

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA**

*Tesis para optar por el grado académico de  
Licenciatura en Psicología*

**RELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN Y LA  
SATISFACCIÓN LABORAL EN  
EMPLEADOS DE UNA ENTIDAD  
FINANCIERA PÚBLICA**

**PAMELA FUENTES RAMÍREZ**

2025

## **TABLA DE CONTENIDOS**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>TABLA DE CONTENIDOS</b> .....   | <b>2</b>  |
| <b>ÍNDICE DE TABLA</b> .....   | <b>6</b>  |
| <b>RESUMEN</b> .....   | <b>7</b>  |
| <b>ABSTRACT</b> .....  | <b>8</b>  |
| <b>CÁPITULO I</b> .....  | <b>9</b>  |
| <b>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....  | <b>9</b>  |
| 1.1 Introducción.....  | 10        |
| <b>1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....  | <b>12</b> |
| 1.2.1 Antecedentes del problema.....   | 12        |
| 1.2.2 Antecedentes Internacionales .....   | 12        |
| 1.2.3 Antecedentes Nacionales .....  | 17        |
| 1.3 Delimitación del problema .....  | 19        |
| 1.3.1 Justificación.....   | 19        |
| <b>1.4 REDACCIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL: PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b> .....   | <b>21</b> |
| <b>1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....   | <b>21</b> |
| 1.5.1 Objetivo general .....   | 21        |
| 1.5.2 Objetivos específicos.....   | 21        |
| <b>1.6 HIPÓTESIS</b> .....   | <b>21</b> |
| <b>1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES</b> .....   | <b>22</b> |
| 1.7.1 Alcances de la investigación.....  | 22        |
| 1.7.2 Limitaciones de la investigación .....   | 22        |
| <b>CAPÍTULO II</b> .....   | <b>23</b> |
| <b>MARCO TEÓRICO</b> .....   | <b>23</b> |
| <b>2.1 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL</b> .....   | <b>24</b> |
| <b>2.1.1 Modelos teóricos</b> .....  | <b>24</b> |
| 2.1.1.1 Teoría de la autodeterminación Deci y Ryan (Self- Determination Theory, SDT) .....                         | 24        |
| 2.1.1.2 Motivación laboral.....  | 27        |
| 2.1.1.3 Tipos de motivación con respecto al trabajo .....  | 28        |
| 2.1.1.3.1 Motivación intrínseca .....  | 28        |
| 2.1.1.3.2 Motivación extrínseca .....  | 28        |
| 2.1.1.4 Enfoques de la motivación .....  | 29        |
| 2.1.1.4.1 Efectos de las recompensas externas.....   | 29        |
| 2.1.2 Teoría de Ajuste Persona- Ambiente de Weiss, Dawis, England y Lofquist (Theory of Work Adjustment, TWA)..... | 30        |
| 2.1.2.1 Satisfacción laboral.....  | 32        |
| 2.1.2.2 Factores que influyen en la satisfacción laboral.....  | 33        |
| 2.1.2.3 Importancia de la satisfacción laboral .....   | 34        |
| 2.1.3 Salud mental y bienestar laboral.....  | 35        |
| 2.1.3.1 Salud mental laboral .....   | 35        |
| 2.1.3.2 Bienestar laboral .....  | 36        |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.1.4 Clima y cultura organizacional.....                                       | 37        |
| 2.1.4.1 Cultura organizacional.....   | 37        |
| 2.1.4.2 Clima organizacional.....   | 38        |
| <b><i>CAPÍTULO III</i></b> .....  | <b>39</b> |
| <b><i>MARCO METODOLÓGICO</i></b> .....  | <b>39</b> |
| <b>3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....                                    | <b>40</b> |
| <b>3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> .....  | <b>40</b> |
| <b>3.3 UNIDADES DE ANÁLISIS Y OBJETOS DE ESTUDIO</b> .....                      | <b>41</b> |
| 3.3.1 Población y muestra.....  | 41        |
| 3.3.2. Tipo no probabilística.....  | 41        |
| 3.3.3 Criterios de inclusión y exclusión .....                                  | 42        |
