer su trabajo.</i>						
<i>La evaluación que hacen de su trabajo los administradores.</i>						
<i>La justicia con que es tratado(a).</i>						
<i>El apoyo que recibe de parte de los administradores.</i>						
<i>La capacitación que le dan para hacer su trabajo.</i>						
<i>La participación en las decisiones de su organización.</i>						
<i>Su integridad como obrero(a).</i>						
<i>Los comentarios que los compañeros(as) hacen de su trabajo.</i>						
<i>El apoyo que le da su familia en el trabajo organizacional.</i>						
<i>El trato que recibe de parte de los compañeros(as) de trabajo.</i>						
<i>Las actividades sociales que se celebran en su institución.</i>						
<i>La equidad con que le tratan los administradores.</i>						
<i>Las actividades espirituales que se realizan en su institución.</i>						
<i>El medio de transporte que usa par ir a su trabajo.</i>						
<i>El interés que tienen los administradores en sus necesidades personales.</i>						
<i>Su vida de devoción personal.</i>						
<i>El tiempo que dedica a su vida familiar.</i>						
<i>Su estilo de vida.</i>						
<i>Su estado de salud.</i>						

APÉNDICE B

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Grado de motivación.	Factor emocional básico que impulsa a las personas a realizar tareas cotidianas y lograr alcanzar los deseos, objetivos y las metas propuestas	<p>La variable es observada desde el punto de vista de la auto percepción del obrero adventista.</p> <p>La escala que se utilizó para sacar el promedio por valor es la siguiente:</p> <p>1 = Pésima 2 = Muy Mala 3 = Mala 4 = Regular 5 = Buena 6 = Muy Buena 7 = Excelente</p> <p>Las declaraciones fueron las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cooperar con sus superiores para el éxito de la institución. 2. Trabajar sin necesidad de supervisión. 3. Trabajar para alcanzar las metas institucionales. 4. Trabajar bajo presión en situaciones requeridas. 5. Entregar informes de trabajo a tiempo. 6. Realizar obra misionera en su ambiente de trabajo. 7. Impartir o colaborar en campañas evangelísticas. 8. Involucrarse en otras actividades que soliciten de la administración. 9. Participar en las actividades sociales programadas por la institución. 10. Ser puntual en los horarios de trabajo establecidos. 11. Capacitar a otros para cumplir la misión de la iglesia. 12. Asistir a las reuniones programadas por la administración.. 13. Tratar con sus superiores. 14. Relacionarse con los miembros de su institución. 15. Dar su opinión en las juntas a las que asiste. 16. Realizar las tareas rutinarias del trabajo. 17. Cumplir con los reglamentos institucionales. 18. Ayudar al crecimiento espiritual de otros (alumnos, miembros de iglesia, etc.). 19. Participar en programas de servicio a la comunidad. 20. Dar lo mejor de usted en sus responsabilidades diarias. 	<p>Para conocer el grado de motivación, el indicador se determinó por la media aritmética de las veinte declaraciones para todos los sujetos investigados. No hubo necesidad de convertir la escala.</p> <p>Posteriormente el valor de la media aritmética se ubicó en la escala de medición siguiente, para determinar el grado de motivación:</p> <p>1 = Pésima 2= Muy mala 3 = Mala 4 = Regular 5 = Buena 6 = Muy buena 7 = Excelente</p>

Operacionalización..... (continuación)

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Grado de satisfacción.	Gusto que experimenten los pastores cuando alcanzan los deseos, objetivos y las metas propuestas.	<p>La escala que se utilizó para sacar el promedio por valor:</p> <p>1 = Totalmente insatisfecho(a) 2 = Muy insatisfecho(a) 3 = Algo Insatisfecho(a) 4 = Satisfecho 5 = Indeciso(a) 6 = Muy satisfecho(a) 7 = Totalmente satisfecho(a)</p> <p>Las declaraciones fueron las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La forma como planifica su trabajo. 2. La puntualidad con que cumple sus compromisos. 3. El salario que recibe. 4. El logro de los objetivos institucionales. 5. El logro de sus objetivos personales. 6. La forma como le llaman la atención. 7. La cantidad de trabajo que tiene que realizar. 8. La entrega de informes de trabajo. 9. El crecimiento integral de su institución. 10. El trato que recibe de parte de sus compañeros. 11. Las oportunidades que la institución le otorga para superarse. 12. El reconocimiento que da la institución a su trabajo. 13. El trato que le dan los administradores de su institución. 14. La calidad de supervisión que recibe. 15. La libertad que tiene para hacer su trabajo. 16. La evaluación que hacen de su trabajo los administradores. 17. La justicia con que es tratado (a). 18. El apoyo que recibe de parte de los administradores. 19. La capacitación que le dan para hacer su trabajo. 20. La participación en las decisiones de su organización. 21. Su integridad como obrero (a). 22. Los comentarios que los compañeros(as) hacen de su trabajo. 23. El apoyo que le da su familia en el trabajo organizacional. 24. El trato que recibe de parte de los compañeros(as) de trabajo. 25. Las actividades sociales que se celebran en su institución. 	<p>Para conocer el grado de satisfacción, el indicador se determinó por la media aritmética de las treinta y tres declaraciones para todos los sujetos investigados. No hubo necesidad de convertir la escala.</p> <p>Posteriormente el valor de la media aritmética se ubicó en la escala de medición siguiente, para determinar el grado de satisfacción:</p> <p>1 = Totalmente insatisfecho(a) 2 = Muy insatisfecho(a) 3 = Algo Insatisfecho(a) 4 = Satisfecho 5 = Indeciso(a) 6 = Muy satisfecho(a) 7 = Totalmente satisfecho(a)</p>

