



## Motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de una Municipalidad Provincial de Puno, Perú

*Motivation and job satisfaction of workers in a Provincial Municipality of Puno, Peru*

*Motivação e satisfação no trabalho dos trabalhadores em um município provincial de Puno, Peru*

Illich Xavier Talavera-Salas <sup>I</sup>

[i.talavera@unaj.edu.pe](mailto:i.talavera@unaj.edu.pe)

<https://orcid.org/0000-0002-4258-9162>

Serapio Cecilio Calcina-Cuevas <sup>II</sup>

[sc.calcina@unaj.edu.pe](mailto:sc.calcina@unaj.edu.pe)

<https://orcid.org/0000-0001-5386-7685>

Jesús Esteban Castillo-Machaca <sup>III</sup>

[d01323821@uancv.edu.pe](mailto:d01323821@uancv.edu.pe)

<https://orcid.org/0000-0003-4595-7589>

Jeanne Luisa Campos-García <sup>IV</sup>

[jcampos@undc.edu.pe](mailto:jcampos@undc.edu.pe)

<https://orcid.org/0000-0002-9676-6320>

**Correspondencia:** [i.talavera@unaj.edu.pe](mailto:i.talavera@unaj.edu.pe)

Ciencias económicas y empresariales.  
Artículos de investigación

\***Recibido:** 20 de agosto de 2021 \***Aceptado:** 15 de septiembre de 2021 \* **Publicado:** 01 de octubre de 2021

- I. Universidad Nacional del Altiplano, Perú.
- II. Universidad Nacional de Juliaca, Perú.
- III. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Perú.
- IV. Universidad Nacional de Cañete, Perú.



## Resumen

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación del papel de la motivación en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno. El estudio fue descriptivo, transversal, realizado en 76 trabajadores, respondieron al cuestionario de Frederick Herzberg de 34 ítems ( $\alpha=0,801$ ), y a la Escala de satisfacción laboral SL-ARG de 43 ítems ( $\alpha=0,898$ ). Se halló que los trabajadores se encuentran medianamente motivados (98.7%), en su dimensión extrínseco (higiénico) la mayor proporción se encuentra medianamente motivados (75,0%), así mismo en la dimensión intrínseco (motivacional) los trabajadores están medianamente motivados (93,4%). Los trabajadores presentan regular satisfacción laboral (38,2%), los componentes con mayor promedio fueron; condición laboral (26,36), relaciones humanas (24,72), comunicación (24,73) y puesto laboral (20,72), mientras aquellos promedios vinculados a parcial insatisfacción laboral son remuneraciones y beneficios laborales (20,96), supervisión (22,68) y promoción y capacitación (26,73). Se concluye que existe correlación positiva débil entre la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores.

**Palabras clave:** Motivación; satisfacción laboral; trabajadores; municipalidad; Puno.

## Abstract

The objective of the investigation was to determine the relationship of the role of motivation in the job satisfaction of the workers of the Provincial Municipality of Puno. The study was descriptive, cross-sectional, carried out in 76 workers, they responded to the Frederick Herzberg questionnaire of 34 items ( $\alpha = 0.801$ ), and to the SL-ARG Job Satisfaction Scale of 43 items ( $\alpha = 0.898$ ). It was found that workers are moderately motivated (98.7%), in its extrinsic dimension (hygienic) the highest proportion is moderately motivated (75.0%), likewise in the intrinsic dimension (motivational) workers are moderately motivated (93.4%). The workers present regular job satisfaction (38.2%), the components with the highest average were; labor condition (26.36), human relations (24.72), communication (24.73) and job position (20.72), while those averages linked to partial job dissatisfaction are wages and job benefits (20.96), supervision (22.68) and promotion and training (26.73). It is concluded that there is a weak positive correlation between motivation and job satisfaction of workers.

