

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



---

**LA PERCEPCIÓN DIFERENCIADA DE INCENTIVOS  
PSICOSOCIALES. CASO: TRABAJADORES DE LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL CRESPO Y  
CASTILLO, AUCAYACU**

---

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**DANIEL ANTONIO TONE RECUAY**

**TINGO MARÍA, PERÚ**  
**JUNIO, 2012**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



---

**LA PERCEPCIÓN DIFERENCIADA DE INCENTIVOS  
PSICOSOCIALES. CASO: TRABAJADORES DE LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL CRESPO Y  
CASTILLO, AUCAYACU**

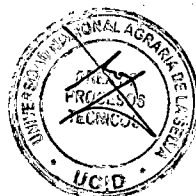
---

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

DANIEL ANTONIO TONE RECUAY

TINGO MARÍA, PERÚ

JUNIO, 2012



**E12**

**T71**

**Tone Recuay, Daniel Antonio**

La Percepción diferenciada sobre los incentivos Psicosociales, Caso :  
Trabajadores de la Municipalidad Distrital Crespo y Castillo , Aucayacu.  
Tingo María, 2012.

71 págs.; 5 cuadros.; 2 fgrs.; 32 ref.; 30 cm.

Tesis ( Licenciado en Administración ) Universidad Nacional Agraria de la  
Selva, Tingo María ( Perú ). Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

- 1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO 2. MOTIVACIÓN LABORAL**
- 3. INCENTIVOS PSICOSOCIALES 4. TRABAJADORES MUNICIPALES**
- 5. DIMENSIONES PSICOSOCIALES 6. INCENTIVOS POSITIVOS**



---

UNAS PRIMER LUGAR EN LA AMAZONÍA PERUANA

---

*"Año de la Integración Nacional y el Reconocimiento de Nuestra Diversidad"*

*"Año del Bicentenario de la Revolución Libertaria de Huánuco de 1812"*

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad universitaria al primer día del mes de junio del 2012, siendo las 11:18 am, reunidos en la Sala de Grados de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, se instaló el Jurado Evaluador nombrado mediante Resolución Nro. 018-2011/CFCEA, a fin de dar inicio a la sustentación de la tesis para optar el título de Licenciado en Administración denominado:

### LA PERCEPCIÓN HOMOGÉNEA DE INCENTIVOS PSICOSOCIALES. CASO: TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL CRESPO Y CASTILLO, AUCAYACU

Presentado por el Bachiller en Ciencias Administrativas **Daniel A. TONE RECUAY**, luego de la sustentación y absueltas las preguntas de rigor, se procedió a la respectiva calificación de conformidad con el Art. 26° del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, cuyo resultado se indica a continuación:

APROBADO POR : UNANIMIDAD.  
CALIFICATIVO MUY BUENO (16)

Siendo las 12:25pm. se dio por culminado el acto público de sustentación de tesis, firmando a continuación los miembros del honorable jurado y su asesor, en señal de conformidad.

Tingo María, 01 de junio del 2012.

Lic. Adm. AMADOR LUCIANO CONDEZO  
Presidente del Jurado

Lic. Adm. WALTER MUCHA HUAMAN  
Miembro

Lic. Adm. DAVID ANCOBAR BERROSPI  
Miembro

Psc. LUIS ABREGU TUEROS  
Asesor

## FICHA DE INFORMACIÓN

Tesis:

La percepción homogénea de incentivos psicosociales. Caso: Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Crespo y Castillo, Aucayacu.

Programa de investigación:

07: Administración de recursos humanos

Línea de investigación:

7.5 Motivaciones psicosociales

Autor:

**Daniel Antonio Tone Recuay**

Asesor:

Ps. Mg. Luis F. Abregú Tueros

Institución y lugar de ejecución:

Municipalidad Distrital de Crespo y Castillo, Aucayacu.  
Provincia de Leoncio Prado y departamento de Huánuco.

Duración del estudio:

Fecha de inicio: Enero, 2011  
Fecha de término: Diciembre, 2011

Presupuesto de financiamiento:

|                             |            |                        |
|-----------------------------|------------|------------------------|
| Estudio financiado por FEDU | s/.        | 500.00                 |
| Aporte propio               | s/.        | 1,610.00               |
| <b>TOTAL</b>                | <b>s/.</b> | <b><u>2,110.00</u></b> |

Tingo María, Junio del 2012

.....  
Bach. Adm. Daniel Antonio Tone Recuay  
Tesista

.....  
Mg. Luis F. Abregú Tueros  
Asesor

## ÍNDICE

|                                                                                                                               | <u>Página</u> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| AGRADECIMIENTO                                                                                                                |               |
| DEDICATORIA                                                                                                                   |               |
| RESUMEN / PALABRAS CLAVE.....                                                                                                 | 4             |
| ABSTRACT / KEY WORDS.....                                                                                                     | 5             |
| <br>I. INTRODUCCIÓN .....                                                                                                     | <br>6         |
| II. MARCO TEÓRICO .....                                                                                                       | 11            |
| 2.1 BASE TEORÍA .....                                                                                                         | 11            |
| 2.2 ANTECEDENTES .....                                                                                                        | 21            |
| 2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....                                                                                              | 33            |
| III. METODOLOGÍA .....                                                                                                        | 36            |
| 3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA .....                                                                                                 | 36            |
| 3.2 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....                                                                                       | 37            |
| 3.3 MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....                                                                                    | 38            |
| 3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE<br>DATOS .....                                                                 | 39            |
| 3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO .....                                                                                    | 40            |
| 3.6 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....                                                                                 | 41            |
| 3.7 PROCEDIMIENTO .....                                                                                                       | 44            |
| IV. RESULTADOS .....                                                                                                          | 46            |
| 4.1 PERCEPCIÓN GLOBAL DE INCENTIVOS PSICOSOCIALES<br>EN TRABAJADORES DE LA MDCC .....                                         | 46            |
| 4.2 EVALUACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PUNTUACIONES<br>TOTALES DE LA VARIABLE PERCEPCIÓN DE INCENTIVOS<br>PSICOSOCIALES .....   | 48            |
| 4.3 DIFERENCIAS DE PERCEPCIÓN DE INCENTIVOS PSICOSO<br>CIALES SEGÚN GÉNERO, CONDICIÓN LABORAL Y TIEM<br>PO DE SERVICIOS ..... | 48            |
| 4.4 PERCEPCIÓN DE INCENTIVOS PSICOSOCIAL SEGÚN<br>DIMENSIONES .....                                                           | 55            |
| V. DISCUSIÓN .....                                                                                                            | 58            |
| VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                                                                                      | 62            |
| BIBLIOGRAFÍA .....                                                                                                            | 66            |
| ANEXO .....                                                                                                                   | 69            |

Página**ÍNDICE DE TABLAS**

|    |                                                                                                   |    |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. | NÚMERO DE TRABAJADORES SEGÚN GÉNERO, CONDICIÓN LABORAL Y TIEMPO DE SERVICIOS. MDCC. 2011.         | 37 |
| 2. | COMPOSICIÓN DE ÍTEMS SEGÚN DIMENSIONES DEL CPIP.                                                  | 42 |
| 3. | MATRIZ DE CORRELACIONES INTER ÍTEM DEL CPIP.                                                      | 44 |
| 4. | FRECUENCIA DE TRABAJADORES SEGÚN NIVEL DE PERCEPCIÓN DE INCENTIVOS PSICOSOCIALES. MDCC. 2011.     | 47 |
| 5. | FRECUENCIA DE TRABAJADORES SEGÚN DIMENSIONES DE LA VARIABLE INCENTIVOS PSICOSOCIALES. MDCC. 2011. | 56 |

**ÍNDICE DE FIGURAS**

|    |                                                                                                                           |    |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. | UBICACIÓN DE LOS INCENTIVOS PSICOSOCIALES EN LAS TEORÍAS CLÁSICAS DE LA MOTIVACIÓN DE MASLOW Y ALDERFER                   | 13 |
| 2. | PORCENTAJE DE PERCEPCIÓN DE INCENTIVOS PSICOSOCIALES RESPECTO PUNTUACIÓN MÁXIMA POR DIMENSIONES. TRABAJADORES MDCC. 2011. | 57 |

**ÍNDICE DE ANEXO**

|    |                                                                    |    |
|----|--------------------------------------------------------------------|----|
| 1. | CUESTIONARIO ANÓNIMO SOBRE PERCEPCIÓN DE INCENTIVOS PSICOSOCIALES. | 70 |
| 2. | TABLA DE SALIDA DE DATOS BÁSICOS SOBRE INCENTIVOS PSICOSOCIALES    | 71 |

## **La percepción diferenciada de incentivos psicosociales. Caso: Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Crespo y Castillo, Aucayacu**

Daniel Antonio Tone Recuay

### **RESUMEN**

La tesis tuvo como objetivo principal determinar las diferencias y el nivel de percepción de incentivos psicosociales en los trabajadores de la Municipalidad de Crespo y Castillo –MDCC- (Huánuco, Perú). En la recolección de datos (febrero, 2011) se empleó una encuesta anónima con participación voluntaria ( $n=37$ , mujeres 24,3%; contratados 43,2%; 1-5 años de servicios 64.9%). Aplicándose el cuestionario breve (21 ítems, 4 graduaciones, 6 dimensiones), cuya validez fue determinado por juicio de experto (valoración promedio: 80 puntos) y su confiabilidad (coeficiente  $\alpha$  de *Cronbach* inter ítem: 0,874 y global 0,744). Para determinar las diferencias de percepción según el género, condición laboral y tiempo de servicios, se aplicó la prueba  $t$  de *Student* y, en la evaluación según niveles de percepción, se consideraron las puntuaciones brutas y estandarizadas (eneatipos), y el procesamiento de datos fue automático a través del programa informático *SPSS* v. 15. Los resultados indican que más de la mitad de los trabajadores percibían a los incentivos psicosociales otorgados por los directivos de la MDCC en forma aceptable (54,2%), seguido de buena percepción (29,5); y dicha percepción no está diferenciada entre varones-mujeres, tampoco entre nombrados como contratados ni según el tiempo de servicios ( $p<0,949$ ;  $p<0,230$ ;  $p<0,610$  a  $p<0,906$ ). Rechazándose La hipótesis planteada. Los incentivos psicosociales predominantes, entre otros son, evitar llamarle la atención, énfasis de incentivos para la identificación institucional, la percepción de estabilidad laboral y de confianza generados, del descanso a media jornada y la buena información sobre los derechos laborales.

**Palabras clave:** Gestión del talento humano, motivación laboral, incentivos psicosociales, trabajadores municipales, dimensiones psicosociales, incentivos positivos.



## **Differentiated perception of psychosocial incentives. Case: Workers of the District Municipality of Crespo y Castillo, Aucayacu**

### **ABSTRACT**

The thesis main objective was to determine differences and the perceived level of incentives psychosocial workers of the Municipality of Crespo y Castillo, MDCC- (Huanuco, Peru). In the data collection (February 2011) employed a voluntary anonymous survey ( $n = 37$ , 24.3% women, 43.2% contracted, 1-5 years of service 64.9%). Applying the short questionnaire (21 items, 4 graduations, 6 dimensions), whose validity was determined by expert opinion (average value: 80 points) and reliability (Cronbach's  $\alpha$  coefficient inter ítem: 0.744 0.874 and global). To determine the differences in perception by gender, employment status and length of service, we applied the Student " $t$ " test, and evaluation according to levels of perception, we considered the raw scores and standardized, and data processing was automatic through the SPSS v. 15 software. The results indicate that more than half the workers perceived psychosocial incentives granted by the directors of the MDCC in an acceptable manner (54.2%), followed by good perception (29.5), and this perception is not differentiated between male-female, or between hired or appointed as service according to the time ( $p < 0.949$ ,  $p < 0.230$ ,  $p < 0.610$  to  $< 0.906$ ). Rejecting the hypothesis. Predominant psychosocial incentives, among others are, to avoid drawing attention, emphasis on incentives for corporate branding, perception of job security and confidence created, rest-time and good information on labor rights.

**Keywords:** Management of human talent, work motivation, incentives psychosocial municipal workers, psychosocial dimensions, positives incentives.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Considerando que el talento humano es el factor determinante en la gestión de la calidad de servicios, que a su vez están influenciados por el clima organizacional, reflejado en el comportamiento global de los trabajadores, que afectan la percepción y valoración de la organización donde laboran. Está expresado por ejemplo, en la percepción de las relaciones interpersonales en diferentes niveles jerárquicos, y en el estilo de supervisión del gerente o jefe de institución.

A su vez, los aspectos señalados dependen entre otros aspectos, de los estilos de liderazgo, pero principalmente de la motivación (Palma, 2003), que desde la perspectiva de la psicología organizacional, es un conjunto de fuerzas psíquicas, que se activan por el incentivo gratificante y por una necesidad apremiante. Que en la práctica laboral, vienen a ser la administración de incentivos intrínsecos y psicosociales (Flores, 2000), que inclusive en las organizaciones convencidas y sensibles hacia la valoración de riesgos psicosociales, tienen dificultades metodológicas para identificar y gestionarlos adecuadamente (Armadans, Ferrer y Manzano, citado por Mondelo y colegas, 2005). Aunque el objetivo final, es que el trabajador logre ciertos comportamientos y, pueda aplicarse programas de desarrollo organizacional previo diagnóstico de las motivaciones.

Especialmente las motivaciones psicosociales en las instituciones públicas y, particularmente en las municipalidades, no están siendo estudiadas, las mismas que requieren caracterizar, los estímulos o reforzadores emocionales y sociales, referidas entre otros aspectos, al estilo de la comunicación y al trato del personal, sobre el reconocimiento y la distinción, sobre la seguridad y confianza que se brindan, el respeto, las oportunidades de demostración que se promueven en el trabajador, sobre las oportunidades de escucha de opinión y propuestas y, sobre las condiciones físicas y ambientales en el puesto de trabajo.

Que en la actualidad, estos aspectos no se consideran importantes en la gestión pública, dada la cultura organizacional burocrática que han adoptado a través del tiempo, a pesar que dichas instituciones brindan servicios en el territorio nacional, y todos somos usuarios en todo momento, directa e indirectamente. Lo más grave es que persisten actitudes de colonizado y subdesarrollado, cuando mencionan que “el empleado público hace el favor de atender al público usuario”.

Estudiándose la percepción de la motivación psicosocial, que tiene implicancias directas en la productividad del talento humano, se mostrará la calidad de vida laboral existente, además la presencia o ausencia de la comunicación empática, asertiva y el reconocimiento emocional, que son los principales elementos de la inteligencia emocional (Goleman,1998). Ambos aspectos comprometidos directamente con la calidad de servicios. Particularmente, en las instituciones públicas que son caracterizados por la adherencia a procedimientos arcaicos, al ritual de normas, al vacío de liderazgo, competencia por el poder y la posición en la institución; también por la existencia de sospecha y desconfianza, baja motivación y percepción de inestabilidad

(Miles y Kels, 1998; Abregú, 2005); que al respecto son necesarios estudiar, principalmente, para establecer programas de desarrollo de la calidad de servicios y el desarrollo organizacional desde una perspectiva psicosocial, utilizándose por ejemplo, métodos de acción participativa y colaborativa, basados en la conducta planificada.