Operacionalización..... (continuación)

- 26. La equidad con que le tratan los administradores.
- 27. Las actividades espirituales que se realizan en su institución.
- 28. El medio de transporte que usa para ir a su trabajo.
- 29. El interés que tienen los administradores en sus necesidades personales.
- 30. Su vida de devoción personal.
- 31. El tiempo que dedica a su vida familiar
- 32. Su estilo de vida.
- 33. Su estado de salud.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Estado civil	Situación de derecho del sujeto de acuerdo a las leyes de familia.	El estado civil de los obreros adventistas se midió de la siguiente manera: <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro	La variable se midió de la forma siguiente: 1 = Soltero 2 = Casado 3 = Otro
Máximo nivel académico	Es el grado máximo de estudio que el sujeto ha logrado obtener.	El máximo nivel académico se obtuvo de la siguiente manera: <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Otro	La variable fue categorizada de la siguiente forma: 1 = Bachillerato 2 = Licenciatura 3 = Maestría 4 = Otro
Categoría Salarial	Es la seguridad laboral del sujeto.	La categoría salarial se definió de la siguiente forma: <input type="checkbox"/> Contrato <input type="checkbox"/> Regular	La variable fue categorizada de la siguiente manera: 1 = Contrato 2 = Regular
Categoría laboral	Es la clasificación que reciben los obreros adventistas de acuerdo a su trabajo.	La categoría pastoral se midió de la siguiente forma: <input type="checkbox"/> Maestro(a) <input type="checkbox"/> Obrero(a) de oficina <input type="checkbox"/> Pastor ordenado <input type="checkbox"/> Pastor no ordenado	Los valores asignados a las variables fueron los siguientes: 1 = Maestro 2 = Obrero de oficina 3 = Pastor ordenado 4 = Pastor no ordenado
Tiempo de servicio	Es el periodo de tiempo que un trabajador lleva vinculado a una empresa.	La antigüedad del obrero adventista fue conocida mediante lo siguiente: <input type="checkbox"/> 10 o menos años <input type="checkbox"/> 11 a 20 años <input type="checkbox"/> 21 a 30 años <input type="checkbox"/> 31 o más años	La variable se categorizó de la forma siguiente: 1 = 10 o menos años 2 = 11 a 20 años 3 = 21 a 30 años 4 = 31 o más años

APÉNDICE C

OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS NULAS

Operacionalización de hipótesis nulas

Hipótesis	Variables	Nivel de medición	Prueba estadística
Hipótesis 1: no existe una relación significativa entre el grado de motivación y el grado de satisfacción laboral de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala.	Dependientes: A. Grado de motivación B. Grado de satisfacción	A. Escala B. Escala	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística r de Pearson. El criterio rechazó fue para valores de significación $p \leq .05$.
Hipótesis 2: no existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala, según su estado civil y nivel académico.	Dependientes: A. Grado de motivación Independientes: C. Estado civil D. Nivel académico	A. Escala C. Nominal D. Ordinal	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística análisis de varianza factorial. El criterio de rechazo fue para valores de significación $p \leq .05$.
Hipótesis 3: no existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala, según su categoría salarial.	Dependiente: A. Grado de motivación Independiente: E. Categoría salarial	A. Escala E. Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística t para muestras independientes. El criterio de rechazo fue para valores de significación $p \leq .05$.
Hipótesis 4: no existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala, según su categoría laboral y tiempo de servicio.	Dependiente: A. Grado de motivación Independientes: F. Categoría laboral G. Tiempo de servicio.	A. Escala F. Nominal G. Ordinal	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística análisis de varianza factorial. El criterio de rechazo fue para valores de significación $p \leq .05$.

Hipótesis	VARIABLES	Nivel de medición	Prueba estadística
<p>Hipótesis nula 5:</p> <p>No existe una diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala, según su estado civil y nivel académico.</p>	<p>Dependiente:</p> <p>B. Grado de satisfacción</p> <p>Independientes:</p> <p>C. Estado Civil.</p> <p>D. Nivel académico.</p>	<p>B. Escala</p> <p>C. Nominal</p> <p>D. Ordinal</p>	<p>Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica estadística del análisis de varianza factorial. El criterio de rechazo fue para valores de significación $p \leq .05$.</p>
<p>Hipótesis nula 6:</p> <p>No existe una diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala., según su categoría salarial.</p>	<p>Dependiente:</p> <p>B. Grado de satisfacción</p> <p>Independiente:</p> <p>E. Categoría salarial</p>	<p>B. Escala</p> <p>E. Nominal</p>	<p>Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística t para muestras independientes. El criterio de rechazo fue para valores de significación $p \leq .05$</p>
<p>Hipótesis nula 7:</p> <p>No existe una diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral de los obreros adventistas de la Unión de Guatemala, según su categoría laboral y tiempo de servicio.</p>	<p>Dependiente:</p> <p>B. Grado de satisfacción laboral</p> <p>Independientes:</p> <p>F. Categoría laboral</p> <p>G. Tiempo de servicio</p>	<p>B. Escala</p> <p>F. Nominal</p> <p>G. Ordinal</p>	<p>Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística análisis de varianza de un factor.</p> <p>El criterio de rechazo fue para valores de significación $p \leq .05$.</p>