**Keywords:** Motivation; work satisfaction; workers; municipality; Puno.

## Resumo

O objetivo da investigação foi determinar a relação do papel da motivação na satisfação profissional dos trabalhadores do Município Provincial de Puno. O estudo foi descritivo, transversal, realizado com 76 trabalhadores, que responderam ao questionário Frederick Herzberg de 34 itens ( $\alpha = 0,801$ ), e à Escala de Satisfação no Trabalho SL-ARG de 43 itens ( $\alpha = 0,898$ ). Verificou-se que os trabalhadores estão moderadamente motivados (98,7%), em sua dimensão extrínseca (higiênica) a maior proporção é moderadamente motivada (75,0%), da mesma forma na dimensão intrínseca (motivacional) os trabalhadores são moderadamente motivados (93,4%). Os trabalhadores apresentam regularidade de satisfação no trabalho (38,2%), os componentes com maior média foram; condição de trabalho (26,36), relações humanas (24,72), comunicação (24,73) e posição de trabalho (20,72), enquanto as médias associadas à insatisfação parcial no trabalho são salários e benefícios do trabalho (20,96), supervisão (22,68) e promoção e treinamento (26,73) ) Conclui-se que existe uma fraca correlação positiva entre a motivação e a satisfação profissional dos trabalhadores.

**Palavras-chave:** Motivação; satisfação no trabalho; trabalhadores; município; Puno.

## Introducción

La satisfacción laboral lograda por los individuos afecta a todos los aspectos de una institución, desde la satisfacción del cliente hasta la productividad, mientras que la motivación afectará al comportamiento y al rendimiento en el trabajo (Basalamah & As'ad, 2021). El personal representa el capital humano de una institución, el conocer las necesidades reales o sentidas que influyan en su satisfacción laboral es una prioridad que permite ejecutar estrategias tendientes a ofrecer a los trabajadores (García-Ramos et al., 2007). La municipalidad provincial de Puno, es una institución proveedora de bienes y servicios. Las diversas gerencias no escapan a la obligación de gestionar sus recursos humanos de forma adecuada, precisa y óptima.

La motivación es el estado interno que activa y direcciona los pensamientos y está relacionada a todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo que varían en el grado de intensidad del comportamiento (Marin & Placencia, 2017). Además, es un proceso que incide en la intensidad, la dirección y la persistencia de los esfuerzos que realiza un individuo para la consecución de un objetivo determinado (Chiavenato, 2009; Robbins et al., 2009). En la teoría de la motivación de Maslow, las necesidades inferiores de la pirámide propuesta deben

satisfacerse antes que las necesidades superiores (Maslow, 1954); esta idea puede considerarse paralela a la de los factores de motivación e higiene ya que los factores de higiene deben estar presentes para permitir que surjan los factores de motivación y evitar así la insatisfacción laboral (Alrawahi et al., 2020).

La teoría de Herzberg aplicada al lugar de trabajo, existen dos tipos de factores motivadores 1) los motivadores (intrínsecos), que son los principales impulsores de la satisfacción laboral e incluyen los logros, el reconocimiento, la responsabilidad y la promoción laboral, y 2) los factores higiénicos (extrínsecos) son fuentes de insatisfacción laboral. Estos factores están asociados con el contexto del puesto o escenario de trabajo, es decir, se relacionan con el entorno de trabajo más que con la naturaleza del trabajo en sí mismo (Díaz et al., 2014). De acuerdo con Herzberg et al. (1959), cuando estas oportunidades no están disponibles, la baja satisfacción laboral provoca una falta de motivación y el desempeño se ve afectado, es por esto que propone la técnica de enriquecimiento del puesto como una forma de construir factores que de satisfacción dentro del contenido del mismo.

El factor de motivación es una fuerza impulsora que incluye el estímulo, la razón y la voluntad que surge en una persona que le hace hacer algo (Febrianti, 2019) aquellos elementos que contribuyan a lograr la satisfacción en el desempeño de sus funciones, con una actitud de servicio que se refleje en la productividad y el ambiente de trabajo (Marin & Placencia, 2017). La satisfacción laboral, es una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo (Salgado et al., 1996). Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, entre muchas otras cosas (Hannoun & Fornero, 2011).