Además, porque la mayoría de estrategias de prevención están centradas en el afrontamiento individual o grupal, pero cuando el problema ha surgido y sin conocer sus causas. Siendo necesario un conocimiento amplio sobre los riesgos psicosociales (Gil-Monte, 2005; Moriana, 2004) que dentro del entorno laboral y conjuntamente con la utilización de las herramientas de la programación neurolingüística, generarían puntos de partida para establecer una cultura de calidad en los servicios.

Y, uno de los primeros pasos para afrontar este tipo de problemas desde una organización del trabajo, por ejemplo, constituye la identificación y evaluación de los factores que permiten hacer un diagnóstico de la situación, así como de las alteraciones y disfunciones que se producen tanto sobre los trabajadores como sobre el funcionamiento de la organización (Nogareda, 2005).

La justificación e importancia del estudio, está centrado por la exigencia normativa relacionada a la planificación preventiva en el grupo de trabajadores, específicamente a raíz de lo establecido por las normas de prevención de riesgos laborales (D.S. N° 009-TR, 2005); sobre el impacto de los tratados de libre comercio (Falconí, 2007) y la normativa internacional (OMS, 1995). La evaluación de riesgos psicosociales, especialmente en los trabajadores de las municipalidades, es necesario por los problemas que originan las malas condiciones psicosociales como el estrés, que

viene a ser un riesgo tanto por su prevalencia como por la gravedad de sus consecuencias para la salud de los trabajadores.

También es importante, porque la administración pública se encuentra inmersa en el proceso de cambio estructural establecido por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), cuya principal función será modernizar el servicio público con altos niveles de eficiencia y méritos. Debiendo abordarse estos problemas, desde la perspectiva del desarrollo organizacional, aunque esta disciplina se haya interesado especialmente por la cuestión de la productividad, sin relacionar específicamente aspectos que a nuestro criterio explican tanto cuestiones de salud como de productividad.

Igualmente, es importante porque se aborda parte del diagnóstico del clima organizacional que redundará en la prevención e intervención organizacional, resultando útil al desarrollo organizacional, en tanto, coadyuva la retroalimentación, el incremento en la interacción y comunicación, la confrontación y, el estudio de la proactividad; que permite identificar las fortalezas y debilidades en los programas de cambio. Además, porque la motivación psicosocial y otros aspectos no están claramente definidos. Por ello, tanto en empresas privadas como en instituciones públicas como del presente, por sí mismo, es muy importante en el medio local y nacional. Siendo relevante la información a obtenerse para actuar de manera consensual y voluntaria de los empleados como resultado de la sensibilización, y la descripción de las percepciones del ambiente laboral como de las sugerencias que se deriven y, de esta forma establecer programas de desarrollo de calidad de servicios públicos.

Al respecto, las principales interrogantes al problema planteados son:

1. ¿Cuáles serán los incentivos psicosociales predominantes y, con mejor y peor percepción en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Crespo y Castillo?
2. ¿La percepción de los incentivos psicosociales en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Crespo y Castillo, están diferenciadas entre género, grupo laboral y tiempo de servicios?

Los objetivos que el estudio pretende cumplir son: evaluar y determinar la mejor y peor percepción por dimensiones y evaluar la diferencia de percepción de incentivos psicosociales según género, grupo laboral y tiempo de servicios, en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Crespo y Castillo

De las afirmaciones señaladas, la hipótesis que se plantea demostrar es: “Los incentivos psicosociales percibidos por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Crespo y Castillo (Aucayacu, Huánuco), son predominantemente inadecuadas y se diferencian entre el género, el grupo ocupacional y el tiempo de servicios”.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 BASE TEÓRICA**

#### **A. TEORÍA DE RECOMPENSAS SOCIALES DE ELTON MAYO**

A partir de los experimentos de Hawthorne en EE.UU, el autor demostró que el pago o recompensa salarial, efectuados aún en bases justas o generosas, no es el único factor decisivo en la satisfacción del trabajador; y el hombre no solamente es motivado por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales, simbólicas y no materiales, que al respecto Chiavenato (1999), señala en la teoría general de la administración, que el nivel de producción, no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador, sino además por las normas sociales y las expectativas que lo rodean, es decir, está en función a la capacidad social del trabajador, la que hace que éste se interrelacione en el grupo de trabajo, asimismo tengan mayor disposición de producción; comprobándose además, que el comportamiento del individuo es apoyado completamente por el grupo, por ende no actúan o reaccionan aisladamente, sino en conjunto con el resto de miembros del grupo.

## **B. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW**

Las necesidades básicas de las personas son las mismas para todo los seres humanos, aunque se trate de diferentes culturas, clasificándose estas motivaciones en cinco jerarquías de necesidades:

### **1. NECESIDADES FISIOLÓGICAS**

Las demandas fisiológicas, están relacionadas a las necesidades primarias que tiene el hombre por el mantenimiento de su cuerpo o la conservación de la salud, por la alimentación, la bebida, el sueño, por el aire puro, la temperatura agradable, por el vestido y el cobijo; y una vez satisfechas éstas, emergen otras necesidades como el instinto sexual, los deseos por el buen gusto, el tacto, entre otras necesidades básicas.

### **2. NECESIDADES DE SEGURIDAD**

Estas necesidades, son notorias principalmente en los adultos, quiénes sienten el deseo de tener una estabilidad laboral, la necesidad de protección social y de seguros sociales, específicamente en las relaciones laborales, existe preocupaciones por los sistemas de jubilación, los seguros de vida o contra accidentes.

### **3. NECESIDADES DE RELACIÓN SOCIAL**

Comprende las necesidades de aceptación por el grupo, el afecto y la confianza mutua; las mismas que pueden ser cubiertas en el centro laboral y en la vida personal, entre ellos se encuentran el deseo de amar y de ser amado; cuya restricción en las relaciones laborales, puede reducir el grado de motivación por alcanzar mejores rendimientos.



#### 4. NECESIDADES DE ESTIMA

Las necesidades de estima y consideración, se clasifican en dos categorías: Primero, el deseo de sentir la propia vida; y segundo, el deseo de prestigio y reputación, que solamente se reciben de otras personas (Fig. 1).

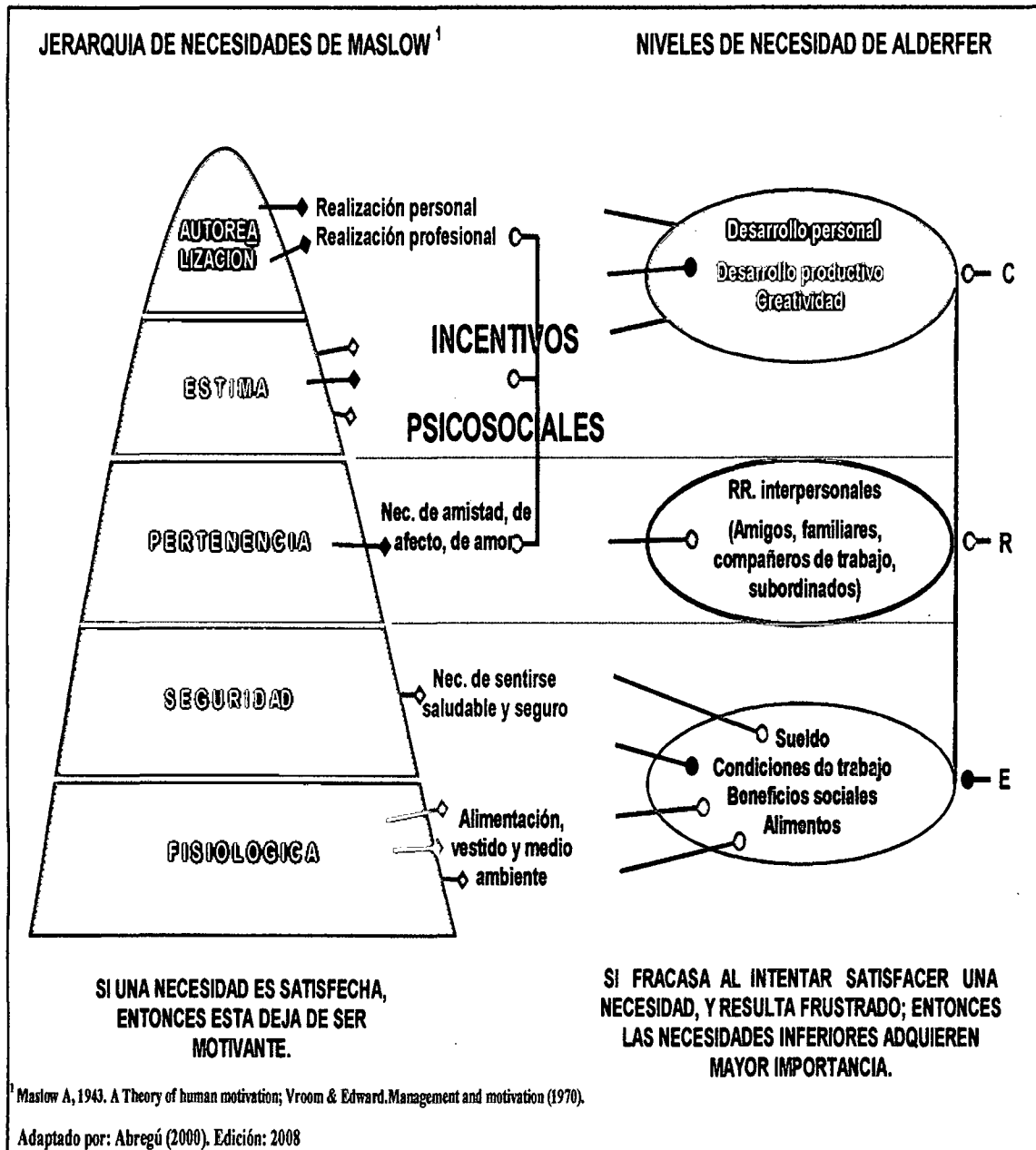


Fig. 1. Ubicación de los incentivos psicosociales en las teorías clásicas de la motivación de Maslow y Alderfer.

Asimismo, el valorarse asimismo, promueve sentimientos de confianza, importancia, energía, capacidad, suficiencia, y sentirse útil. Ante la ausencia de la estima, en cambio origina sentimientos de inferioridad, insuficiencia y debilidad, y sentimientos de auto desaprobación, que conducen al desánimo y al fracaso.

## 5. NECESIDAD DE AUTOREALIZACIÓN

Esta necesidad está referido a la satisfacción de si mismo, por la ejecución correcta de una tarea, por la sola satisfacción de efectuarla bien, y por el esfuerzo para desarrollar las capacidades creativas en todo los ámbitos. La autorrealización es una necesidad de crecimiento, porque las personas se comprometen libremente para su realización permanente. Esta necesidad, resulta difícil de describir, ya que tiene que verse con la particular forma de vida del individuo mismo, y se diferencian por la forma como llevan al máximo su potencial, y sienten la necesidad de realizarse cuando están consiguiendo aquello que creen hacerlo.

En resumen, la teoría de la motivación de Maslow, indica que los hombres necesitan un salario y alimentación suficiente, vivienda y protección, para ellos y su familia; crearle un ambiente de trabajo seguro, brindar oportunidades de pertenencia y crecimiento laboral, evitar la coerción y trato arbitrario (Fig. 1), y entre otras motivaciones definir claramente las normas laborales.

## C. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN “ERC” DE ALDERFER

Teoría catalogada también como satisfacción de la motivación, indica que las personas se esfuerzan por establecer una jerarquía en su existencia, en sus relaciones y en sus necesidades de crecimiento; al frustrarse en este esfuerzo, los

individuos regresionan dando mayor importancia a un nivel inferior. Aldelfer, clasifica la motivación en tres niveles de necesidad:

#### 1. NECESIDAD DE EXISTENCIA

Estas necesidades están formadas principalmente por el sueldo, las condiciones físicas, ambientes y trato en el centro de trabajo o estudio, los beneficios sociales, los alimentos, entre otras necesidades. Comparando con la teoría de Maslow, están relacionados con las jerarquías de necesidades fisiológicas y de seguridad.

#### 2. NECESIDAD DE RELACIÓN

Fundamentalmente son las necesidades de mantener relaciones interpersonales entre los amigos, los familiares, los compañeros de trabajo, los subordinados o jefes. Según la teoría de Maslow, tiene relación con la jerarquía de necesidades de pertenencia.

#### 3. NECESIDAD DE CRECIMIENTO

Comprende las necesidades de desarrollarse personalmente, desarrollar la productividad laboral, intelectual o académica, y la creatividad del individuo. Estas necesidades están vinculadas con las jerarquías de necesidad de estima y de autorrealización, que plantea Maslow.

### **D. TEORÍA DE LAS CONTINGENCIAS DE FIEDLER EN EL ESTILO DE LIDERAZGO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE MILES Y KELS**

En el liderazgo, existen diferentes estilos para influir el comportamiento de los demás, resultando las siguientes percepciones:

1. Autoritario (cuando se emplean la coerción, el temor, castigo y aplican medidas disciplinarias).
2. Permisivo (deja que el resto tome las decisiones y concede los incentivos sin objetivos definidos).
3. Participativo (fundamentalmente sabe delegar funciones y es recompensador).
4. Referencial (porque emplea sus relaciones personales influyentes, y la tendencia a utilizar información valiosa, o sus habilidades para ciertos trabajos).
5. Auténtico o de rasgo (es reconocido por la posición que ocupa, es carismático o innato, es aceptado y admirado por todos).

En relación a ello, Fiedler, 1973, citado por Solf (1990), plantea en esencia, que el objetivo del desempeño laboral y los incentivos económicos como psicosociales, deben estar orientados en función a las necesidades situacionales del empleado, de la empresa o de ambas, considerándose al recurso humano, el activo más importante.

Asimismo la extrapolación realizada entre los rasgos de personalidad del líder, la cultura organizacional y el tipo de organización estratégica (Miles y Kels, 1998), resulta que, a un líder con personalidad esquizoide (donde compiten por el poder), le corresponde una cultura organizacional politizada (carencia de consenso, vacío de liderazgo, fantasía de división); y para un líder con rasgo obsesivo compulsivo (donde existe fantasía de control), le corresponde una cultura organizacional burocrática (procedimientos arcaicos, ritual de normas, burocracia).

## **E. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE LOGRO DE McCLELLAND**

La necesidad de logro, es una de las variables distintivas de la conducta emprendedora, la cual predice que el sistema de necesidades humanas se proyectan sobre los motivos de naturaleza inconsciente. Toda conducta humana estará impulsada por tres necesidades: afiliación, poder y logro. De estas tres, la necesidad de logro será la más relevante para comprender y analizar cualquier conducta incluida como la empresarial.