APÉNDICE D

ANÁLISIS DEMOGRÁFICO

Estadísticos

	Estado Civil	Categoría Salarial	Categoría Laboral	Tiempo Servicio	Nivel Académico	Campo donde labora
N	Válidos	213	213	213	213	213
	Perdidos	0	0	0	0	0

Estado Civil

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos soltero	46	21.6	21.6	21.6
casado	164	77.0	77.0	98.6
otro	3	1.4	1.4	100.0
Total	213	100.0	100.0	

Nivel Académico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Bachillerato	96	45.1	45.1	45.1
Licenciatura	49	23.0	23.0	68.1
Maestría	37	17.4	17.4	85.4
Otro	31	14.6	14.6	100.0
Total	213	100.0	100.0	

Categoría salarial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Contrato	68	31.9	31.9	31.9
Regular	145	68.1	68.1	100.0
Total	213	100.0	100.0	

Categoría laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Maestro(a)	75	35.2	35.2	35.2
	Obrero(a) de oficina	44	20.7	20.7	55.9
	Pastor ordenado	40	18.8	18.8	74.6
	Pastor no ordenado	54	25.4	25.4	100.0
	Total	213	100.0	100.0	

Tiempo de servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	10 o Menos	142	66.7	66.7	66.7
	11-20	41	19.2	19.2	85.9
	21-30	18	8.5	8.5	94.4
	31 o Mas	12	5.6	5.6	100.0
	Total	213	100.0	100.0	

Campo donde trabaja

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Colegio la florida	9	4.2	4.2	4.2
	Colegio el progreso	26	12.2	12.2	16.4
	Colegio guatemalteco español	8	3.8	3.8	20.2
	Colegio orión	28	13.1	13.1	33.3
	Asociación metropolitana	20	9.4	9.4	42.7
	Misión sur	29	13.6	13.6	56.3
	Misión noroccidente	5	2.3	2.3	58.7
	Misión occidente	13	6.1	6.1	64.8
	Unión central	22	10.3	10.3	75.1
	Misión norte	21	9.9	9.9	85.0
	Misión oriental	32	15.0	15.0	100.0
	Total	213	100.0	100.0	

APÉNDICE E

ANÁLISIS ESTADÍSTICOS PARA HIPÓTESIS

Hipótesis nula 1

Grado de motivación y grado de satisfacción laboral

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Grado de Motivación	213	6.0242	.84657
Grado de Satisfacción	213	5.1755	1.18767
N válido (según lista)	213		

Correlaciones

		Grado de Motivación	Grado de Satisfacción
Grado de Motivación	Correlación de Pearson	1	.549(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	213	213
Grado de Satisfacción	Correlación de Pearson	.549(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	213	213

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Hipótesis nula 2

Motivación, estado civil y nivel académico

		Etiqueta del valor	N
Estado Civil	1	soltero	46
	2	casado	164
	3	otro	3
Nivel Académico	1	Bachillerato	96
	2	Licenciatura	49
	3	Maestría	37
	4	Otro	31

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Grado de motivación

Estado Civil	Nivel Académico	Media	Desv. típ.	N
soltero	Bachillerato	5.7317	1.42602	30
	Licenciatura	6.0688	.71511	8
	Maestría	6.0000	.21213	2
	Otro	5.9250	.75812	6
	Total	5.8272	1.21407	46
casado	Bachillerato	6.0167	.74101	66
	Licenciatura	6.0550	.87272	40
	Maestría	6.2371	.47748	35
	Otro	6.0522	.62658	23
	Total	6.0780	.71339	164
otro	Licenciatura	6.3500	.	1
	Otro	5.9750	.53033	2
	Total	6.1000	.43301	3
Total	Bachillerato	5.9276	1.00702	96
	Licenciatura	6.0633	.83378	49
	Maestría	6.2243	.46854	37
	Otro	6.0226	.62913	31
	Total	6.0242	.84657	213

Contraste de Levene sobre la igualdad de las varianzas error(a)

Variable dependiente: Grado de Motivación

F	gl1	gl2	Significación
1.834	9	203	.064

Contrasta la hipótesis nula de que la varianza error de la variable dependiente es igual a lo largo de todos los grupos.

a Diseño: Intersección+Estado_Civil+Nivel_Academico+Estado_Civil * Nivel_Académico.