Así mismo, el mantener niveles altos de satisfacción laboral se traduce en mejora de los procesos, trabajo en equipo y en consecuencia en una interacción armónica de las diferentes áreas; considerados indicadores de calidad (García-Ramos et al., 2007). Medina et al., (2008) enfatiza al respecto “es importante recalcar que cuando se cuenta con personal motivado existe mayor probabilidad de aportar al incremento del valor económico” (p. 1218). En el polo opuesto se sitúa la insatisfacción laboral como una respuesta emocional negativa hacia el puesto en tanto que este

ignora, frustra o niega los valores laborales de uno (Salgado et al., 1996). En este contexto la investigación pretende estimar el nivel de relación que existe entre motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno.

### **Materiales y métodos**

**Diseño del estudio .-** El estudio fue cuantitativo, porque se midió la variable de estudio y se recogió evidencia empírica (Bernal, 2010; Carrasco, 2006; Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, 2014; Vara, 2010). El diseño investigación fue de tipo no experimental de corte transversal de alcance relacional (Carrasco, 2006; Domínguez, 2018).

**Población y muestra. -** La población estuvo conformada por trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno. La muestra intencional, estuvo conformada por 76 trabajadores, de los cuales 55,3% fueron de sexo masculino y la edad media de  $31 \pm 2,24$  años [24 a 58 años].

**Recolección de datos. -** El proceso de reclutamiento de los participantes se coordinó con las instancias correspondiente e informo sobre el estudio y el inicio de la investigación. Luego, los trabajadores recibieron los instrumentos de investigación para su resolución.

El instrumento denominado cuestionario de Frederick Herzberg estuvo compuesto por 34 ítems distribuidos en dos dimensiones: motivación intrínseca y extrínseca, con cinco opciones de respuestas cada una en escala tipo Likert, se pueden asignar un puntaje en una escala de 1 a 5 puntos, donde 1 denota desacuerdo y 5 indica de acuerdo. El puntaje global mínimo es 34 puntos y el puntaje global máximo es de 170 puntos y alta fiabilidad ( $\alpha=0,801$ ), y la Escala de satisfacción laboral SL-ARG compuesto por 43 ítems, con cinco opciones de respuestas se pueden asignar un puntaje en una escala de 1 a 5 puntos, donde 1 denota desacuerdo y 5 indica de acuerdo. El puntaje global mínimo es 43 puntos y el puntaje global máximo es de 215 puntos y alta fiabilidad ( $\alpha=0,898$ ).

**Análisis estadístico. -** Para cada variable, se establecieron los diferentes rangos de puntaje. Las variables de motivación laboral y satisfacción laboral fueron analizadas individualmente. Se buscó establecer la relación entre ambas variables a través de un análisis estadístico realizado con el programa SPSS 25; primero, se evaluó la distribución de los datos a través de la prueba de Kolmogorov – Smirnov, segundo se aplicó el coeficiente de correlación de R de Pearson, usando para ello un nivel de significación de 0,05.

## Resultados y Discusión

El estudio se realizó a 76 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno. Según el sexo el 55,3% fueron de sexo masculino y la edad media de  $31 \pm 2,24$  años [24 a 58 años]. Con respecto al tiempo que vienen laborando los trabajadores en la institución fue de 7 a 12 meses (65,0%), la mayoría de trabajadores fueron contratados por la institución (87%).

**Motivación laboral de los trabajadores.** – La mayor proporción de trabajadores de ambos sexos de la Municipalidad Provincial de Puno, se encuentran medianamente motivados (98.7%), seguido por el grupo de altamente motivado (1.3%). Se halló, entre los trabajadores una motivación global mínima de 90 puntos y máxima de 127 puntos, para una media de 100.7 (DE. 7,39).

En la tabla 1 se observa los promedios obtenidos para cada factor extrínseco (higiénico) de la motivación laboral.

**Tabla 1:** Componentes extrínsecos de la motivación laboral de los trabajadores (n=76)

Dimensiones	Media	Desv. Estándar	Varianza
Políticas de la empresa	13,7237	2,03043	4,123
Supervisión	9,7368	1,73872	3,023
Relación con la supervisión	11,1447	3,11856	9,725
Condiciones de trabajo	8,2237	2,55394	6,523
Salario	9,2500	1,45258	2,110
Relaciones interpersonales	6,3947	1,42435	2,029

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores.