La necesidad hacia el logro, ha sido definida como una preocupación por la excelencia, aquella disposición relativamente estable de una persona para luchar o esforzarse por el éxito. Es decir, una persona con alta necesidad de logro, se sentirá inclinada hacia aquellas tareas que consideran desafiantes y difíciles, de manera que cuando alcance el éxito, se sienta satisfecho con el logro (McClelland, 1987).

Las motivaciones distintivas entre empresarios y directivos, por ejemplo, los empresarios obtienen una alta necesidad de logro y baja necesidad de poder, mientras que los directivos reflejarían una alta necesidad de poder y baja necesidad de logro. Asimismo, la necesidad de logro en las mujeres son diferentes y están moduladas por la socialización diferencial de roles de género principalmente en la asignación de valor a la tarea.

Mientras que, desde el punto de vista de la psicología cognitiva, el modelo de la motivación de logro se toma en cuenta las percepciones, las expectativas, los auto

conceptos, la causalidad y el valor de la tarea, y el valor de logro puede ser el mejor predictor de la conducta emprendedora.

## **F. EL ENTORNO PSICOSOCIAL**

Sobre las reflexiones en torno a los aspectos psicosociales que inciden en la relación mujeres-mundo laboral, el entorno psicosocial entendemos tanto el entorno inmediato de la persona como lo que hemos llamado «entorno psicológico» el cual hace referencia a actitudes/valores/conductas y que podríamos diferenciar, a su vez, en dos aspectos:

- Las actitudes, valores o conductas que las mujeres, como individuos, pueden haber interiorizado a través del tipo de socialización que han recibido por el hecho de pertenecer por ejemplo, al colectivo femenino; actitudes y conductas que, por tanto, pueden ser comunes a muchas mujeres.
- Las características individuales, es decir las actitudes, valores, conductas, rasgos de personalidad, que cada mujer en concreto haya ido incorporando a través de su propia historia individual. Ya que estos aspectos (dependientes de la educación concreta recibida, de las circunstancias vitales) variarán de persona a persona, no tiene sentido analizarlos aquí.

A través de los medios de comunicación y del entorno inmediato (familia, escuela, vecindario, amistades, lugar de trabajo...), las personas recibimos una serie de mensajes, parámetros sobre lo que se espera de nosotros, valores, costumbres, etc., que variarán en función de la edad, la clase social y el sexo. No analizaremos aquí las variables edad y clase social (ni otras que puedan existir) y

nos centraremos en la variable sexo no sin antes aclarar que las tres se hallan muy interrelacionadas.

Intentando simplificar al máximo diríamos que existen dos diferencias básicas entre la socialización que reciben los varones y la que reciben las mujeres.

— Los hombres pertenecen al sexo socialmente considerado como el más fuerte e importante, y consecuentemente a los individuos nacidos en éste se les tiende a sobrevalorar sobre exigir e infra proteger. A la inversa, las mujeres pertenecen al sexo socialmente considerado como más débil y secundario, por lo que a las personas nacidas en éste se les tiende a infravalorar infra estimular y sobreproteger.

— A los varones se les orienta hacia el mundo público y a las mujeres hacia el privado. El hecho de que a las mujeres no se les prepare, ni se les motive hacia, el mundo laboral supone, tanto para su incorporación como para su permanencia y promoción en éste, una dificultad añadida que las sitúa en clara desventaja respecto a los varones.

Formulándonos la siguiente interrogante: ¿qué posibles repercusiones de tipo psicosocial (actitudes/valores/conductas) puede tener todo lo anterior?.

A. En el mundo laboral rigen unos valores, costumbres, hábitos, normas de conducta... que resultan menos familiares para las mujeres que para los varones, primero porque aquéllas no han sido adiestradas para el ámbito laboral, y segundo porque éste sigue siendo un mundo «masculino» y sus valores y normas coinciden con los que les han sido transmitidos a los hombres.

Un ejemplo al respecto sería lo siguiente: En las empresas perviven una serie de mujeres que no son capaces de tomar decisiones o no es capaz de hacerlo de forma racional, «a la mujer le falta carácter y agresividad», etc. Paradójicamente, es bastante evidente que si la mujer se mostrara agresiva, racional, segura de sí misma y competitiva, sería claramente considerado poco femenina o incluso se perciba como un peligro para la empresa. La mujer se halla, por tanto, ante dos mensajes claramente contradictorios: «para ser una buena trabajadora debes comportarte como un hombre, pero si lo haces estarás igualmente actuando incorrectamente». Se me ocurre por tanto que es algo así como que la mujer que trabaja debe ser mujer sin parecer mujer pero a la vez debe parecer un hombre sin serlo y sin parecerlo tampoco demasiado.

A las mujeres no sólo no se les prepara ni se motiva demasiado hacia el ámbito laboral, sino que además se les escatima un aprendizaje importante: el de «transitar» de un ámbito a otro. Así, a diferencia de los hombres, a los que desde muy pequeños se les prepara para que se incorporen, se arriesguen y progresen en un mundo (el público) distinto al que viven en su infancia (el privado) estereotipos como que «la mujer es débil, insegura y asistemática». Todas estas contradicciones, cuestionamientos, sentimientos de culpa, presiones y sufrimientos consumen también una gran cantidad de energía mental y afectiva y pueden generar un estrés psíquico que vendría a añadirse al estrés físico que supone dedicarse al trabajo y la casa, y que irá en detrimento del rendimiento de la mujer en su trabajo.



Paralelamente, por haber sido educada para el ámbito de lo afectivo las mujeres pueden tender a sobredimensionar dicho aspecto, resultándoles difícil separar lo afectivo de lo laboral. Las propias mujeres repetidamente señalan su dificultad en escindir ambos mundos «cuando estoy en el trabajo me siento preocupada por cómo estará mi hijo, y cuando estoy en casa estoy pensando en el trabajo», con el consiguiente estrés, dificultades de concentración, etc. Este solapamiento entre los dos mundos no se da sólo en la mente y el corazón de las mujeres sino que éstas pueden reflejarlo también en una cierta tendencia a hablar con frecuencia de aspectos y problemas personales en el ámbito laboral, o a sacar a colación de inmediato, espontáneamente, y ante personas relativamente desconocidas, aspectos de su vida personal. Esto convierte a las mujeres en más vulnerables (ya que ofrecen una información de sí mismas que los demás pueden manipular o utilizar en su contra) lo cual es muy peligroso en un mundo tan competitivo como el laboral (Poal, 1995).

## **2.2 ANTECEDENTES**

### **ANTECEDENTES NACIONALES**

1. Carrillo (2002), en el estudio sobre las motivaciones psicosociales en un modelo evaluativo del comportamiento laboral de docentes de centros educativos, siendo el tipo de investigación descriptivo-comparativo, cuya muestra estuvo conformada por 463 profesores seleccionados de diversos centros educativos ubicados en la USE N° 01 de Cerro de Pasco, las técnicas de muestreo fueron estratificada y aleatoria simple. El instrumento que se aplicó previa adaptación y

eliminación de ítems por jueces fue la Escala de Motivaciones Psicosociales de J. L. Fernández (España, 1987) que permitió medir los niveles y factores motivacionales referidos, éstos a su vez constituyeron las variables dependientes, mientras que las variables independientes atributivas fueron el sexo, la edad, el nivel magisterial, la especialidad educativa y la zona de desarrollo.

La motivación es un aspecto estudiado más bien en alumnos que en docentes, más en Lima que en provincias o zonas rurales y está relacionado mayormente al desempeño que al comportamiento, también explicado simultáneamente por la psicología organizacional, asumiéndose así un enfoque intra disciplinario.

Se define las motivaciones psicosociales como un proceso mediador y dinámico que integra componentes subjetivos (nivel de activación, expectativa y satisfacción) y objetivos (nivel de ejecución e incentivo) que influyen en la dirección y aprendizaje del comportamiento. Se asume un marco teórico e histórico de la psicología de la motivación que se combina con la adaptación de un instrumento psicológico sobre las motivaciones psicosociales cuyos niveles a su vez se equiparan con los elementos adoptados en el modelo evaluativo de las motivaciones del comportamiento laboral.

Los referidos niveles son: la activación, la expectativa, la ejecución, el incentivo y la satisfacción y, constituyen los componentes de medida de los factores motivacionales de aceptación social, reconocimiento social, autoestima, autodesarrollo, poder y seguridad.

Los datos de la Escala fueron sometidos a la media aritmética, desviación estándar y *t* de *Student* a un nivel de confianza de 0.01 y 0.05. Se elaboraron los baremos así como las tablas y gráficos de los resultados más relevantes para la respectiva contrastación de hipótesis hallándose en la muestra total que el nivel de incentivo es alto en los factores de reconocimiento social, aceptación social y autodesarrollo, mientras que el nivel de activación en el factor de aceptación es bajo. por otro lado, el nivel de satisfacción fue menor en los factores de aceptación social, reconocimiento social, autoestima y autodesarrollo.

Cuando se analizaron los resultados por variables, encontramos que la edad, el nivel magisterial y la especialidad no influyen mayormente en los factores motivacionales, pero si se hallaron diferencias significativas con relación a la variable sexo o género, a favor de los varones en comparación con las mujeres; también se encontró diferencias significativas en relación a la variable zona de desarrollo, a favor de la zona urbana en comparación a la zona rural.

2. Sobre la gestión por competencias subyacentes en directivos de Universidad Pública, Achic (2011), con el objetivo de establecer la relación causal y la convergencia de competencias subyacentes (comportamientos observables causalmente relacionados con alto desempeño en un puesto y organización concretas, Boyatis, 1982; Pereda y Berrocal, 2003) según factores comunes que expliquen jerárquicamente diez dependencias y directivos en la Universidad Nacional Agraria de la Selva (UNAS). Participaron entre profesores y personal administrativo (n=136), evaluándose cuatro variables: empatía –CCE- (n=136), habilidades sociales –HS- (n=134), trabajo en equipo (TE) n=61, liderazgo

basado en inteligencia emocional (LIE)  $n=23$  y competencias directivas (CD)  $n=79$ . Se aplicó seis instrumentos: dos cuestionarios de entrevista (CCE, 8 ítems; HS, 6), un registro de entrevista (CD, 33 ítems); dos cuestionarios de encuesta (LIE y TE, 24 ítems) y encuesta sociométrica. Se realizaron análisis de distribución de datos ( $K-S$ ), de diferencias ( $t$ ,  $U$ ), de correlación ( $r$ ,  $\rho$ ), de variación y, análisis factorial exploratorio mediante componentes principales con rotación *varimax*. Los resultados indican que los factores comunes que mejor explican las competencias subyacentes socioemocionales jerarquizadas (mayor amplitud) convergen en el vicerrectorado académico, tanto en LIE, empatía y CD (variac. total: 80.3-97.6%). Seguido del D.A. Administración y V.R. Administrativo. La gestión directiva en la UNAS, está basada en dos competencias subyacentes que convergen en una dependencia, resto de dependencias no son percibidas en nivel deseado de gestión directiva. Se clarifican las diferencias del perfil mínimo de competencias subyacentes y aquellas que requieren desarrollarse para mejorar las competencias directivas.

3. En tanto que, Abregú y Sebastián (2011), estudiando la cohesión grupal y el liderazgo de base en la docencia universitaria, señalan que el grado de integración interpersonal entre los profesores y directivos de las diversas especialidades, es bajo durante dos etapas de evaluación. Conforme prueba " $t$ " de comparación de medianas entre dichas etapas son estables, indicándonos la necesidad de integrar subgrupos por cada dependencia, la existencia de una moral e identificación inadecuadas, la necesidad de evaluar la dirección, mediante líderes de base y la

reasignación de algunos integrantes en comisiones de trabajo, entre otros aspectos.

En liderazgo de base, en segundo orden, se encuentra el estilo legítimo (29%), basado por la posición que ocupan dentro de la dependencia, careciéndose directivos, que brinden facilidades para el desempeño docente, que doten buenas condiciones ambientales de trabajo y de incentivos psicosociales; existiendo sin embargo directivos universitarios con estilo de liderazgo autoritarios y exigentes; y solamente el 7% de casos responden al liderazgo innato (respetados, dignos de imitar, admirados por su personalidad).

Las habilidades interpersonales son independientes en 92,3% de casos, que ocurre en profesionales con mayores expectativas entre sí mismos y por la presencia de motivaciones de perfeccionamiento y excelencia, sin embargo, según Pérez y Paéz (2001) presentan limitada tolerancia al estrés; particularmente el 7,7% de directivos estudiados, además de la falta de interés a las personas, muestran actitudes negativas a la solución de problemas y el descenso en las motivaciones de logro. Respecto al liderazgo predominante (influyente y autoritario, 46%), que estaría vinculado a la baja cohesión grupal, a las condiciones ambientales inapropiadas, la ausencia de motivación intrínsecas y de la carencia de referentes positivos (líder negociador), que ayuden detectar las motivaciones y desarrollen estrategias de integración y cambio (Rodriguez, R., Rodriguez, M., Peteiro, 2007); además de la falta de comprensión y retroalimentación hacia la cohesión (De Oliveira, 2005).

4. En una muestra de 70 trabajadores, de los cuales el 9% fueron funcionarios de la empresa Motor Industria de Lima, Leiva (2006), utilizando un cuestionario de clima laboral de 50 ítems tipo likert y adaptado para el estudio, se ha encontrado que entre el clima laboral y la motivación intrínseca o psicosocial, obtenida mediante entrevista personal; existe una correlación significativa de  $r=0,70$ , declarando el 21,4% de los trabajadores, de haber recibido una adecuada motivación, consistente entre aspectos, la capacitación, el descanso, la distinción honorífica, la confianza, oportunidades para demostrar potencialidades, y respeto por parte de los funcionarios de la empresa; asimismo se ha encontrado una percepción de clima laboral adecuado en la mitad de los trabajadores, y un clima promedio o normal en 40% de los mismos.

5. En la tesis sobre los factores motivacionales y el desempeño laboral en un grupo de secretarias ( $n=24$ ) de la Universidad Agraria de la Selva (Achic, 2005), que fueron evaluadas utilizando los métodos de observación participante, encuesta y entrevista; y mediante dos cuestionarios de encuesta y cuatro registros de observación, que fueron aplicados en octubre del 2004; se concluye que una mayor frecuencia en la capacitación influye en el desempeño laboral, y cerca de la mitad de secretarias (46%) tenían buen rendimiento laboral, quiénes estaban caracterizadas por presentar menor número de errores de redacción y adecuada gestión de oficina; finalmente se señalan entre otros aspectos, que los incentivos económicos recibidos no tenían relación directa con el rendimiento laboral según la prueba de hipótesis respectiva ( $X^2=0,399$ ).

6. En el estudio sobre la motivación y clima laboral en el personal de instituciones universitarias privadas de Lima (Palma Carrillo, 2000), sobre una muestra de 473 trabajadores, se confirmaron que estas variables tienen implicancias en la productividad del recurso humano, son indicadores de calidad de vida en el ambiente laboral, y evidencian el funcionamiento promedio; cuyos resultados señalan mayor puntuación en los docentes y trabajadores con más de cinco años de servicios; asimismo aquellos trabajadores que presentaban características relacionadas con la autorrealización se internalizaban de una cultura de trabajo específica; además indican que, una adecuada toma de decisiones y sistemas de comunicación, optimizan el rendimiento en la organización; alcanzándose una motivación adecuada hasta el 56,7% de casos sin distinción del género, y existiendo una baja correlación entre la motivación y el clima laboral.