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Grado de motivación

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Significación
Modelo corregido	4.401(a)	9	.489	.673	.733
Intersección	938.755	1	938.755	1291.659	.000
Estado_Civil	.456	2	.228	.314	.731
Nivel_Academico	1.102	3	.367	.506	.679
Estado_Civil * Nivel_Academico	.561	4	.140	.193	.942
Error	147.537	203	.727		
Total	7881.863	213			
Total corregida	151.938	212			

a R cuadrado = .029 (R cuadrado corregida = -.014)

Hipótesis nula 3

Grado de motivación y categoría salarial

Estadísticos de grupo

	Categoría Salarial	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Grado de motivación	Contrato	68	5.9228	1.08852	.13200
	Regular	145	6.0717	.70477	.05853

Prueba de muestras independientes

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias					95% Intervalo de confianza para la diferencia	
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia		
	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior
G Se han asumido varianzas iguales	.835	.362	-1.198	211	.232	-.14893	.12430	-.39396	.09610
			-1.031	94.237	.305	-.14893	.14440	-.43562	.13776

Hipótesis nula 4

Grado de motivación, categoría laboral y tiempo de servicio

Factores inter-sujetos

		Etiqueta del valor	N
Categoría Laboral	1	Maestro(a)	75
	2	Obrero(a) de oficina	44
	3	Pastor ordenado	40
	4	Pastor no ordenado	54
Tiempo Servicio	1	10 o Menos	142
	2	11-20	41
	3	21-30	18
	4	31 o Mas	12

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Grado de motivación

Categoría Laboral	Tiempo Servicio	Media	Desv. típ.	N
Maestro(a)	10 o Menos	5.7825	1.13533	57
	11-20	5.8700	.65536	5
	21-30	6.0571	.54653	7
	31 o Mas	6.3500	.28107	6
	Total	5.8593	1.02762	75
Obrero(a) de oficina	10 o Menos	5.9533	.91670	30
	11-20	6.2944	.64053	9
	21-30	6.2125	.51051	4
	31 o Mas	6.4000	.	1
	Total	6.0568	.82797	44
Pastor ordenado	10 o Menos	6.2545	.38370	11
	11-20	6.0842	.77443	19
	21-30	6.2917	.54260	6
	31 o Mas	6.2000	.28577	4
	Total	6.1738	.60542	40
Pastor no ordenado	10 o Menos	6.1000	.74209	44
	11-20	6.3875	.37773	8
	21-30	5.0500	.	1
	31 o Mas	5.7000	.	1
	Total	6.1157	.70829	54
Total	10 o Menos	5.9535	.94273	142
	11-20	6.1634	.66896	41
	21-30	6.1139	.56511	18
	31 o Mas	6.2500	.30674	12
	Total	6.0242	.84657	213

Contraste de Levene sobre la igualdad de las varianzas error(a)

Variable dependiente: Grado de Motivación

F	gl1	gl2	Significación
1.145	15	197	.319

Contrasta la hipótesis nula de que la varianza error de la variable dependiente es igual a lo largo de todos los grupos.

a Diseño: Intersección+Categoria_Laboral+Tiempo_Servicio+Categoria_Laboral * Tiempo_Servicio

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Grado de motivación

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Significación
Modelo corregido	8.753(a)	15	.584	.803	.674
Intersección	2031.913	1	2031.913	2795.597	.000
Categoria_Laboral	1.330	3	.443	.610	.609
Tiempo_Servicio	.768	3	.256	.352	.788
Categoria_Laboral * Tiempo_Servicio	3.687	9	.410	.564	.826
Error	143.185	197	.727		
Total	7881.863	213			
Total corregida	151.938	212			

a R cuadrado = .058 (R cuadrado corregida = -.014)

Hipótesis nula 5

Grado de satisfacción, estado civil y nivel académico.

Factores inter-sujetos

		Etiqueta del valor	N
Estado Civil	1	soltero	46
	2	casado	164
	3	otro	3
Nivel Académico	1	Bachillerato	96
	2	Licenciatura	49
	3	Maestría	37
	4	Otro	31

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Grado de satisfacción

Estado Civil	Nivel Académico	Media	Desv. típ.	N
soltero	Bachillerato	5.0570	1.18362	30
	Licenciatura	4.9637	1.53938	8
	Maestría	5.3871	.77554	2
	Otro	4.7151	1.16851	6
	Total	5.0105	1.20678	46
casado	Bachillerato	5.2009	1.17675	66
	Licenciatura	5.3371	1.24091	40
	Maestría	5.3908	1.24279	35
	Otro	4.8485	1.04027	23
	Total	5.2252	1.19083	164
otro	Licenciatura	5.4516	.	1
	Otro	4.7581	.52463	2
	Total	4.9892	.54585	3
Total	Bachillerato	5.1559	1.17457	96
	Licenciatura	5.2785	1.27150	49
	Maestría	5.3906	1.21467	37
	Otro	4.8169	1.01656	31
	Total	5.1755	1.18767	213

Contraste de Levene sobre la igualdad de las varianzas error(a)

Variable dependiente: Grado de satisfacción

F	gl1	gl2	Significación
.652	9	203	.751

Contrasta la hipótesis nula de que la varianza error de la variable dependiente es igual a lo largo de todos los grupos.

a Diseño: Intersección+Estado_Civil+Nivel_Academico+Estado_Civil * Nivel_Academico

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Grado de satisfacción

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Significación
Modelo corregido	7.735(a)	9	.859	.599	.797
Intersección	676.830	1	676.830	471.663	.000
Estado_Civil	.482	2	.241	.168	.845
Nivel_Academico	2.464	3	.821	.572	.634
Estado_Civil * Nivel_Academico	.384	4	.096	.067	.992
Error	291.302	203	1.435		
Total	6004.470	213			
Total corregida	299.037	212			

a R cuadrado = .026 (R cuadrado corregida = -.017)

Hipótesis nula 6

Grado de satisfacción y categoría salarial.