Según el factor extrínseco (higiénico), tenemos que, la mayor proporción de trabajadores de ambos sexos se encuentra medianamente motivado (75,0%), seguido por el grupo altamente motivado (25,0%). Los factores de mayor promedio fueron: Políticas de la empresa (13,7237), condiciones de trabajo (8,2237) y salario (9,2500) respectivamente.

En la tabla 2 se observa los promedios obtenidos para cada factor intrínseco (motivacional).

Según el factor intrínseco (motivacional), tenemos que, la mayor proporción de trabajadores de ambos sexos se encuentra medianamente motivado (93,4%), seguido por el grupo altamente motivado (6,6%). Los factores de mayor promedio fueron: Responsabilidad (11,5789) y reconocimiento profesional (9,4868) respectivamente.

**Tabla 2:** Componentes intrínsecos de la motivación laboral de los trabajadores (n=76)

Dimensiones	Media	Desv. Estándar	Varianza
Autorrealización personal	8,3553	2,66685	7,112
Reconocimiento profesional	9,4868	1,62065	2,626
El trabajo en sí mismo como estímulo positivo	6,1579	1,10818	1,228
Responsabilidad	11,5789	1,51669	2,300
Oportunidades de crecimiento y ascenso	6,6579	,87258	,761

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores.

**Satisfacción laboral.** – La mayor proporción de trabajadores de ambos sexos de la Municipalidad Provincial de Puno, presentan regular satisfacción laboral (38,2%), seguido por el grupo que posee parcial insatisfacción (30,3%) y parcial satisfacción (27,6%) respectivamente. Se halló, entre los trabajadores una satisfacción laboral global mínima de 129 puntos y máxima de 203 puntos, para una media de 165.07 (DE. 17,70).

**Tabla 3:** Componentes de la satisfacción laboral de los trabajadores (n=76)

Dimensiones	Media	Desv. Estándar	Varianza
Condición Laboral	26,3684	3,99280	15,942
Remuneraciones y beneficios laborales	20,9605	3,24732	10,545
Supervisión	22,6842	4,35189	18,939
Relaciones humanas	24,7237	3,05766	9,349
Promoción y capacitación	26,1842	3,62845	13,166
Comunicación	24,7368	3,15116	9,930
Puesto de trabajo	20,7237	2,01063	4,043

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores.

En la tabla 3 se presentan los promedios obtenidos para cada componente de Satisfacción laboral. Los componentes con mayor promedio y aquellos vinculados a regular satisfacción laboral fueron: Condición laboral (26,36), relaciones humanas (24,72), comunicación (24,73) y puesto laboral (20,72); mientras aquellos promedios vinculados a parcial insatisfacción laboral fueron: Remuneraciones y beneficios laborales (20,96), supervisión (22,68) y promoción y capacitación (26,73) respectivamente.



**Relación entre motivación y satisfacción laboral.** - La prueba de Kolmogorov – Smirnov mostró que los datos presentaban distribución normal por lo cual, para determinar la relación estadística entre las dos variables, se usó el coeficiente de correlación de Pearson. Dado que  $p=0.001$  es menor que  $0.05$ , con una probabilidad de error de  $0,001$  existe correlación entre motivación y satisfacción laboral.

En los 76 trabajadores evaluados de la Municipalidad Provincial de Puno se encontró que existe una baja correlación ( $r=0,167$ ) entre los valores del nivel de motivación y la satisfacción laboral.

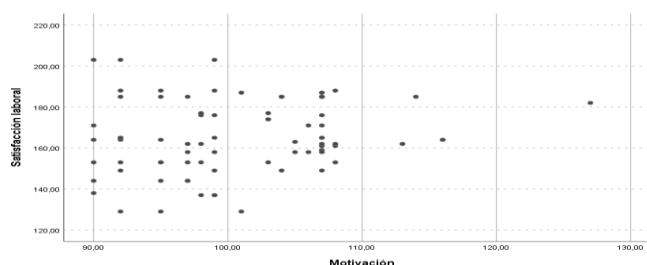
**Tabla 4:** Correlación entre motivación y satisfacción laboral

	Motivación		Satisfacción laboral
R de Pearson		Coeficiente de correlación	,167
		Sig. (bilateral) – valor p	,0001
		N	76

**Fuente:** Análisis estadístico de los datos recolectados con paquete estadístico SPSS

La Figura 1 muestra la dispersión de los datos. Se puede visualizar una tendencia de correlación lineal débil entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad.