7. En la investigación realizada por Patiño (1989), sobre los niveles de motivación de un grupo de profesionales, antes y después de un programa de capacitación, se refleja que no existen diferencias significativas en los niveles de motivación, sin embargo específicamente en el grupo de ingenieros (42%) de la muestra, la necesidad de logro se ve incrementada después de un programa de capacitación; sin embargo la necesidad de poder, no se ve incrementada después de dicho programa, sin embargo en una capacitación continua, elevaría los niveles de motivación de logro, pero permaneciendo estables los niveles de motivación del poder y de afiliación.

## ANTECEDENTES INTERNACIONALES

8. Osorio, Mejía, Navarro (2009), sobre los factores psicosociales que influyen en el éxito o fracaso del aprovechamiento escolar en la asignatura de física básica (México), indagaron los factores de éxito y de fracaso escolar en la materia de física básica que se impartió a los alumnos en la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM). El propósito fue analizar e identificar los factores de éxito, así como las causas de reprobación y disponer de información suficiente y confiable para plantear estrategias y acciones tendientes a su disminución. P : factores de éxito, factores de fracaso, factores psicosociales.

En las conclusiones, se mencionan que el éxito y el fracaso escolar constituyen un problema de extraordinaria importancia dentro del sistema educativo actual. En muchos casos, la situación de fracaso acarrea una serie de problemas y tensiones emocionales que repercuten en el desarrollo personal, incluso, pueden llevar a una deficiente integración social del estudiante. Cuando se habla de alumnos con fracaso, no se trata de estudiantes torpes, sino de alumnos que no logran el rendimiento deseado dentro de un tiempo determinado, en este caso en la evaluación ordinaria, que es el resultado del promedio de dos evaluaciones parciales y, por consiguiente, se les considera como alumnos con fracaso en la asignatura.

Los datos obtenidos, en cuanto a los alumnos repetidores (recicladores de una asignatura) se evidencia menor integración con sus compañeros. Esto tiene que ver con su adaptación en la escuela, pues no sólo afectan los factores cognitivos,



sino también los motivacionales, de auto-concepto y autoestima, que definitivamente influyen en su rendimiento académico y conducta.

En la adolescencia el fracaso escolar tiene efectos graves, ya que en el grupo de alumnos que fracasan las consecuencias suelen ir más allá del aumento del ausentismo escolar, de la aparición de los “desertores escolares” o del repudio del sistema educativo, pues pueden alterar y/o determinar las expectativas de vida y las oportunidades de empleo a las que aspiran.

En las variables observadas, no se encontraron diferencias respecto de sus condiciones materiales de vida, sobre el clima familiar, las particularidades que tienen como seres humanos, su percepción sobre los maestros, las condiciones de la evaluación, etcétera. Este resultado que a primera vista parece desolador, no es tal, ya que indica que no son las condiciones externas del individuo las que determinan o influyen en su desempeño sobre la asignatura de física básica, y que es pertinente buscar la solución en base a las consideraciones anteriores:

Entre algunos factores que influyen para el logro del éxito en la asignatura de física básica se encuentran las adecuadas condiciones del espacio áulico y su equipamiento, la buena conducción de la práctica docente con alto nivel de comunicación y confianza para realizar el diálogo pedagógico, además de una optima relación, comunicación y apoyo de los padres de familia con sus hijos.

9. Díaz Bretones, Francisco. (1998), sobre la dimensión psicosocial de los emprendedores empresariales (tesis doctoral). La dimensión psicológica donde

observamos mayores diferencias entre los resultados obtenidos en estudios clásicos sobre emprendedores y los nuestros. Existe suficiente evidencia empírica en la que se relaciona los constructos motivación de logro y lugar de control con la conducta emprendedora (McClelland, 1961; Pandey y Tewary, 1979; Venkatapathy, 1984; Ahmed, 1985). Sin embargo, los resultados obtenidos en nuestra muestra de presidentes de cooperativas de trabajo asociado, observamos puntuaciones medias inferiores a las recogidas en otro tipo de empresarios, sin que podamos realizar conclusiones claras en función del género o la ubicación de la cooperativa.

Estos resultados nos deben hacer reflexionar acerca del perfil empresarial de los cooperativistas. Hemos orientado anteriormente cómo una de las causas que generan el deseo de fundar una cooperativa es el desarrollo profesional, amplia experiencia, buenos conocimientos del oficio y personal (edad madura, responsabilidades familiares) del emprendedor, hecho compatible en los perfiles de empresarios en general.

Sin embargo la obtención de puntuaciones inferiores en constructos psicológicos relevantes en los empresarios en general, como es el caso de una alta motivación de logro y control interno de los acontecimientos, evidencia una distinción clara entre ambos tipos de emprendedores (el cooperativista y el empresario individual). Si bien en este último, el afán de superación y el deseo de progreso son características esenciales de su perfil, el cooperativista es más un asalariado que intenta estabilizar y dignificar un puesto de trabajo que ya posee y que conoce suficientemente.

En cualquier caso, las puntuaciones obtenidas son superiores a las halladas en estudios sobre población en general, por lo que podríamos estar ante un perfil específico a medio camino entre el empresario y el trabajador cualificado. En este caso los datos reflejarían la doble condición de empresario y trabajador que los cooperativistas de trabajo asociado desempeñan.

En este contexto, no es de extrañar que los valores instrumentales elegidos como importantes, estén más relacionados con características laborales de fuerte carga moral (“independiente”, “responsable” u “honesto”), relegando aquellos otros como “valiente” o “ambicioso” a los últimos lugares en el caso de los valores instrumentales.

10. Sánchez (2002), en un artículo de revisión de la Universidad de Holguín, Cuba, señala que los conflictos interpersonales representan un grave problema porque afectan profundamente las emociones del individuo, existiendo por ello la necesidad de que los líderes de la empresas se comprometan a proteger la autoimagen de un posible daño provocado por los demás, de lo contrario, las relaciones pueden estar en riesgo y deteriorarse; asimismo se indica que pueden darse conflictos en un orden psicológico e implicar necesidades diferentes entre las partes, así como desigualdad de poder y de pertenencia; pueden tener relación con los valores de las personas y con su nivel de información sobre el asunto que defienden; debiendo analizarse cada una de las posiciones, intereses y necesidades; convirtiéndose el conflicto, en un proceso inter accional que cuenta con una situación de inicio, desarrollo y fin en el que interviene un momento

crítico. El autor señala también, que el conflicto comienza con la reacción de los empleados a las decisiones del empleador, y los estilos de resolución de los mismos depende en gran medida del momento, las circunstancias y del contenido que encierra en sí el conflicto, es decir, su esencia.

11. En relación a la motivación y el comportamiento laboral, un estudio de caso (Municipio de Chacao, Venezuela), Cruz y Romero (1996), desarrollado por la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas, Venezuela; determinaron el grado de relación existente entre la motivación de Herzberg y la teoría de las necesidades McClelland, y el acto de inseguridad de los trabajadores; se encontró que los factores motivacionales asociados son la responsabilidad, el reconocimiento, la realización y el progreso; y los elementos o factores intrínsecos del mantenimiento de la motivación, se encuentran el sueldo, la política de la empresa, la supervisión, la seguridad, las condiciones del trabajo y las relaciones interpersonales.

12. Armadans, Ferrer y Manzano (1995), describen que la situación de evaluación de los riesgos psicosociales del profesor universitario están orientados a la formulación de un modelo de intervención, donde las estrategias organizacionales deben actuarse, primero, sobre el entorno físico, social y las condiciones de trabajo; segundo, actuar sobre los aspectos que están potenciando la naturaleza del trabajo del profesor y, facilitan el desarrollo profesional; y tercero, proporcionar recursos psicosociales a los administrativos y profesores para facilitar la consecución de los objetivos. El estudio se realizó en las universidades ubicadas en las provincias de Barcelona, Girona y Tarragona

(España), cuyas variables independientes fueron la edad, sexo, convivencia familiar, situación y compatibilidad laboral, antigüedad y horas de docencia. El instrumento de recolección de datos estuvo conformado por siete factores y la encuesta se realizó por internet.

## **2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

### **INCENTIVOS PSICOSOCIALES**

Son los estímulos o reforzadores emocionales y sociales, que abarcan el estilo de comunicación, el trato equitativo, el reconocimiento, la distinción honorífica, brindar seguridad y confianza y el respeto, oportunidades de lucimiento, la adecuada ubicación y rotación en los puestos, oportunidades de escucha de opiniones y propuestas, brindar condiciones físicas y ambientales adecuadas en el puesto de trabajo, evitar la censura en público, entre otros estímulos.

### **MOTIVACIONES**

Desde la perspectiva de la psicología organizacional, es un conjunto de fuerzas psíquicas que incitan al hombre a realizar una acción, que tiende a lograr una meta; dichas conductas se activan anticipándose hacia el incentivo gratificante (situación objetiva) y una necesidad o deseo (situación subjetiva). En el campo de la práctica laboral, viene a ser la administración de determinados estímulos o incentivos sean extrínsecas, intrínsecas o psicosociales, para que un trabajador adopte cierto comportamiento deseado, las mismas que crean las condiciones adecuadas para mantener e incrementar las conductas positivas o disminuirlas; y se aplican previo diagnóstico del origen del bajo rendimiento laboral que vincula a las motivaciones; correspondiendo la motivación extrínseca cuando el

reforzador de la conducta es el dinero, siempre en cuando esta asignación debe corresponder al esfuerzo o mérito del trabajador; mientras las motivaciones intrínsecas corresponde al enriquecimiento del puesto, como la autonomía la retroinformación, entre otros incentivos.

## **INSTITUCIONES PÚBLICAS**

Corresponden a las instituciones gubernamentales o estatales de nivel local, que tienen dependencia económica, administrativa y normativa directamente de un ministerio, que a su vez están supervisadas directamente por las dependencias regionales (Direcciones Regionales de Huánuco) y nacionales (sede central, Lima); para el estudio se exceptúan a los institutos, empresas, organismos descentralizados y las dependencias de las fuerzas armadas y policiales. Dentro de estas dependencias públicas, los trabajadores se encuentran clasificados en grupos ocupacionales de directivo (personal que ocupa cargos de confianza política y de jefatura, con mayor remuneración que el resto de grupos ocupacionales, no siempre cuentan estudios superiores), profesional (desarrollan tareas de mayor complejidad pero perciben menor remuneración que los directivos), técnico (ejecutan tareas que abarcan tareas desde menor a mayor complejidad, pero perciben igual remuneración en el grupo), y grupo auxiliar.

## **CLIMA LABORAL**

Es el reflejo de comportamientos, que los trabajadores experimentan en su puesto de trabajo, los mismos que afectan la percepción general y la valoración sobre la organización. El clima laboral, puede evaluarse desde dos ejes, la primera desde la perspectiva empresarial u organizacional, y el segundo eje desde la persona; éste último referido, a la relación con las actitudes y vivencias personales, grado

de satisfacción del trabajador y en menor grado sobre la inserción en la organización; cuyas dimensiones a ser aplicadas en el estudio, son la percepción del sujeto sobre el grado de implicación del resto, vinculadas o la participación en proyectos u objetivos comunes; si el trabajo que realizan representa la realización personal y profesional, la percepción del sujeto sobre las relaciones interpersonales en diferentes niveles jerárquicos; el grado de satisfacción respecto a los superiores o directivos de la organización, la gestión y dirección, el estilo de mando y liderazgo.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Tanto la población como la muestra en estudio estuvo formado por todo los trabajadores en condición de nombrado y contratado, que venían laborando hasta el mes de febrero del año 2011 en las diversas dependencias de la Municipalidad Distrital de Crespo y Castillo, Aucayacu, que asciende a un total de 34 trabajadores.

No requiriéndose realizar cálculo sobre el tamaño muestral ni afijación de la misma, por cuanto, el estudio será aplicado en el universo de trabajadores que se encontraban en el momento de la encuesta. El ámbito de estudio está ubicado en la provincia de Leoncio Prado y Departamento de Huánuco, siendo su clima semi cálido muy húmedo con una temperatura ambiental promedio anual de 22° C

Los trabajadores de la municipalidad distrital de Crespo y Castillo (Aucayacu), ubicado en la provincia de Leoncio Prado del departamento de Huánuco, se caracterizan porque la mayoría de ellos está formado por personal masculino (75,7%) que equivale a una proporción de 1:3, es decir por cada tres mujeres existen nueve varones. En cuanto a la condición laboral, más de la mitad de ellos



(56,8%) es nombrado, cuya proporción es de 3:4 trabajadores, lo cual equivale, por cada tres contratado existen cuatro nombrados. El número de trabajadores distribuidos según el tiempo de servicios, encontramos que más de la mitad vienen tienen menos de seis años de duración, seguido de seis a diez años de servicios (Tabla 1).

**Tabla 1. Número de trabajadores según género, condición laboral y tiempo de servicios. M.D. de Crespo y Castillo. 2011.**

| <b>Característica</b>      | <b>Nº</b> | <b>%</b>     |
|----------------------------|-----------|--------------|
| <b>Género</b>              |           |              |
| Femenino                   | 9         | 24,3         |
| Masculino                  | 28        | 75,7         |
| <b>Condición laboral</b>   |           |              |
| Contratado                 | 16        | 43,2         |
| Nombrado                   | 21        | 56,8         |
| <b>Tiempo de servicios</b> |           |              |
| 1-5 años                   | 24        | 64,9         |
| 6-10 años                  | 7         | 18,9         |
| 11-18 años                 | 6         | 16,2         |
| <b>Total</b>               | <b>37</b> | <b>100,0</b> |

Fuente: Encuesta febrero 2011.

### **3.2 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

El estudio según su relación práctica, corresponde al tipo de investigación básica, porque los objetivos están orientados a incrementar los conocimientos teóricos en la gestión de los recursos humanos, y específicamente en el campo de las motivaciones y dentro de ello, los incentivos psicosociales en trabajadores

municipales. Mientras tanto, según su naturaleza es de tipo de observacional indirecto y de carácter predominantemente descriptivo.

Mientras que el nivel del estudio es descriptivo, porque se caracterizarán y se asociarán los indicadores de la variable psicosocial comparando con las variables extraña. Tal como se presenta y en su forma natural, esto sin modificar por el investigador dichas variables, ni dependientes tampoco las extrañas. Recogiéndose la información en los trabajadores que vienen laborando en la Municipalidad Distrital de Crespo y Castillo, Aucayacu en diversos grupos laborales.