Estadísticos de grupo

	Categoría Salarial	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Grado de satisfacción	Contrato	68	5.1082	1.16379	.14113
	Regular	145	5.2071	1.20139	.09977

Prueba de muestras independientes

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias								
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia			
	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior		
Grado de Satisfacción	Se han asumido varianzas iguales		.608	.437	-.566	211	.572	-.09896	.17484	-.44362	.24570
	No se han asumido varianzas iguales				-.573	135.012	.568	-.09896	.17283	-.44077	.24285

Hipótesis nula 7

Grado de satisfacción, categoría laboral y tiempo de servicio

Factores inter-sujetos

		Etiqueta del valor	N
Categoría laboral	1	Maestro(a)	75
	2	Obrero(a) de oficina	44
	3	Pastor ordenado	40
	4	Pastor no ordenado	54
Tiempo servicio	1	10 o Menos	142
	2	11-20	41
	3	21-30	18
	4	31 o Mas	12

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Grado de Satisfacción

Categoría Laboral	Tiempo servicio	Media	Desv. típ.	N
Maestro(a)	10 o Menos	4.8823	1.14847	57
	11-20	4.6065	1.14173	5
	21-30	4.7604	.84239	7
	31 o Mas	4.5860	.75388	6
	Total	4.8288	1.08412	75
Obrero(a) de oficina	10 o Menos	5.3484	1.35061	30
	11-20	5.2509	1.48455	9
	21-30	5.9919	.38383	4
	31 o Mas	6.1935	.	1
	Total	5.4062	1.30547	44
Pastor ordenado	10 o Menos	5.6246	1.01828	11
	11-20	5.3684	.96165	19
	21-30	4.9570	2.03749	6
	31 o Mas	5.6774	.97666	4
	Total	5.4081	1.16234	40
Pastor no ordenado	10 o Menos	5.2317	1.16539	44
	11-20	5.6734	1.20544	8
	21-30	4.2581	.	1
	31 o Mas	6.1935	.	1
	Total	5.2969	1.16373	54
Total	10 o Menos	5.1465	1.20156	142
	11-20	5.3092	1.15423	41
	21-30	5.0717	1.33424	18
	31 o Mas	5.2177	.99303	12
	Total	5.1755	1.18767	213

Contraste de Levene sobre la igualdad de las varianzas error(a)

Variable dependiente: Grado de satisfacción

F	gl1	gl2	Significación
.963	15	197	.495

Contrasta la hipótesis nula de que la varianza error de la variable dependiente es igual a lo largo de todos los grupos.

a Diseño: Intersección+Categoria_Laboral+Tiempo_Servicio+Categoria_Laboral * Tiempo_Servicio

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Grado de satisfacción

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Significación
Modelo corregido	22.682(a)	15	1.512	1.078	.379
Intersección	1546.155	1	1546.155	1102.178	.000
Categoria_Laboral	11.450	3	3.817	2.721	.046
Tiempo_Servicio	1.865	3	.622	.443	.722
Categoria_Laboral * Tiempo_Servicio	8.018	9	.891	.635	.766
Error	276.355	197	1.403		
Total	6004.470	213			
Total corregida	299.037	212			

a R cuadrado = .076 (R cuadrado corregida = .005)

APÉNDICE F

ANÁLISIS ESTADÍSTICOS PARA PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS

Preguntas complementarias

Media aritmética del grado de motivación
y grado de satisfacción laboral

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Grado de motivación	213	6.0242	.84657
Grado de satisfacción	213	5.1755	1.18767
N válido (según lista)	213		

APÉNDICE G

ANÁLISIS ESTADÍSTICOS PARA LAS DECLARACIONES DE LOS INSTRUMENTOS

Grado de motivación

Media y desviación de las declaraciones

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Dar lo mejor de usted en sus responsabilidades diarias	213	6.3897	.92312
Asistir a las reuniones programadas por la administración	213	6.3333	1.11874
Trabaja sin necesidad de supervisión	213	6.2113	1.05842
Ayudar al crecimiento espiritual de otros (alumnos, miembros de iglesia, etc.)	213	6.2066	1.09223
Participar en las actividades sociales programadas por la institución	213	6.1596	1.10439
Cumplir con los reglamentos institucionales	213	6.1315	1.14166
Ser puntual en los horarios de trabajo establecidos	213	6.1080	1.19060
Relacionarse con los miembros de su institución	213	6.0892	1.22726
Involucrarse en otras actividades que soliciten de la administración	213	6.0751	1.12602
Realizar las tareas rutinarias del trabajo	213	6.0751	1.05240
Tratar con sus superiores	213	6.0657	1.21911
Impartir o colaborar en campañas evangelísticas	213	6.0516	1.11260
Coopera con sus superiores para el éxito de la institución	213	6.0282	1.31003
Trabajar para alcanzar las metas institucionales	213	6.0188	1.21687
Capacitar a otros para cumplir la misión de la iglesia	213	5.9953	1.23050
Realizar obra misionera en su ambiente de trabajo	213	5.8873	1.20787
Participar en programas de servicio	213	5.8779	1.25297
Entregar informes de trabajo a tiempo	213	5.7136	1.20833
Dar su opinión en las juntas a las que asiste	213	5.5869	1.44007
Trabajar bajo presión en situaciones requeridas	213	5.4789	1.50024
N válido (según lista)	213		