**Figura 1.** Dispersión entre la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno



## Discusión

Referente a la motivación de los trabajadores, la mayoría se encuentra medianamente motivado, con esta tendencia, podríamos afirmar que los niveles de rendimiento laboral, productividad, calidad de servicio se ven afectados en la organización (Demir, 2020). La motivación está influida por varios factores, tanto extrínsecos e intrínsecos. La motivación es, junto con la satisfacción, otro elemento fundamental para el éxito de una organización, ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos (Zubiri-Saenz, 2013).

En relación a los factores extrínsecos (higiénico), tenemos que, la mayor proporción de trabajadores de ambos sexos se encuentra medianamente motivados, lo que significa que el ambiente y entorno de trabajo no están siendo los adecuados para el desempeño laboral. Al respecto Crucke et al., (2021) plantea que la atención a la sostenibilidad interna u orientada a los empleados podría ser una vía fructífera para fomentar mejoras del entorno de trabajo físico y psicológico de los empleados, como la salud y la seguridad de los empleados, la conciliación de la vida laboral y familiar y la formación y el desarrollo, con el fin lograr la satisfacción laboral.

Segura & Pons (2005) añade, crear un entorno de trabajo favorable, encontrar unos jefes comprensivos, buenos compañeros, buenos colaboradores, intentar crear mecanismos de comunicación a todos los niveles, tanto formales como informales (poner una máquina de café en el pasillo), ayuda a la implicación de las personas dentro de la organización. Por otra parte, los trabajadores afirman estar motivados por el salario que reciben a fin de mes, al respecto Nazario (2006) señala que el salario “como premio o bien como parte de la remuneración de un individuo, otorgado en forma directa o a través de emolumentos, puede tener un impacto motivacional distinto en diferentes momentos de la vida de un mismo empleado” (p. 137). El dinero en sí mismo es una fuente de motivación indiscutible, lo que debería plantearse es la duración de esa motivación.

En relación a los factores intrínsecos (motivacional), la mayor proporción de trabajadores de ambos sexos se encuentra medianamente motivados, con esta tendencia ponemos a discusión la hipótesis de Herzberg de que únicamente el logro de los resultados intrínsecos motivadores del trabajo puede iniciar una motivación sostenida hacia los objetivos de la organización (López, 2005). Con referencia a la necesidad del logro de los trabajadores, se evidencia a través del comportamiento que se caracteriza por la búsqueda de metas a mediano plazo, por la intención de obtener un cierto nivel de excelencia, de aventajar a los otros (García-Correa et al., 2016).

Referente a la satisfacción laboral, los trabajadores presentan regular satisfacción laboral, esta tendencia, se sustenta que la satisfacción laboral parte de la motivación personal en donde los factores ambientales y la interacción laboral influyen en la variabilidad de los valores obtenidos. Es preciso resaltar que la satisfacción del trabajador en el desempeño de sus labores ha sido considerada un determinante de la calidad de atención, pues no es factible que una persona realice un trabajo con calidad y eficiencia si no se encuentra satisfecha con su desempeño y con los resultados del mismo (García-Ramos et al., 2007). Aquí la motivación es precisamente, esa

"misteriosa" cualidad que lo impulsa a emprender la acción para ejecutar la tarea (Gamero-Burón, 2005).

### **Conclusión**

Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno se encuentran medianamente motivados, en la dimensión extrínseca (higiénico), la mayor proporción de trabajadores de ambos sexos están medianamente motivados y los factores de mayor promedio fueron: políticas de la empresa, condiciones de trabajo y salario. En la dimensión intrínseca (motivacional) los trabajadores de ambos sexos se encuentran medianamente motivados y los factores de mayor promedio fueron: la responsabilidad y reconocimiento profesional.

Así mismo, la mayoría de trabajadores presentan regular satisfacción laboral. Los componentes con mayor promedio y aquellos vinculados a regular satisfacción laboral fueron: la condición laboral, las relaciones humanas, la comunicación y puesto laboral. Se concluye que existe correlación entre motivación y satisfacción laboral.