### **3.3 MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

#### **MÉTODO DE ENCUESTA**

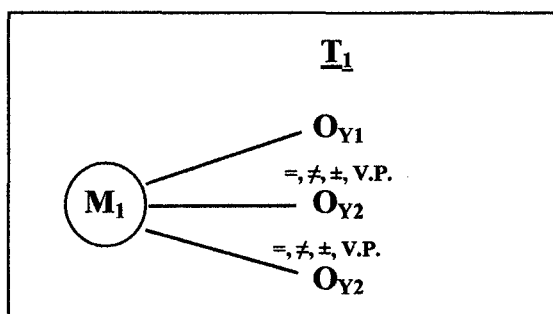
Se empleó el método general de encuesta, que consiste en establecer una relación directa, empática y breve con el entrevistado, para motivar y luego explicar las instrucciones como absolver algunas interrogantes sobre el cuestionario y las alternativas de respuesta, a fin de obtener información sobre la percepción que tienen sobre los incentivos psicosociales, en forma anónima, voluntaria y sin la interferir las actividades habituales de los trabajadores de.

#### **MÉTODO DESCRIPTIVO COMPARATIVO**

Según la forma de recolección y análisis de información, se aplicó el método descriptivo comparativo, determinándose entre otros aspectos la homogeneidad o heterogeneidad de los indicadores en la variable de percepción de incentivos psicosociales (dimensiones de reconocimiento, comunicación, condiciones

ambientales y de trabajo, identificación institucional, capacitación e información y apoyo socio económico), mediante las pruebas estadísticas de diferencias entre las variables extrañas o moderadoras: género, condición laboral y grupo de tiempo de servicios.

El esquema adaptado del diseño de investigación es el siguiente:



Legenda:

$M_1$  = Muestra trabajadores M.D. Crespo y Castillo

$O_{Y1}$  = Observac. VD según género: varones, mujeres.

$O_{Y2}$  = Observac. VD según grupo ocupac.: contrat., nombrad.

$O_{Y3}$  = Observac. VD según tiemp.servicios: 3 grupos etáreos.

$T_1$  = Tiempo de medición

### 3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

En la recolección de datos indirectos sobre los incentivos psicosociales en empleados públicos, se administraron un cuestionario anónimo previamente diseñado (CPIP), donde se determinaron por cada variable extraña, sobre la percepción que tienen los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Crespo y Castillo. La recolección de datos en los cuestionarios fue simultánea, durante el refrigerio y/o posterior a sus labores o antes del mismo.

Para el procesamiento de información y de análisis estadístico, se aplicó el procedimiento automático, utilizándose el software estadístico SPSS versión 15, analizándose la distribución, homogeneidad, variancia y de tendencia central de datos, y finalmente la prueba de hipótesis por diferencias significativas.

### 3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Para determinar la frecuencia predominante se calcularán la moda, el porcentaje y el índice de proporción de casos, como de puntajes de incentivos psicosociales según dimensiones. Asimismo, se calcularon las medidas de tendencia central: promedio y moda, medidas variación: desviación estándar y la varianza; y para las diferencias significativas se utilizó la prueba paramétrica “t” de Student para grupos con tamaño heterogéneo ( $n_1 \neq n_2$ ), entre varones y mujeres, entre contratados y nombrados; y entre menores de seis años de tiempo de servicio con el de 6-10 años de experiencia, como entre 6-10 años vs 11 a 18 años de servicios a la M.D. de C. Castillo.

Si,  $n_1 \neq n_2$

$$t = \frac{X_1 - X_2}{\sqrt{\frac{(n_1 + n_2) [(n_1 - 1) s_1^2 + (n_2 - 1) s_2^2]}{n_1 n_2 (n_1 + n_2 - 2)}}$$

Donde:

$X_{1,2}$  = promedios

$n_{1,2}$  = tamaño muestral

$s_1^2, s_2^2$  = varianzas

Para evaluar la distribución de datos de la variable percepción de incentivos psicosociales, se calculó la puntuación “Z” para cada puntuación total obtenida por cada sujeto, cuya fórmula empleada es:

$$Z = \frac{X_i - X}{s}$$

Donde:

$X_i$  = puntaje total del individuo según el CPIP

$X$  = promedio

$s$  = desviación estándar

### **3.6 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

El instrumento de recolección de datos utilizado para evaluar la percepción que tienen los trabajadores sobre la recepción de incentivos psicosociales en la Municipalidad Distrital de Crespo Castillo es:

#### **A. CUESTIONARIO ANÓNIMO DE PERCEPCIÓN DE INCENTIVOS PSICOSOCIALES (CPIP)**

El instrumento está conformado por 21 ítems con registro tipo lápiz y papel y con graduación likert, siendo 1= para la respuesta “nunca” y 4= para la respuesta “siempre”, que aparecen en la primera y última columna respectiva del cuestionario. Del total de ítems, uno, es un ítem distractor, es decir, aquiescencia de otro ítem (19 vs 8), quedando veinte ítems para evaluar en sí la variable de percepción de incentivos psicosociales (Anexo 1).

El instrumento (CPIP), fue diseñado originalmente para estudiar la motivación intrínseca psicosocial y el liderazgo en una empresa privada de Lima (Leyva y Abregú, 2008), y para el presente estudio se actualizó adaptándose al contexto de una institución pública (municipalidad), que abarca seis dimensiones: reconocimiento (6 ítems), comunicación (asertividad y empatía: 3 ítems), condiciones ambientales y de trabajo (6 ítems), capacitación e información (2 ítems), apoyo socio económico (2 ítems) e identificación institucional, un ítem (Tabla 2).

**Tabla 2. Composición de ítems según dimensiones del cuestionario sobre percepción de incentivos psicosociales (CPIP).**

| <b>Nº</b>    | <b>Dimensión</b>                            | <b>Ítems</b>                   | <b>Número</b> | <b>%</b>     |
|--------------|---------------------------------------------|--------------------------------|---------------|--------------|
| <b>1</b>     | <b>Reconocimiento</b>                       | <b>1, 2, 4, 5, 6, 7</b>        | <b>6</b>      | <b>30,0</b>  |
| <b>2</b>     | <b>Comunicación: asertividad y empatía.</b> | <b>3, 8, 9</b>                 | <b>3</b>      | <b>15,0</b>  |
| <b>3</b>     | <b>Condiciones de trabajo y de ambiente</b> | <b>10, 11, 12, 13, 14, 18.</b> | <b>6</b>      | <b>30,0</b>  |
| <b>4</b>     | <b>Capacitación e información</b>           | <b>16, 17</b>                  | <b>2</b>      | <b>10,0</b>  |
| <b>5</b>     | <b>Apoyo socio económico</b>                | <b>20, 21</b>                  | <b>2</b>      | <b>10,0</b>  |
| <b>6</b>     | <b>Identificación institucional</b>         | <b>15</b>                      | <b>1</b>      | <b>5,0</b>   |
| <b>Total</b> |                                             |                                | <b>20</b>     | <b>100,0</b> |

Fuente: Elaboración propia.

## **B. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO (CPIP)**

Para evaluar la validez del instrumento, se utilizó la técnica de juicio de experto, quién dió la siguiente valoración respecto al contenido de los ítems:

Claridad de los ítems: 80 puntos, organización de los ítems: 95 puntos, suficiencia cualitativa y cuantitativa: 80 puntos, intencionalidad: 90 puntos, composición teórica: 70 puntos, responde al objetivo: 80 puntos y auto aplicabilidad: 95 puntos. Alcanzando en promedio: 84,29 puntos, lo cual equivale a una validez aceptable del instrumento en referencia.

En relación a la confiabilidad del instrumento de recolección de datos (CPIP), se aplicó la técnica de consistencia de fiabilidad de respuestas o correlación inter ítem, ítem dimensión e ítem prueba (puntuación general), habiéndose calculado el coeficiente alfa de Cronbach ( *$\alpha$  de Cronbach*) en forma automática utilizando el programa informático señalado, cuyos resultados obtenidos son los siguientes:  *$\alpha$  de Cronbach* inter ítem: 0,874 (20 elementos);  *$\alpha$  de Cronbach* global: 0,744 (21 elementos), lo cual significa una buena confiabilidad del instrumento para captar las respuestas de los evaluados, siendo los coeficientes de correlación inter ítem lo siguiente:

**Tabla 3. Matriz de correlaciones inter ítem del cuestionario sobre percepción de incentivos psicosociales (CPIP).**

| Ítem   | Ítem  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |      |      |       |       |       |       |      |       | Prueba |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|------|-------|--------|
|        | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    | 11    | 12    | 13   | 14   | 15    | 16    | 17    | 18    | 20   | 21    |        |
| 1      | 1,00  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |      |      |       |       |       |       |      |       |        |
| 2      | 0,17  | 1,00  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |      |      |       |       |       |       |      |       |        |
| 3      | 0,25  | 0,37  | 1,00  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |      |      |       |       |       |       |      |       |        |
| 4      | 0,04  | 0,23  | 0,31  | 1,00  |       |       |       |       |       |       |       |       |      |      |       |       |       |       |      |       |        |
| 5      | -0,11 | 0,19  | 0,27  | 0,15  | 1,00  |       |       |       |       |       |       |       |      |      |       |       |       |       |      |       |        |
| 6      | 0,25  | 0,48  | 0,21  | 0,49  | -0,08 | 1,00  |       |       |       |       |       |       |      |      |       |       |       |       |      |       |        |
| 7      | -0,14 | 0,32  | 0,19  | 0,44  | 0,29  | 0,50  | 1,00  |       |       |       |       |       |      |      |       |       |       |       |      |       |        |
| 8      | -0,11 | 0,06  | 0,18  | 0,11  | 0,29  | 0,06  | 0,23  | 1,00  |       |       |       |       |      |      |       |       |       |       |      |       |        |
| 9      | -0,04 | -0,12 | 0,10  | 0,27  | 0,52  | 0,11  | 0,08  | 0,25  | 1,00  |       |       |       |      |      |       |       |       |       |      |       |        |
| 10     | -0,10 | 0,37  | 0,38  | 0,34  | 0,11  | 0,65  | 0,56  | 0,19  | 0,05  | 1,00  |       |       |      |      |       |       |       |       |      |       |        |
| 11     | -0,10 | 0,37  | 0,38  | 0,34  | 0,11  | 0,65  | 0,56  | 0,19  | 0,05  | 1,00  | 1,00  |       |      |      |       |       |       |       |      |       |        |
| 12     | -0,12 | 0,43  | 0,43  | 0,38  | 0,08  | 0,60  | 0,51  | 0,17  | 0,01  | 0,96  | 0,96  | 1,00  |      |      |       |       |       |       |      |       |        |
| 13     | -0,04 | 0,53  | 0,44  | 0,54  | -0,01 | 0,64  | 0,57  | 0,13  | 0,12  | 0,71  | 0,71  | 0,74  | 1,00 |      |       |       |       |       |      |       |        |
| 14     | -0,04 | 0,53  | 0,44  | 0,54  | -0,01 | 0,64  | 0,57  | 0,13  | 0,12  | 0,71  | 0,71  | 0,74  | 1,00 | 1,00 |       |       |       |       |      |       |        |
| 15     | 0,11  | -0,14 | 0,04  | 0,11  | 0,07  | -0,02 | 0,01  | -0,13 | 0,08  | -0,08 | -0,80 | -0,09 | 0,04 | 0,04 | 1,00  |       |       |       |      |       |        |
| 16     | 0,05  | 0,44  | 0,40  | 0,58  | 0,32  | 0,45  | 0,40  | 0,13  | 0,17  | 0,29  | 0,29  | 0,31  | 0,50 | 0,50 | -0,21 | 1,00  |       |       |      |       |        |
| 17     | 0,23  | 0,34  | -0,04 | 0,11  | 0,09  | 0,11  | -0,12 | 0,00  | 0,11  | -0,04 | -0,04 | -0,08 | 0,04 | 0,04 | 0,22  | -0,02 | 1,00  |       |      |       |        |
| 18     | 0,15  | 0,41  | 0,22  | 0,33  | -0,01 | 0,63  | 0,44  | 0,04  | 0,10  | 0,62  | 0,62  | 0,60  | 0,70 | 0,70 | 0,13  | 0,21  | 0,14  | 1,00  |      |       |        |
| 20     | 0,32  | 0,52  | 0,34  | 0,28  | 0,08  | 0,47  | 0,27  | -0,15 | -0,11 | 0,12  | 0,12  | 0,17  | 0,32 | 0,32 | -0,02 | 0,34  | -0,10 | 0,22  | 1,00 |       |        |
| 21     | 0,02  | 0,09  | 0,02  | -0,04 | 0,11  | -0,43 | -0,26 | -0,04 | 0,50  | -0,30 | -0,30 | -0,23 | 0,01 | 0,01 | 0,15  | -0,05 | 0,09  | -0,20 | 0,07 | 1,00  |        |
| Prueba | 0,13  | 0,60  | 0,55  | 0,63  | 0,28  | 0,77  | 0,66  | 0,24  | 0,25  | 0,80  | 0,80  | 0,80  | 0,88 | 0,88 | 0,09  | 0,58  | 0,13  | 0,73  | 0,42 | -0,11 | 1,00   |

Fuente: Procesam. automat. en prog. informát. SPSS.

### 3.7 PROCEDIMIENTOS

- 1° Se adaptaron el cuestionario sobre percepción de incentivos psicosociales [CPIP] (Anexo 1).
- 2° Se realizaron un estudio exploratorio para evaluar la validez por juicio de experto y confiabilidad ítem prueba y dimensión prueba, según la técnica de alfa de Cronbach (Tabla 3).



- Se capacitaron a dos evaluadores (graduados en ciencias administrativas), para aplicar e interpretar el cuestionario CPIP sobre la percepción de incentivos psicosociales en trabajadores de la M.D. de Crespo y Castillo, que participen en forma voluntaria y anónima según las instrucciones de recolección de datos.
- Se digitaron y se procesaron los cuestionarios de encuesta previa consistencia de datos, utilizándose para lo cual el programa informático SPSS V.15.
- Se realizaron análisis de frecuencias, de distribución y de diferencias por género, grupo laboral y tiempo de servicios, utilizando la prueba “*t*” de Student.

## **IV. RESULTADOS**

### **4.1 PERCEPCIÓN GLOBAL DE INCENTIVOS PSICOSOCIALES EN TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CRESPO Y CASTILLO**

En cuanto a la percepción de incentivos psicosociales evaluados utilizando el cuestionario CPIP, donde a mayor puntaje la percepción es mejor o buena, y cuanto menos es la puntuación, la percepción es baja (Anexo 1). Los resultados indican que más de la mitad de los trabajadores mencionados, perciben que los directivos de la M.D. de C. Castillo vienen otorgándoles los incentivos psicosociales en forma aceptable (Tabla 4), siendo los incentivos específicos predominantes, lo siguiente:

- A la gran mayoría de los trabajadores (86,5%), nunca se les llama la atención delante de sus compañeros de trabajo, o delante de los clientes o familiares.
- La gran mayoría de los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a la institución.
- La mayoría de los servidores han sentido estabilidad laboral en su puesto.
- La mayoría de directivos de la MD le inspiran confianza.
- Más de la mitad de los trabajadores informaron haber tenido un periodo de descanso durante la jornada de trabajo.