Nivel de satisfacción laboral

Media y desviación de las declaraciones

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
El apoyo que le da su familia en el trabajo organizacional	213	5.8122	1.47061
Su integridad como obrero(a)	213	5.6244	1.45036
El trato que recibe de sus compañeros	213	5.6103	1.41197
Su vida de devoción personal	213	5.5681	1.56956
La puntualidad con que cumple sus compromisos	213	5.4977	1.40962
La libertad que tiene para hacer su trabajo	213	5.4930	1.62707
El trato que recibe de parte de los compañeros (as) de trabajo	213	5.4789	1.57988
La forma como planifica su trabajo	213	5.4742	1.34779
Su estilo de vida	213	5.3850	1.47052
Las actividades espirituales que se realizan en su institución	213	5.3756	1.66534
La entrega de informes de trabajo	213	5.3286	1.47782
Su estado de salud	213	5.2864	1.51023
Los comentarios que los compañeros (as) hacen de su trabajo	213	5.2770	1.55505
El logro de sus objetivos personales	213	5.2582	1.51221
El tiempo que dedica su vida familiar	213	5.1972	1.56573
El logro de los objetivos institucionales	213	5.1925	1.53437
El medio de transporte que usa para ir a su trabajo	213	5.1878	1.95285
El crecimiento integral de su institución	213	5.1643	1.52533

El trabajo que le dan los administradores de su institución	213	5.1221	1.78678
Las actividades sociales que se celebran en su institución	213	5.0845	1.60847
El salario que recibe	213	5.0845	1.71354
La evaluación que hacen de su trabajo los administradores	213	5.0704	1.68504
La justicia con que es tratado (a)	213	5.0282	1.69882
La equidad con que le tratan los administradores	213	5.0141	1.70592
El apoyo que recibe de parte de los administradores	213	5.0047	1.78436
La calidad de supervisión que recibe	213	4.9390	1.76203
La capacitación que le dan para hacer su trabajo	213	4.9108	1.69531
La cantidad de trabajo que tiene que realizar	213	4.9061	1.69366
La participación en las decisiones de su organización	213	4.8357	1.73103
Las oportunidades que la institución le otorga para superarse	213	4.8216	1.82646
La forma como le llaman la atención	213	4.8122	1.83067
El reconocimiento que da la institución a su trabajo	213	4.7324	1.67634
El interés que tienen los administradores en sus necesidades personales	213	4.5587	1.86390
N válido (según lista)	213		

LISTA DE REFERENCIAS

- Aamodt, G., Sosa, M., Ponce, P. y Contreras C. R. (2010). *Psicología industrial/organizacional*. México: Cengage Learning.
- Ajello, A. M. (2003). *La motivación para aprender*. Madrid: Popular.
- Aldama Orta, B. M. (2006). *Manual preparación trabajadores UC (Vol.2)*. La Habana: TRD Caribe.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: en busca de desarrollo de ventajas competitivas*. Chiclayo, Lambayeque, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mongrovejo.
- Aparicio, V. y Encinas, C. (2001). *Comportamiento humano en la organización*. Madrid: UOC.
- Aponte, C. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Medellín: ECOE.
- Arias G., F. (1986). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Armstrong, M. (1991). *Gerencia de recursos humanos*. México: Legis.
- Atalaya Pisco, M. C. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*, 3(5), 6-46.
- Beer, L., Spector, C., Lawrence, H., Quinn, M. y Walton, A. (1990). *Dirección de los recursos humanos*. México: Continental.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.
- Bohlander, W. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Bounds, M. y Woods, J. (1999). *Supervisión*. México: Thomson.
- Byars Loid, R. R. (1987). *Administración de recursos humanos*. México: Interamericana.

- Cavalcante, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de directores de las escuelas secundarias públicas de la región de acobina (Bahía-Brasil)*. (Tesis doctoral). Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chruden, H. y Sherman, A. (2002). *Administración de personal*. México: Cecsa.
- Cofer, N. y Appley, H. (1976). *Psicología de la motivación: teoría e investigación*. México: Trillas.
- Coon, D. (2005). *Psicología*. México: Cengage Learning.
- Cuevas Rosales, M. F. (2004). *Estudio exploratorio sobre la motivación del albañil*. (Tesis maestría) para obtener el grado de maestro en ingeniería especializado en administración de la construcción. México.
- Da Cenzo, A. y Robbins, P. (2002). *Fundamentos de administración*. México: Prentice Hall.
- Daft, L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: International Thomson.
- Daft, R. y Lane, P. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Cengage Learning.
- Dalton, M., Hoyle, G. y Watts, W. M. (2007). *Relaciones humanas*. México: Cengage Learning.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2006). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Davis, M. (1991). *The human side of enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Díaz, A. (2004). *Las empresas españolas, a la cola de Europa en formación y desarrollo según sus empleados*. Recuperado de http://www.aprendemas.com/Noticias/html/N363_F25012004.HTML
- Díaz, I. (1999). *Cliente: ¿Punto de partida o destino?* La Habana: Espacio.
- Dubrin, J. (2000). *Soluciones empresariales*. México: International Thomson.
- Dubrin, J. (2007). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.