### **Referencias**

1. Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9), e04829. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>
2. Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94–103. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.54>
3. Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. *Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales* (Pearson Educación (ed.); 3ra ed.). <https://doi.org/10.1192/bjp.112.483.211-a>
4. Carrasco, S. (2006). Metodología de la investigación científica (San Marcos (ed.); 1ra ed.).
5. Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (McGrawHill (ed.); 8ta ed.).

6. Crucke, S., Kluijtmans, T., Meyfroodt, K., & Desmidt, S. (2021). How does organizational sustainability foster public service motivation and job satisfaction? The mediating role of organizational support and societal impact potential. *Public Management Review*, 00(00), 1–27. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1893801>
7. Demir, S. (2020). The role of self-efficacy in job satisfaction, organizational commitment, motivation and job involvement\*. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2020(85), 205–224. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.85.10>
8. Díaz, J., Díaz, M., & Morales, S. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 7(1), 59–78. <https://reviberopsicologia.ibero.edu.co/index.php/ripsicologia/article/view/482>
9. Domínguez Amorós, M. (2018). Metodología de la Investigación Social Cuantitativa (2015). *Revista de Educación y Derecho = Education and Law Review*, 17, 13. <https://doi.org/10.1344/REYD2018.17.23486>
10. Febrianti, E. (2019). Organizational Culture and Motivation Toward Job Satisfaction of Bank " XYZ " Employees. 03, 93–105. <https://doi.org/https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i3.39>
11. Gamero-Burón, C. (2005). Análisis Microeconómico de la Satisfacción Laboral (Issue December). <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4257.6724>
12. García-Correa, D. A., Bolívar-Lorena, C. L., & Ortiz-Pérez, L. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. *Revista Electrónica Psyconex*, 8(12), 1–11. <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/Psyconex/article/view/326989>
13. García-Ramos, M., Luján-López, M. E., & Martínez-Corona, M. de los Á. (2007). Satisfacción laboral del personal de salud. *Revista de Enfermería Del Instituto Mexicano Del Seguro Social*, 15(2), 63–72. <https://www.medigraphic.com/pdfs/enfermeriamss/eim-2007/eim072b.pdf>
14. Hannoun, G., & Fornero, R. (2011). Satisfacción Laboral (Vol. 5). [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf)
15. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (Sexta edición).
16. Herzberg, F. (1965). The motivation to Work Among Finnish Supervisors. *Personnel Psychology*, 18(4), 393–402. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1965.tb00294.x>

17. López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. *Gestión En El Tercer Milenio*, 8(15), 25–36. <https://doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9692>
18. Marin, H. S., & Placencia, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico (Lima)*, 17(4), 42–52. <https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
19. Maslow, A. (1954). The Instinctoid Nature of Basic Needs. *Journal of Personality*, 22(3), 326–347. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1954.tb01136.x>
20. Medina, A., Gallegos, C., & Lara, P. (2008). Motivation and satisfaction of the workers and their influence in creating economic value in business. *Rev. Adm. Pública Vol.42 No.6 Rio de Janeiro*, 42(6), 18. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122008000600009>
21. Nazario, R. (2006). Beneficios y motivación de los empleados. *Invenio*, 9(17), 133–145. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2495438.pdf>
22. Robbins, S. P., Judge, T. A., H, J. M. J., & Estrada, R. G. (2009). *Comportamiento organizacional* (Pearson Educación (ed.); Decimotercer).
23. Salgado, J., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), 329–335. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72780208>
24. Segura, C., & Pons, O. (2005). La motivación: factor clave en el rendimiento de las personas y en el resultado de las organizaciones. *IX Congreso de Ingeniería de Organización*, 1–4. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3249206&orden=260592&info=link>
25. Vara, A. (2010). Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa Un método efectivo para las ciencias empresariales (Universidad San Martín de Porras (ed.); 1st ed., Issue 451). <https://doi.org/10.1192/bjp.112.483.211-a>
26. Zubiri-Saenz, F. (2013). Satisfacción y motivación profesional. *Anales Del Sistema Sanitario de Navarra*, 36(2), 193–196. <https://doi.org/10.4321/S1137-66272013000200002>