- Cerca de la mitad de los trabajadores percibieron estar bien informados sobre sus derechos laborales.

**Tabla 4. Frecuencia de trabajadores según nivel de percepción de incentivos psicosociales. M.D. de Crespo Castillo. 2011.**

| <b>Cód</b>   | <b>Nivel de percepción</b>                      | <b>Puntuación</b> | <b>Nº</b> | <b>%</b>     |
|--------------|-------------------------------------------------|-------------------|-----------|--------------|
| <b>1</b>     | <b>Buena percepción de incent. psicosoc.</b>    | <b>61- 80</b>     | <b>12</b> | <b>29,5</b>  |
| <b>2</b>     | <b>Aceptable percep. de incentiv. psicosoc.</b> | <b>41 - 60</b>    | <b>19</b> | <b>54,2</b>  |
| <b>3</b>     | <b>Baja percepción de incentiv. Psicosoc.</b>   | <b>20 - 40</b>    | <b>6</b>  | <b>16,2</b>  |
| <b>Total</b> |                                                 |                   | <b>37</b> | <b>100,0</b> |

Fuente: Encuesta febrero 2011.

Mientras tanto, el 16,2% de los encuestados han expresado que los incentivos psicosociales otorgados por los directivos de la municipalidad son percibidos con bajo impacto, es decir, asignaron respuestas como que nunca recibieron incentivos o recibieron en forma esporádica. Por ejemplo, nunca recibieron reconocimiento oportuno más de la mitad de los trabajadores (56,8%), no fueron incluidos en comisiones especiales o comisiones de su motivación el 35,1%, y percibieron malas condiciones físicas del ambiente de trabajo, como son el ruido, la iluminación y el ambiente de trabajo en sí mismo, por más del 35% de trabajadores evaluados.

## 4.2 EVALUACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PUNTUACIONES TOTALES DE LA VARIABLE PERCEPCIÓN DE INCENTIVOS PSICOSOCIALES

Con el objeto de decidir, cuál es la prueba adecuada para calcular las diferencias de percepción según género, condición laboral y tiempo de servicios; se procedió a aplicar la prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra (K-S), siendo los resultados el siguiente:

$$N = 37, \quad X = 52,46, \quad s = 11,03$$

Diferencias más extremas: absoluta= 0,176; positiva: 0,176; negativa: -0,105

"Z" de Kolmogorov-Smirnov: 1,071; significancia asintótica (bilateral): 0,201.

Conclusión:

El conjunto de datos que se muestra en la columna seis del anexo 2, presenta una distribución homogénea ("Z" de K-S= 1,071,  $p < 0,201$ ), lo cual nos permite decidir que la técnica estadística para demostrar la hipótesis planteada será paramétrica, aplicándose en este caso la prueba *t* de Student.

## 4.3 DIFERENCIAS DE PERCEPCIÓN DE INCENTIVOS PSICOSOCIALES SEGÚN GÉNERO, CONDICIÓN LABORAL Y TIEMPO DE SERVICIOS

### DIFERENCIA ENTRE VARONES VS MUJERES

Para determinar la diferencia de promedios ( $X_1$ ,  $X_2$ ) de la puntuación sobre la percepción de incentivos psicosociales entre los trabajadores y trabajadoras, se evaluaron mediante la prueba *t* de Student siguiente:

Si,  $n_1 \neq n_2$

$$t = \frac{X_1 - X_2}{\sqrt{\frac{(n_1 + n_2) [(n_1 - 1) s_1^2 + (n_2 - 1) s_2^2]}{n_1 n_2 (n_1 + n_2 - 2)}}$$

Siendo los datos obtenidos:

| Femenino        | Masculino     |
|-----------------|---------------|
| $X_1 : 52,67$   | $X_2 : 52,39$ |
| $s_1^2 : 11,90$ | $s_2 : 10,97$ |
| $n_1 : 9$       | $n_2 : 28$    |

Reemplazando valores se obtiene:

$$t = \frac{52,67 - 52,39}{\sqrt{\frac{(9 + 28) [(9 - 1) 11,9^2 + (28 - 1) 10,97^2]}{9 \times 28 (9 + 28 - 2)}}$$

$$t = 0,064$$

**Prueba de hipótesis de diferencias para la percepción de incentivos psicosociales entre el género de los trabajadores:**

Si,  $H_0: \mu_1 = \mu_2$

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$

$\alpha = 0,05$

La decisión es:

$$t_c > t_T = H_1$$

$$t_c < t_T = H_0$$

$t$  critico ( $gl=35$ ,  $\alpha = 0,05$ ) =  $\pm 2,030$

sig. bilateral: 0,949

**Conclusión:** No existe diferencia significativa de percepción de incentivos psicosociales entre el género, es decir, los incentivos psicosociales otorgados por los directivos de la MD de C.Castillo es percibido en similar grado, tanto en los trabajadores varones como mujeres, aunque aritméticamente los varones tienen tendencia a percibir mejor los incentivos psicosociales. Se acepta la hipótesis nula.

### DIFERENCIA ENTRE CONTRATADOS VS NOMBRADOS

A partir de los datos obtenidos:

| Contratados     | Nombrados     |
|-----------------|---------------|
| $X_1 : 49,94$   | $X_2 : 54,38$ |
| $s_1^2 : 10,35$ | $s_2 : 11,39$ |
| $n_1 : 16$      | $n_2 : 21$    |

Reemplazando valores se obtiene:

$$t = \frac{49,94 - 54,38}{\sqrt{\frac{(16+21) [(16-1) 10,35^2 + (21-1) 11,39^2]}{16 \times 21 (16+21-2)}}$$

$$t = -1,222$$

**Prueba de hipótesis de diferencias para la percepción de incentivos psicosociales entre el grupo ocupacional de los trabajadores:**

$$\begin{aligned} \text{Si, } & H_0: \mu_1 = \mu_2 \\ & H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \\ & \alpha = 0,05 \end{aligned}$$

La decisión es:

$$t_c > t_T = H_1$$

$$t_c < t_T = H_0$$

$$t \text{ critico } (gl=35, \alpha=0,05) = \pm 2,030$$

$$\text{sig. bilateral: } 0,230$$

Conclusión: No existe diferencia significativa de percepción de incentivos psicosociales entre el grupo ocupacional de los trabajadores, lo cual significa que los incentivos psicosociales otorgados por los directivos de la MD de C.Castillo es percibido en similar intensidad, tanto en los trabajadores contratados como en nombrados, aunque aritméticamente los nombrados tienen tendencia a percibir mejor que los contratados. Aceptándose la hipótesis nula.

### **DIFERENCIA ENTRE EL TIEMPO DE SERVICIOS: MENOR A CINCO AÑOS VS 6-10 AÑOS**

Siendo los datos obtenidos:

|                 |                 |
|-----------------|-----------------|
| <5 años serv.   | 6-10 años serv. |
| $X_1$ : 51,75   | $X_2$ : 54,14   |
| $s_1^2$ : 10,92 | $s_2$ : 13,26   |
| $n_1$ : 24      | $n_2$ : 7       |

Reemplazando valores se obtiene:

$$t = \frac{51,75 - 54,14}{\sqrt{\frac{(24+7) [(24-1) 10,92 + (7-1) 13,26]}{24 \times 7 (24+7-2)}}$$

$$t = - 0,487$$

**Prueba de hipótesis de diferencias para la percepción de incentivos psicosociales entre el tiempo de servicios de los trabajadores:**

$$\begin{aligned} \text{Si, } H_0: \mu_1 &= \mu_2 \\ H_1: \mu_1 &\neq \mu_2 \\ \alpha &= 0,05 \end{aligned}$$

La decisión es:

$$\begin{aligned} t_c > t_T &= H_1 \\ t_c < t_T &= H_0 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} t \text{ critico } (gl=29, \alpha=0,05) &= \pm 2,045 \\ \text{sig. bilateral: } &0,610 \end{aligned}$$

Conclusión: No existe diferencia significativa de percepción de incentivos psicosociales entre el grupo de trabajadores con menos de seis años de servicios a la municipalidad y aquellos del grupo de seis a diez años de vínculo con la institución en estudio, es decir, los incentivos psicosociales otorgados por los directivos de la MD de C. Castillo es percibido en igualdad de condiciones, tanto en los trabajadores con menos de seis años como en aquellos de seis a diez años de servicios, aunque numéricamente los del segundo grupo muestran cierta tendencia a percibir mejor. De las conclusiones se define aceptar la hipótesis nula.

**DIFERENCIA ENTRE EL TIEMPO DE SERVICIOS: MENOR A CINCO AÑOS VS 11-18 AÑOS**

Siendo los datos obtenidos:

|                 |                  |
|-----------------|------------------|
| <5 años serv.   | 11-18 años serv. |
| $X_1$ : 51,75   | $X_2$ : 53,33    |
| $s_1^2$ : 10,92 | $s_2$ : 10,46    |
| $n_1$ : 24      | $n_2$ : 6        |



Reemplazando valores se obtiene:

$$t = \frac{51,75 - 53,33}{\sqrt{\frac{(24+6) [(24-1) 10,92^2 + (6-1) 10,46^2]}{24 \times 6 (24+6-2)}}$$

$$t = - 0,320$$

**Prueba de hipótesis de diferencias para la percepción de incentivos psicosociales entre el tiempo de servicios de los trabajadores:**

$$\begin{aligned} \text{Si, } H_0: \mu_1 &= \mu_2 \\ H_1: \mu_1 &\neq \mu_2 \\ \alpha &= 0,05 \end{aligned}$$

La decisión es:

$$\begin{aligned} t_c > t_T &= H_1 \\ t_c < t_T &= H_0 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} t \text{ critico } (gl=28, \alpha=0,05) &= \pm 2,048 \\ \text{sig. bilateral: } &0,751 \end{aligned}$$

Conclusión: No existe diferencia significativa de percepción de incentivos psicosociales entre el grupo de trabajadores con menos de seis años de servicios a la municipalidad y aquellos del grupo de 11 a 18 años de relación laboral con la municipalidad de C. Castillo, es decir, los incentivos psicosociales otorgados por los directivos de la institución es percibido en igualdad de condiciones, tanto en los trabajadores con menos de seis años como en aquellos de 11-18 años de servicios, aunque numéricamente los del segundo grupo muestran tendencia a percibir mejor. Aceptándose la hipótesis nula.

## DIFERENCIA ENTRE EL TIEMPO DE SERVICIOS: GRUPO DE 6-10 AÑOS VS 11-18 AÑOS

Siendo los datos obtenidos:

|                 |                  |
|-----------------|------------------|
| 6-10 años serv. | 11-18 años serv. |
| $X_1$ : 54,14   | $X_2$ : 53,33    |
| $s_1^2$ : 13,26 | $s_2$ : 10,46    |
| $n_1$ : 7       | $n_2$ : 6        |

Reemplazando valores se obtiene:

$$t = \frac{54,14 - 53,33}{\sqrt{\frac{(7+6) [(7-1) 13,26 + (6-1) 10,46]}{7 \times 6 (7+6-2)}}$$

$$t = 0,121$$

**Prueba de hipótesis de diferencias para la percepción de incentivos psicosociales entre el tiempo de servicios de los trabajadores:**

$$\begin{aligned} \text{Si, } H_0: \mu_1 &= \mu_2 \\ H_1: \mu_1 &\neq \mu_2 \\ \alpha &= 0,05 \end{aligned}$$

La decisión es:

$$\begin{aligned} t_c > t_T &= H_1 \\ t_c < t_T &= H_0 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} t \text{ critico } (gl=11, \alpha=0,05) &= \pm 2,201 \\ \text{sig. bilateral: } &0,906 \end{aligned}$$

Conclusión: No existe diferencia significativa de percepción de incentivos psicosociales entre el grupo de trabajadores con seis a diez años de servicios en la municipalidad y aquellos del grupo de 11 a 18 años de vínculo laboral con la

institución, es decir, los incentivos psicosociales otorgados por los directivos de la institución es percibido en igualdad de condiciones, tanto en los trabajadores con menos seis a diez años como en aquellos de 11-18 años de servicios, aritméticamente aunque numéricamente los del primer grupo muestran tendencia a percibir mejor. Aceptándose por tanto la hipótesis nula.

#### **4.4 PERCEPCIÓN DE INCENTIVOS PSICOSOCIALES SEGÚN DIMENSIONES**

La mejor percepción de los incentivos psicosociales otorgados a los trabajadores por parte de los directivos de la municipalidad de C. Castillo, están basadas en que se han logrado una buena identificación institucional por ello la mayoría (86,5%) de los trabajadores se sienten orgullos de colaborar en el cumplimiento de metas del municipio. Seguido de que en la comunicación entre los directivos y la mayoría de los trabajadores, predominan la asertividad y la empatía, fomentándose la unión y el compañerismo, también los jefes inspiran confianza y afecto, y lo más importante a destacar es que se evitan hacer llamadas de atención delante de otras personas, alcanzándose un buen nivel de percepción en más de la mitad de los colaboradores (59,4%).

Los incentivos psicosociales que los directivos deben aplicar con mayor énfasis hacia sus trabajadores y permitan mejorar el clima laboral y desarrollar el trabajo en equipo, son mejorar el reconocimiento, ya que la percepción es baja hasta en 48,6% de los integrantes (Tabla 5). Para ello, se deberán continuar motivando a los trabajadores

como parte de sus realización y reconocimiento personal y profesional; brindarle mayor confianza, pero fundamentalmente tomar con seriedad para incorporarles progresivamente en aquellas comisiones que les resulten de su agrado o motivación, según sean sus inclinaciones vocacionales o la necesidad de estatus. Por otra parte, tomarles en cuenta, cuando se tienen la necesidad de conocer opiniones, además, involucrarles en aquellas tareas que ellos formen parte de los problemas o decisiones institucionales.