- Fernández, R. A. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Ferrando, M. J. (2011). *Teoría y práctica en recursos humanos: habilidades directivas*. Madrid: GRIN Verlag.
- Fleishman, E. A. y Bass, A. R. (1976). *Estudios de psicología industrial y del personal*. México: Trillas.
- Fontes, F. J. y Fresan, C. P. (2003). *La satisfacción laboral de los académicos mexicanos en una universidad estatal pública*. México: ANUIES.
- Fuller, K. J. (2007). *Instrumentación quirúrgica: teoría, técnicas y procedimientos*. Madrid: Médica Panamericana.
- Gan, F. (2007). *Manual de recursos humanos*. Madrid: UOC.
- García González, A. y Reverter, S. B. (2005). *Los nuevos emprendedores: creación de empresas en el siglo xxi*. Barcelona: Universitat Barcelona.
- Galindo, M. (1985). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- García Sanchidrian, J. (2007). *Motivación: haga que lo hagan*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Garmendia, J. y Parra, F. (1993). *Sociología industrial y de los recursos humanos*. Madrid: Taurus.
- Gelabert, P. M. (2007). *Recursos humanos*. Madrid: ESIC.
- Gitman, J. L. (2007). *El futuro de los negocios*. México: Cengage Learning.
- Gil Lacruz, M. (2006). *Relaciones entre formación, motivación y satisfacción laboral*. Recuperado de <http://www.unizar.es/cuadernos/n04/n04a04.html>.
- Gómez Dacal, G. (2006). *K sigma: control de procesos para mejorar la calidad de enseñanza*. Madrid: WK Educación.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Buenos Aires: Brujas.
- González García, M. J. (2006). *Habilidades directivas*. Málaga: Innovación y Calificación.
- Godínez, F. M. (2004). *Didáctica general*. San José: EUNED.
- González, H. M. (1996). *Motivación humana*. México: El Manual Moderno.

- González, M. y Olivares, S. (1999). *Comportamiento organizacional, un enfoque latinoamericano*. Madrid: Continental.
- Gorostegui, P. y Ochoa, O. (2006). *Función directiva y recursos humanos en sanidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Grajales Guerra, T. (2000). *Tipos de investigación*. Recuperado de http://tgrajales.net/in_vestipos.pdf.
- Griffin, R. (2005). *Negocios*. México: Pearson.
- Guillen Gestoso, C. y Guil Bozal, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- Guillen, M. del C. M. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Díaz de Santos.
- Hagemann, G. (2002). *Motivación: manual de implementación*. México: Limusa.
- Harré, R. y Lam. R. (1992). *Psicología social y de la personalidad*. México: Paidós.
- Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Hellriegel, D. y Jackson, S. E. (2007). *Administración*. México: Cengage Learning.
- Hernández Sánchez, M. T. (2003). *Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana*. Recuperado de <http://www.ilustrador.com/publicaciones/EpyZVFFAZZBoVNBVoF.php>
- Herrera, F., Ramírez, M. I., Roa, J. M. y Herrera, I. (2004). Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37(2).
- Hitt, M. A. y Lara Choy, M. I. (2006). *Administración*. México: Pearson.
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1991). *Comportamiento en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Hogan, Y. (2004). *Pruebas psicológicas*. México: Manual moderno.
- Holanda, S. B. (2004). *Activación de la inteligencia*. Buenos Aires: Libros en Red.
- Kossen, S. (1995). *Recursos humanos en las organizaciones*. México: Herla.
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación*. Caracas: Alfa.

- Levy Levoyer, C. (2003). *La motivación en la empresa: modelos y estrategias*. Madrid: Gestión.
- Liker, K. J. (2004). *Las claves del éxito de Toyota*. Madrid: Gestión 2000.
- López Lita, R., Fernández Beltrán, F. y Vilar Moreno, F. (2003). *Radio y televisión en el ámbito local*. Barcelona: Universitat Jaume II.
- López, G. L. (2000). *Diferenciación en marketing*. Madrid: Díaz de Santos.
- López, G. L. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Luque, G. A. (2006). *Socio psicología del trabajo*. Madrid: UOC.
- Lussier, R. N. y Achua, F. C. (2005). *Liderazgo*. México: Cengage Learning.
- Maier, N. R. F. (1949). *Frustration: The study of behavior without a goal*. New York: McGraw-Hill.
- Maldonado, R. A. (1990). *Liderazgo y motivación*. México: Universo.
- Márquez Pérez, M. (2002). *Satisfacción laboral recursos humanos*. Recuperado de <http://www.sapiens.com/sapiens/comunidades/permarti.nsf/satisfacci%c3%B3n%20laboral/49E402EB04AFB?opendocument>.
- Martín, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración (Spanish). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(1), 25-40.
- Martínez Guillen, M. C. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Díaz de Santos.
- Medina Tornero, M. E. (2000). *Evaluación de la calidad asistencial del servicio de ayuda a domicilio en el ayuntamiento de Murcia*. Murcia: Editum.
- Moreno, M. L. (2002). *Hacia una nueva orientación universitaria*. Barcelona: Universitat Barcelona.
- Mosley, D., Megginson, L. y Píetri, P. (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Cengage Learning.
- Muchinsky, M. P. (2005). *Psicología: una introducción a la psicología*. México: Cengage Learning.
- Muchinsky, M. P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional*. México: Cengage Learning.