**Tabla 5. Frecuencia de trabajadores según dimensiones de la variable incentivos psicosociales. M.D. de Crespo Castillo. 2011.**

| Dimensión                                | Nivel |      |           |      |      |      |
|------------------------------------------|-------|------|-----------|------|------|------|
|                                          | Buena |      | Aceptable |      | Baja |      |
|                                          | Nº    | %    | Nº        | %    | Nº   | %    |
| <b>Incentivos psicosociales</b>          |       |      |           |      |      |      |
| <b>1 Reconocimiento</b>                  | 6     | 16,2 | 13        | 35,2 | 18   | 48,6 |
| <b>2 Comunicación</b>                    | 22    | 59,4 | 13        | 35,2 | 2    | 5,4  |
| <b>3 Condición ambiente y de trabajo</b> | 11    | 29,7 | 9         | 24,4 | 17   | 45,9 |
| <b>4 Identificación institucional</b>    | 32    | 86,5 | 1         | 2,7  | 4    | 10,8 |
| <b>5 Capacitación e información</b>      | 5     | 13,5 | 26        | 70,3 | 6    | 16,2 |
| <b>6 Apoyo socio económico</b>           | 3     | 8,1  | 30        | 81,1 | 4    | 10,8 |
| <b>Promedio</b>                          |       | 35,6 |           | 41,5 |      | 23,0 |

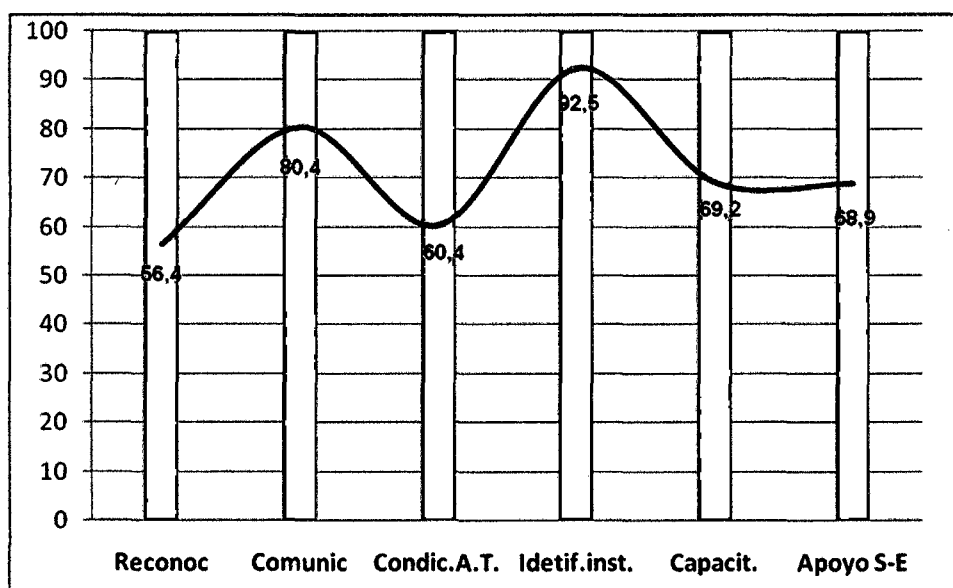
N = 37 trabajadores.

Fuente: Encuesta feb. 2011.

Al compararse el grado de percepción global expresado en porcentajes, que fueron calculados a partir del promedio de puntuación comparados respecto a la puntuación máxima en cada dimensión (ejemplo: el promedio de la dimensión reconocimiento es  $13,54 \pm 3,61$  y comparado con la puntuación máxima de 24 puntos, equivale a un 56,4% de percepción global), encontramos que la dimensión identificación institucional alcanza la más alta percepción (92,5%), y las

dimensiones con la más baja percepción fueron las dimensiones reconocimiento, condiciones ambientales y de trabajo, requieren mejorar las estrategias de motivación psicosocial (Figura 2).

**Figura 2. Porcentaje de percepción de incentivos psicosociales respecto puntuación máxima por dimensiones. Trabaj. M.D. C. Castillo. 2011.**



Fuente: Tabla 5, Anexo 2.

## **V. DISCUSIÓN**

Conforme los resultados encontrados, la percepción de los incentivos psicosociales por parte de los trabajadores de la MDCC son homogéneas, tanto en varones, mujeres, como en contratados o nombrados y tengan uno ó más años de servicios en la institución estudiada. Rechazándose la hipótesis planteada, de que existían diferencias significativas de percepción en la variable, que comprenden las siguientes dimensiones: incentivos de reconocimiento, comunicación asertiva y empática, condiciones ambientales y de trabajo adecuadas, capacitación e información adecuadas, apoyo socio económico apropiado e incentivos para la identificación institucional también adecuadas.

Por otro lado, caracterizándose a partir de las dimensiones positivas, las motivaciones psicosociales son consideradas como un proceso mediador y dinámico, que integra los componentes subjetivos como la expectativa y satisfacción y, objetivos como la experimentación y disfrute del incentivo, que influyen en la dirección y aprendizaje del comportamiento de los trabajadores. Además, dichos estímulos o reforzadores emocionales y sociales, abarcan al trato equitativo, la distinción honorífica, el brindar seguridad, confianza y respeto, las oportunidades que los directivos dan para demostrar las competencias personales, la adecuada ubicación y rotación en los puestos, y a las oportunidades de escucha de opiniones y propuestas.

En relación al incentivo de capacitación, encontramos que los resultados como incentivo psicosocial son más notorios (70,2%), respecto a la incidencia en el desempeño laboral en secretarías de una institución universitaria local señalada por Achic (2005), o como indicador global de calidad que contribuía hasta un 56,7% de incremento en trabajadores docentes y administrativos de universidades privadas de Lima (Palma, 2000), cuya diferencia porcentual positiva es de  $VP = 13,5\%$ . Aunque existe concordancia, en la homogeneidad de influencia según el género de los trabajadores universitarios, a pesar que a nivel de clima laboral, no incidía directa ni significativamente. En cambio, el incentivo referido como motivación de logro, si presentaban influencias positivas hasta un 42% de casos, tal como concluyen Díaz (1998) y Patiño (1989). Acotando al primer autor, se tiene que además de influir en la motivación de logro del personal, también permitía incentivar independientemente en el factor moral como son la responsabilidad y la honestidad.

El desarrollo de los incentivos para la identificación institucional, logrados en los trabajadores al fomentarse por ejemplo, la unión y el compañerismo, como señalaron Rodríguez y colegas (2007) y Osorio (2009), se tienen buen impacto en los trabajadores estudiados, quienes se sentían orgullosos de pertenecer a la institución hasta en 86,5% de casos.

Especialmente en la predominancia de la comunicación asertiva y empática en los directivos de la MDCC, que logran una adecuada motivación en los colaboradores, que al respecto, Palma (2000) además de Cruz y Romero (1996), mencionan que influyen positivamente en el rendimiento laboral, pero fundamentalmente debido a que los

trabajadores percibían confianza y afecto por parte de los directivos. Que en la teoría, cuando ocurren los conflictos interpersonales graves afectan profundamente las emociones del individuo, existiendo la necesidad de protección de su autoimagen provocado por los demás. Debiendo tenerse en cuenta, que el conflicto comienza con las decisiones y estilos de liderazgo del funcionario, que en gran medida dependen del momento y del contenido, que encierra en sí el conflicto.

En conjunto, comparando especialmente las motivaciones psicosociales con el comportamiento laboral en el personal docente (n= 463, Pasco). El nivel de incentivos motivacionales fue alto en los factores de reconocimiento social, la aceptación social y autodesarrollo; mientras que el nivel de activación, en el factor de aceptación es bajo. Por otro lado, el nivel de satisfacción, fue menor en los factores de aceptación social, el reconocimiento social, la autoestima y autodesarrollo. Encontramos que tanto en la edad como en la especialidad, no influyen mayormente en los factores motivacionales; hallándose en cambio diferencias significativas, con relación a la variable sexo o género, a favor de los varones, lo que no ocurre en el los trabajadores de la municipalidad, la tendencia a la mejor percepción estaba en las mujeres.

Comparando el grupo de incentivos con bajo nivel de percepción, encontramos que prevalecen aún, entre otros, la falta de reconocimiento oportuno, no haberles incluido en comisiones del agrado del empleado y las condiciones físico ambientales inadecuadas en el espacio de trabajo; concordando con las causas señaladas por Rodríguez y colegas (2007) y Oliveira (2005), las mismas que están vinculadas al grupo de trabajadores profesionales, que muestran mayores expectativas entre sí mismos y se caracterizan por presentar motivaciones de perfeccionamiento y



excelencia, pero tienen limitada tolerancia al estrés (Pérez y Paéz (2001). Asimismo, en aquellos directivos que tienen un estilo de liderazgo autoritario e influyente en cerca de la mitad de sujetos evaluados (Abregú y Sebastián, 2009), que estarían reflejando la baja cohesión grupal, las condiciones ambientales inapropiadas, la ausencia de motivaciones intrínsecas y de la carencia de referentes positivos; limitando igualmente, detectar las motivaciones y desarrollar estrategias de integración y cambio (Rodríguez y colegas, 2007) como la falta de comprensión y retroalimentación (De Oliveira, 2005).

La importancia del estudio es que está orientado a mostrar la intensidad de la percepción y la identificación de los incentivos psicosociales, que permiten conocer los recursos psicosociales de los directivos y facilitan la consecución de los objetivos institucionales, como son la mejora en la calidad de servicios con responsabilidad social, a través de un adecuado clima organizacional, y contribuir a alcanzar los niveles de eficiencia y méritos en el servicio civil; los mismos que fueron abordados desde la perspectiva del desarrollo organizacional y la salud ocupacional, que según la teoría del desarrollo sostenible, viene a ser el elemento básico, ya que el trabajador sano y motivado será un actor productivo (OMS, 1995). Mientras tanto, las limitaciones del estudio es que, los resultados son preferentemente válidos para un contexto de una municipalidad distrital ubicado en la región de selva alta.

## **VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

1. Más de la mitad de los trabajadores perciben que los directivos de la M.D. de C. Castillo vienen otorgándoles, los incentivos psicosociales en forma aceptable, siendo los incentivos específicos predominantes, lo siguiente:

- A la gran mayoría de los trabajadores (86,5%), nunca se les llama la atención delante de sus compañeros de trabajo, o delante de los clientes o familiares. Y se sienten orgullosos de pertenecer a la institución.
- La mayoría de los servidores percibían estabilidad laboral en su puesto y los directivos de la MD le inspiran confianza.
- Más de la mitad de los trabajadores informaron haber tenido un periodo de descanso durante la jornada de trabajo.
- Cerca de la mitad de los trabajadores percibieron estar bien informados sobre sus derechos laborales.

2. Nunca recibieron reconocimiento oportuno más de la mitad de los trabajadores (56,8%), no fueron incluidos en comisiones especiales o comisiones de su motivación, percibieron malas condiciones físicas del ambiente de trabajo, como son el ruido, la iluminación y el ambiente de trabajo en sí mismo, por más del 35% de trabajadores evaluados.

3. No existe diferencia significativa de percepción de incentivos psicosociales entre el género, es decir, los incentivos psicosociales otorgados por los directivos de la MD de C.Castillo es percibido en similar grado, tanto en los trabajadores varones como mujeres.
4. No existe diferencia significativa de percepción de incentivos psicosociales entre el grupo ocupacional de los trabajadores, lo cual significa que los incentivos psicosociales otorgados por los directivos de la MD de C.Castillo, es percibido en similar intensidad, tanto en los trabajadores contratados como en nombrados.
5. No existe diferencia significativa de percepción de incentivos psicosociales entre el grupo de trabajadores con menos de seis años de servicios a la municipalidad y aquellos del grupo de seis a diez años de vínculo con la institución en estudio, es decir, los incentivos psicosociales otorgados por los directivos de la MD de C. Castillo es percibido en igualdad de condiciones, tanto en los trabajadores con menos de seis años como en aquellos de seis a diez años de servicios.
6. No existe diferencia significativa de percepción de incentivos psicosociales entre el grupo de trabajadores con menos de seis años de servicios a la municipalidad y aquellos del grupo de 11 a 18 años de relación laboral con la municipalidad de C. Castillo, es decir, los incentivos psicosociales otorgados por los directivos de la institución es percibido en igualdad de condiciones, tanto en los trabajadores con menos de seis años como en aquellos de 11-18 años de servicios.

7. No existe diferencia significativa de percepción de incentivos psicosociales entre el grupo de trabajadores con seis a diez años de servicios en la municipalidad y aquellos del grupo de 11 a 18 años de vínculo laboral con la institución, es decir, los incentivos psicosociales otorgados por los directivos de la institución es percibido en igualdad de condiciones, tanto en los trabajadores con menos seis a diez años como en aquellos de 11-18 años de servicios.

8. La mejor percepción de los incentivos psicosociales otorgados a los trabajadores por parte de los directivos de la municipalidad de C. Castillo, están basadas en que se han logrado una buena identificación institucional por ello la mayoría (86,5%) de los trabajadores se sienten orgullos de colaborar en el cumplimiento de metas del municipio. Seguido de que en la comunicación entre los directivos y la mayoría de los trabajadores, predominan la asertividad y la empatía, fomentándose la unión y el compañerismo, también los jefes inspiran confianza y afecto, y lo más importante a destacar es que se evitan hacer llamadas de atención delante de otras personas, alcanzándose un buen nivel de percepción en más de la mitad de los colaboradores (59,4%).

## **6.2 RECOMENDACIONES**

1. Los incentivos psicosociales que los directivos deben aplicar con mayor énfasis hacia sus trabajadores para mejorar el clima laboral y desarrollar el trabajo en equipo, son mejorar el reconocimiento, ya que la percepción es baja hasta en 48,6% de los integrantes.

2. Deberán continuar motivando a los trabajadores como parte de sus realización y reconocimiento personal y profesional; brindarle mayor confianza, pero fundamentalmente tomar con seriedad para incorporarles progresivamente en aquellas comisiones que les resulten de su agrado o motivación, según sean sus inclinaciones vocacionales o la necesidad de estatus.
3. Por otra parte, tomarles en cuenta, cuando se tienen la necesidad de conocer opiniones, además, involucrarles en aquellas tareas que ellos formen parte de los problemas o decisiones institucionales.
4. En relación a la capacitación como incentivo que elevan las motivaciones de logro en los colaboradores, deben ser de tipo continuo.
5. Estudiar la cohesión grupal y el liderazgo de base, para desarrollar programas de integración en subgrupos por cada dependencia.
6. Promover en el personal directivo de la MDCC un liderazgo de estilo legítimo, que brinde facilidades para el desempeño laboral, dote de buenas condiciones ambientales de trabajo y de incentivos psicosociales.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Abregú Tueros, Luis F. y Sebastián Heredero, Eladio. (2011). La cohesión grupal y el liderazgo de base en la docencia universitaria. *Doxa. Revista Paulista de Psicología e Educacao*, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Brasil. 13(1-2): 39-49.
2. Abregú Tueros, Luis F. (2005). *Psicometría aplicada al comportamiento humano en la organización*. Editorial BEUNAS Lima, Perú. 132 p.
3. Armadans, I, Ferrer, R. y Manzano, J. (1995). Evaluación de riesgos psicosociales del profesor universitario: Una propuesta de intervención para las organizaciones docentes. *En: Proceedings of the 3rd conference on occupational risk prevention (P. Mondelo, M. Mattila y W. Karwowski Eds.)*. pp: 129-138.
4. Achic Durand, Rita. (2011). La gestión por competencias subyacentes en directivos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva. Tesis para optar al grado de Magister en Gestión de Alta Dirección, Escuela Universitaria de Posgrado, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú. 133 p.
5. Achic Durand, Rita. (2006). Los factores motivacionales y el desempeño laboral en secretarías de la Universidad Nacional Agraria de la Selva. Tesis para optar al título de Licenciada en Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Univ. Nac. Agraria de la Selva, Tingo María, Perú. 89 p.
6. Balles, Roberto: (1999). *Teoría de la motivación: Investigación experimental y evaluación*. Ed. Trillas, México. 312 p.
7. Carrillo Flores, Jorge Wilfredo. (2002). Las motivaciones psicosociales en un modelo evaluativo del comportamiento laboral de docentes de centros educativos en la USE N° 01 de Cerro de Pasco. Tesis para optar al grado de Magister en Psicología, Escuela de Posgrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. 97 p.
8. Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de los recursos humanos*. Ed. McGraw Hill Interamericano, Colombia. 699 p.
9. Chiavenato, Idalberto. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Ed. McGraw Hill, México. pp: 85-86, 89.
10. Cruz, H. y Romero, G. (1996). La motivación y el comportamiento laboral. Caso Municipio Chacao D.F. Tesis para optar al título de Licenciado en Industriología,

- Facultad de Industriología, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. 115 p.
11. Davis, K. y Newstrom, J. (1997). Comportamiento humano en el trabajo. Ed. McGraw-Hill, México. pp: 115-166, 296-307, 558-569, 572-575.
  12. De Oliveira, M. V. (2005). Evaluación sociométrica de las relaciones interpersonales en un grupo de personas con trastornos mentales. *Revista Enfermería Integral*, Valencia, Brasil. 1(9): 28-33.
  13. Decreto Supremo N° 009-2005-TR. Reglamento de seguridad y salud en el trabajo. (2005, setiembre 26). *El Peruano*, p. 300989.
  14. Diaz Bretones, Francisco. (1998). Dimensión psicosocial de los emprendedores empresariales: Los cooperativistas de trabajo asociado en Andalucía. Tesis para optar al grado de Doctor en Psicología, Universidad de Granada, España. 248 p.
  15. Falconí, R. (2007). Impacto del TLC en Seguridad y Salud en el Trabajo. *Revista Academia Peruana de Salud*, Lima Perú. 14(2), 75-81.
  16. Flores Garcia, R. (2000). El comportamiento humano en las organizaciones. Ed. Universidad del Pacífico, Lima Perú. pp: 100-199, 336-521.
  17. Goleman, Daniel. (1998). La inteligencia emocional. Ed. Javier Vergara, Argentina. 397 p.
  18. Gil-Monte y Pedro R. (2005). El síndrome de quemarse por el trabajo (*burnout*). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar. Ed. Pirámide, Madrid. 195 p.
  19. Leyva Estela, Violeta. (2007). La motivación y el liderazgo en el clima organizacional. Caso: Empresa Motor industria de Lima. Tesis para optar al título de Licenciada en Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Univ. Nac. Agraria de la Selva, Tingo María, Perú. 108 p.
  20. McClelland, D.C. 1987. *Characteristics of successful entrepreneurs. The journal of creative behavior*. 21(3): 219-223.
  21. Miles, Snow y Kels, Miller. (1998). Tipos de organización estratégica y cultura organizacional. Ed. J. Vergara, Argentina. pp: 48-56, 71.
  22. Moriana Elvira, J.A. (2004). Estrés y *burnout* en profesores. *International Journal of Clinical and Health Psychology*. 4(3): 597-621.
  23. Nogareda, S. (2005). Estrés en el colectivo docente. Nota técnica de Prevención, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Madrid. 1(1): 574-595.

24. Organización Mundial de la Salud (OMS). (1995). Salud Ocupacional para todos: Propuesta para una estrategia mundial de la OMS. Boletín de la Oficina Sanitaria Panamericana. 119 (5), 442-450.
25. Osorio García, Maricela del Carmen, Mejía Serafin, L. H. y Navarro Zavaleta, J. A. (2009). Factores psicosociales que influyen en el éxito o fracaso del aprovechamiento escolar en la asignatura de física básica. Caso del plantel "Ignacio Ramírez Calzada". Rev. Espacios Públicos, Universidad Autónoma del Estado de México. 12(26): 261-276.
26. Palma Carrillo, Sonia. (2003). Trabajo y salud laboral. Revista Pirámide, Fac. de Psicología, Universidad R. Palma, Lima Perú. 4(1): 17-21.
27. Palma Carrillo, Sonia. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Revista Investig. en Psicología, Univ. Nac. Mayor San. Marcos Lima, Perú. 3(1): 26-31.
28. Patiño F, Martha. (1989). Niveles de motivación en un grupo de profesionales, antes y después de un programa de capacitación. Tesis para optar al título de Licenciado en Psicología, Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú. 144 p.
29. Poal Marcet, Gloria. (1995). Reflexiones en torno a los aspectos psicosociales que inciden en la relación mujeres-mundo laboral. Cuadernos de Relaciones Laborales, Universidad Complutense de Madrid, España. 6(1): 93-105.
30. Reider, I.M. (1997). Como modificar las actitudes de sus empleados para mejorar la calidad de sus servicio a clientes. *En*: Memorias Primer Congreso de Psicología para profesionales en América (27 jul - 2 ago, 1997), México. (1): 43.
31. Sanchez Almira, Támara. (2002). Los conflictos empresariales, la comunicación y el estilo de dirección en el marco del análisis transaccional. *[Internet site]. Ingress communications*. Disponible en: [http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicología\\_organizacional-industrial-2008-6](http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicología_organizacional-industrial-2008-6). Accesado 24 abr 2007.
32. Rodríguez, R., Rodríguez, M.T., Peteiro Santaya, L. (2007). Cómo cambian las organizaciones. Revista Electrónica PsicologíaCientifica.com. Disponible en: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologiapdf-285-como-cambian-las-organizaciones.pdf>. Acceso en: 5 jul. 2007.



## **ANEXO**

## ANEXO 1

## CUESTIONARIO ANÓNIMO SOBRE PERCEPCIÓN DE INCENTIVOS PSICOSOCIALES

D.A. Tone Recuay &amp; L.F. Abregú T. ©

EDAD \_\_\_\_\_

SEXO ☐ Varón☐ Mujer

GRADO DE ESTUDIOS \_\_\_\_\_

NOMBRADO ☐CONTRATADO ☐OPERARIO ☐

TIEMPO DE SERVICIOS \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

A continuación Ud. encontrará una lista de incentivos que durante el último año ha recibido de la Municipalidad.

Marque por favor con X la alternativa que le corresponda a su caso.

**LOS RESULTADOS SERÁN DE USO EXCLUSIVO PARA FINES ESTADÍSTICOS GLOBALES. POR TANTO, LAS RESPUESTAS INDIVIDUALES NO TIENEN NINGUNA INTERPRETACIÓN VÁLIDA.**

| CÓD | ÍTEMS                                                                          | NUNCA<br>JAMÁS | A VECES | CASI<br>SIEMPRE | SIEMPRE |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------|-----------------|---------|
| 1   | Ha recibido reconocimiento por parte de la Municipalidad?                      |                |         |                 |         |
| 2   | Los trabajadores reciben motivaciones?                                         |                |         |                 |         |
| 3   | ¿La Municipalidad fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?   |                |         |                 |         |
| 4   | Tu jefe trata de incentivarle para no retirarte?                               |                |         |                 |         |
| 5   | Su jefe le brinda confianza?                                                   |                |         |                 |         |
| 6   | ¿Tú jefe te incluye en alguna comisión que te gusta hacer?                     |                |         |                 |         |
| 7   | ¿Su jefe le pide opinión, sobre tu trabajo o de otras cosas?                   |                |         |                 |         |
| 8   | Su jefe le llama la atención delante de otras personas?                        |                |         |                 |         |
| 9   | ¿Sú jefe le inspira confianza y afecto?                                        |                |         |                 |         |
| 10  | En su puesto de trabajo, ¿la iluminación es apropiada?                         |                |         |                 |         |
| 11  | En su puesto de trabajo, ¿el ruido es apropiado?                               |                |         |                 |         |
| 12  | En su puesto de trabajo, ¿la ventilación es apropiada?                         |                |         |                 |         |
| 13  | En su puesto de trabajo, el local es apropiado?                                |                |         |                 |         |
| 14  | En su puesto de trabajo, tanto los equipos como los muebles son apropiados?    |                |         |                 |         |
| 15  | Se siente orgulloso de pertenecer a la Municipalidad?                          |                |         |                 |         |
| 16  | ¿La Municipalidad otorga capacitación a sus trabajadores?                      |                |         |                 |         |
| 17  | ¿Estas bien informado sobre tus derechos y deberes en la Municipalidad?        |                |         |                 |         |
| 18  | ¿Tienes descanso a mitad de la jornada de trabajo, por lo menos de 30 minutos? |                |         |                 |         |
| 19  | ¿Tu jefe alguna vez te llamó la atención en público?                           |                |         |                 |         |
| 20  | ¿Ha recibido alguna ayuda por parte la Municipalidad?                          |                |         |                 |         |
| 21  | ¿En la Municipalidad, se realizan frecuentes despidos de personal?             |                |         |                 |         |

## ANEXO 2

| Nº | GÉNERO | CONDIC LABORAL | TIEMPO DE SERV (Años) | TOT PTUAC. PERCEP PSICOSOC | Z          | PUNTUACIÓN SEGÚN DIMENSIONES |                  |                   |                  |                |                |
|----|--------|----------------|-----------------------|----------------------------|------------|------------------------------|------------------|-------------------|------------------|----------------|----------------|
|    |        |                |                       |                            |            | RECONO- CIMTO.               | COMUNIC ASER-EMP | CONDIC TRAB-FISIC | IDENTIF INSTITUC | CAPACIT INFORM | APOYO SOC-ECON |
| 1  | MASCUL | NOMBRAD        | 6                     | 72                         | 1,77129877 | 20                           | 12               | 24                | 4                | 5              | 7              |
| 2  | MASCUL | CONTRAT        | 1                     | 64                         | 1,04611974 | 17                           | 10               | 24                | 1                | 6              | 6              |
| 3  | MASCUL | NOMBRAD        | 5                     | 75                         | 2,0432409  | 20                           | 12               | 24                | 4                | 7              | 8              |
| 4  | MASCUL | CONTRAT        | 2                     | 66                         | 1,2274145  | 19                           | 11               | 18                | 4                | 8              | 6              |
| 5  | MASCUL | NOMBRAD        | 7                     | 67                         | 1,31806188 | 20                           | 11               | 18                | 4                | 8              | 6              |
| 6  | FEMEN  | CONTRAT        | 2                     | 66                         | 1,2274145  | 19                           | 11               | 18                | 4                | 8              | 6              |
| 7  | MASCUL | NOMBRAD        | 10                    | 64                         | 1,04611974 | 17                           | 12               | 18                | 4                | 8              | 5              |
| 8  | MASCUL | CONTRAT        | 3                     | 44                         | -0,7668278 | 11                           | 6                | 12                | 4                | 6              | 5              |
| 9  | MASCUL | NOMBRAD        | 11                    | 46                         | -0,5855331 | 12                           | 9                | 13                | 4                | 4              | 4              |
| 10 | FEMEN  | NOMBRAD        | 12                    | 58                         | 0,50223547 | 16                           | 10               | 18                | 4                | 6              | 4              |
| 11 | MASCUL | NOMBRAD        | 13                    | 63                         | 0,95547236 | 12                           | 12               | 24                | 4                | 6              | 5              |
| 12 | MASCUL | CONTRAT        | 4                     | 49                         | -0,3135909 | 13                           | 8                | 16                | 2                | 6              | 4              |
| 13 | MASCUL | NOMBRAD        | 15                    | 66                         | 1,2274145  | 17                           | 9                | 24                | 4                | 6              | 6              |
| 14 | FEMEN  | CONTRAT        | 4                     | 61                         | 0,77417761 | 18                           | 10               | 19                | 4                | 5              | 5              |
| 15 | MASCUL | NOMBRAD        | 2                     | 47                         | -0,4948857 | 14                           | 5                | 11                | 4                | 5              | 8              |
| 16 | MASCUL | CONTRAT        | 3                     | 56                         | 0,32094072 | 14                           | 9                | 19                | 4                | 5              | 5              |
| 17 | MASCUL | CONTRAT        | 3                     | 53                         | 0,04899858 | 12                           | 9                | 19                | 4                | 5              | 4              |
| 18 | FEMEN  | NOMBRAD        | 2                     | 55                         | 0,23029334 | 9                            | 8                | 24                | 4                | 5              | 5              |
| 19 | FEMEN  | NOMBRAD        | 3                     | 46                         | -0,5855331 | 14                           | 9                | 10                | 4                | 4              | 5              |
| 20 | FEMEN  | NOMBRAD        | 3                     | 69                         | 1,49935663 | 19                           | 10               | 24                | 4                | 6              | 6              |
| 21 | MASCUL | NOMBRAD        | 15                    | 47                         | -0,4948857 | 13                           | 10               | 9                 | 4                | 6              | 5              |
| 22 | MASCUL | NOMBRAD        | 2                     | 61                         | 0,77417761 | 15                           | 10               | 22                | 4                | 4              | 6              |
| 23 | MASCUL | NOMBRAD        | 1                     | 46                         | -0,5855331 | 11                           | 10               | 12                | 2                | 6              | 5              |
| 24 | MASCUL | CONTRAT        | 1                     | 55                         | 0,23029334 | 11                           | 11               | 18                | 4                | 5              | 6              |
| 25 | MASCUL | NOMBRAD        | 6                     | 50                         | -0,2229436 | 13                           | 10               | 15                | 3                | 4              | 5              |
| 26 | FEMEN  | NOMBRAD        | 7                     | 44                         | -0,7668278 | 11                           | 11               | 8                 | 4                | 4              | 6              |
| 27 | FEMEN  | NOMBRAD        | 8                     | 39                         | -1,2200647 | 11                           | 10               | 6                 | 1                | 5              | 6              |
| 28 | MASCUL | NOMBRAD        | 9                     | 43                         | -0,8574752 | 10                           | 10               | 9                 | 4                | 5              | 5              |
| 29 | MASCUL | CONTRAT        | 3                     | 39                         | -1,2200647 | 10                           | 7                | 7                 | 4                | 5              | 6              |
| 30 | MASCUL | CONTRAT        | 3                     | 47                         | -0,4948857 | 13                           | 11               | 7                 | 4                | 6              | 6              |
| 31 | MASCUL | NOMBRAD        | 4                     | 44                         | -0,7668278 | 12                           | 11               | 7                 | 4                | 5              | 5              |
| 32 | MASCUL | CONTRAT        | 2                     | 40                         | -1,1294173 | 12                           | 7                | 6                 | 4                | 5              | 6              |
| 33 | FEMEN  | CONTRAT        | 1                     | 36                         | -1,4920068 | 8                            | 10               | 6                 | 4                | 3              | 5              |
| 34 | MASCUL | CONTRAT        | 2                     | 42                         | -0,9481226 | 10                           | 9                | 7                 | 4                | 6              | 6              |
| 35 | MASCUL | CONTRAT        | 1                     | 40                         | -1,1294173 | 9                            | 9                | 7                 | 4                | 6              | 5              |
| 36 | MASCUL | NOMBRAD        | 18                    | 40                         | -1,1294173 | 9                            | 9                | 7                 | 4                | 5              | 6              |
| 37 | MASCUL | CONTRAT        | 1                     | 41                         | -1,03877   | 10                           | 9                | 7                 | 4                | 6              | 5              |

Fuente: Encuesta Feb 2011. Prom: 52,4594595  
s: 11,0317587