- Murphy, G. (1947). *Personality: A biosocial approach to origins and structure*. New York: Harper.
- Newstrom, D. D. (1991). *Comportamiento organizacional en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una Escala de Satisfacción Laboral en Trabajadores de Lima Metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*, Vol IX, N°1, 27 -34.
- Palomo Vadillo, M. T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. México: Hesic.
- Pérez López, J. A. (1990). *La empresa: dirección y administración*. Barcelona: Orbis.
- Perla, P. (1999). *Secretos para motivar a personas a la acción productiva*. (Tesis de Maestría). Santa Fe de Bogotá: D.C.
- Prot, B. (2002). *Pedagogía de la motivación: cómo despertar el deseo de aprender*. Madrid: Narcea.
- Publicaciones Vértice. (2008). *Motivación de personal*. Recuperado de http://books.google.com/books?id=WbCsyLeFqyKC&printsec=frontcover&dq=Publicaciones+Vertice.+Motivacion+de+personal.&hl=es&ei=_-LTae6B8HY0QGtiszFBg&sa=X&oi=book_result&ct=book-umbnail&resnum=1&ved=0CD0Q6wEwAA#v=onepage&q&f=false
- Quintanilla Morales, R. E. (2009). *Motivación y satisfacción laboral de los pastores adventistas del Salvador*. Tesis de Maestría en la Universidad de Montemorelos. Montemorelos, Nuevo León.
- Quiñones, V. M. y Vega, A. L. (2007). *Calidad y servicio. Conceptos y herramientas*. Bogotá: ECOE.
- Robbins, P. S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, P. S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, P. S. y Coulter, M. (1996). *Management*. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis/cgb/c1.pdf>
- Robbins, P. S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robles Valdés, G. y Alcérreca Joaquín, C. (2009). *Administración: un enfoque interdisciplinario*. México: Pearson.

- Rodríguez Valencia, J. (2006). *Dirección moderna de organizaciones*. México: International Thomson.
- Rosenbaum, B. (1984). *Cómo motivar a los empleados de hoy*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ruíz López, M., Alcalde Escribano, J. y Landa García, J. I. (2005). *Gestión clínica en cirugía*. México: Aran.
- Salazar Rodríguez, A. L. (2001). *Factores predictores de la satisfacción laboral de las educadoras Beliceñas al inicio del milenio 2002*. (Tesis doctoral). Universidad de Morelos, Nuevo León, México.
- Santa Cruz, C. (2001). *Análisis sobre la influencia de la motivación y las actitudes en el ambiente laboral*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.
- Sarmiento, D. y Ferre, O. (2001). *Trabajo de satisfacción laboral*. Recuperado de <http://persona.telefonica.terra.es/web/tourism/satisfaccion%20laboral2.0.htm>
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.
- Schultz, P. D. y Schultz, E. (2009). *Teorías de la personalidad*. México: Cengage Learning.
- Sferra, A., Wrigth y Rice, L. (1970). *Personalidad y relaciones humanas*. México: McGraw-Hill.
- Soler, X. (2008). *Pura motivación*. Barcelona: Alienta.
- Sprenger, R. (2009). *El mito de la motivación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Stevenson, N. (2000). *La motivación del personal en su empresa*. Madrid: Prentice-May.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *Procesos de investigación científica*. México: Limusa.
- Tomas, A. E. (2006). *Socio-psicología del trabajo*. Barcelona: UOC.
- Unitec. (1999). *Instituto de investigación de tecnología educativa de la Universidad Tecnológica de México: comportamiento organizacional 1*. México: Unitec.
- Urcola Tollería, J. L. (2008). *La motivación empieza en uno mismo*. Madrid: Esic.

- Uribe Prado, J. F. (2008). *Psicología de la salud ocupacional en México*. México: UNAM.
- Vásquez Sosa, S. M. (2007). *Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza*. (Tesis de maestría). Facultad de Medicina Humana, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Veláz Rivas, J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Wehrich, H. y Koontz, H. (2007). *Administración, una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Werther, W. y Keith, D. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- White, E. (1971). *Consejos para los maestros*. Mountain View, CA: Pacific Press Publishing Association.
- White, E. (1982). *Alza tus ojos*. Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana.
- White, E. (1995). *La educación*. Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana.
- White, E. (2008). *La única esperanza*. Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana.
- Zepeda, H. F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Pearson.
- Zuazua Oriondo, A. (2007). *El proyecto de autorrealización. Cambio, curación y desarrollo*. San Vicente, Alicante: Club Universitario.