| <b>3.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN</b><br>.....          | <b>42</b> |
| 3.4.1 Instrumentos .....  | 42        |
| 3.4.1.1 Escala de Motivación en el trabajo (R-MAWS).....                        | 42        |
| 3.4.1.2 Escala de Satisfacción laboral Minnesota (MSQ) versión corta .....      | 43        |
| 3.4.1 Validez.....  | 44        |
| 3.4.1.1 Escala de Motivación en el trabajo (R-MAWS).....                        | 44        |
| 3.4.1.2 Escala de Satisfacción laboral Minnesota (MSQ) Versión breve.....       | 46        |
| 3.4.2 Confiabilidad .....   | 47        |
| 3.4.2.1 Escala de Motivación en el trabajo (R-MAWS).....                        | 47        |
| 3.4.2.2 Escala de Satisfacción laboral Minnesota (MSQ) Versión breve.....       | 47        |
| <b>3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....                                     | <b>48</b> |
| <b>3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES</b> .....                            | <b>49</b> |
| <b>3.8 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION DE DATOS</b> .....                          | <b>51</b> |
| <b>3.9 ORGANIZACIÓN DE LOS DATOS</b> .....                                      | <b>51</b> |
| <b>3.10 ANÁLISIS DE DATOS</b> .....   | <b>52</b> |
| <b><i>CAPÍTULO IV</i></b> .....   | <b>55</b> |
| <b><i>PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS</i></b> .....                              | <b>55</b> |
| 4.1 Generalidades .....   | 56        |
| 4.1.1 Datos sociodemográficos.....  | 56        |
| 4.1.2 Análisis descriptivo .....  | 60        |
| 4.1.3 Análisis correlacional .....  | 62        |
| 4.1.4 Regresión lineal .....  | 64        |
| <b><i>CAPÍTULO V</i></b> .....  | <b>68</b> |
| <b><i>DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</i></b> .....                | <b>68</b> |
| <b>5.1 DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN O EXPLICACIÓN DE LOS<br/>RESULTADOS</b> ..... | <b>69</b> |
| <b><i>CAPÍTULO VI</i></b> .....   | <b>80</b> |
| <b><i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i></b> .....                              | <b>80</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>6.1 CONCLUSIONES .....</b>   | <b>81</b>  |
| <b>6.2 RECOMENDACIONES .....</b>  | <b>84</b>  |
| <b><i>ANEXOS</i> .....</b>  | <b>95</b>  |
| Anexo 1. Declaración de consentimiento informado .....                      | 96         |
| Anexo 2. Escala motivación laboral .....                                    | 98         |
| Anexo 3. Escala de satisfacción laboral Minnesota (MSQ) versión breve ..... | 105        |
| <b><i>DECLARACIÓN JURADA</i>.....</b>                                       | <b>111</b> |
| <b><i>CARTAS DE APROBACIÓN</i>.....</b>                                     | <b>112</b> |
| Carta tutor .....   | 112        |
| Aprobación lector .....   | 113        |
| <b><i>AUTORIZACIÓN CENIT</i>.....</b>                                       | <b>114</b> |

## ÍNDICE DE TABLA

|   |    |
|---|----|
| Tabla N <sup>ª</sup> 1 Criterios de Inclusión y exclusión .....                         | 42 |
| Tabla N <sup>ª</sup> 2 Operacionalización de las variables .....                        | 49 |
| Tabla N <sup>ª</sup> 3 Motivación laboral puntaje totales promedio por dimensión .....  | 52 |
| Tabla N <sup>ª</sup> 4 Satisfacción laboral medias totales por dimensión.....           | 53 |
| Tabla N <sup>ª</sup> 5 Rango de edad de los participantes .....                         | 56 |
| Tabla N <sup>ª</sup> 6 Género de los participantes .....                                | 57 |
| Tabla N <sup>ª</sup> 7 Grado académico de los participantes .....                       | 57 |
| Tabla N <sup>ª</sup> 8 Antigüedad laboral de los participantes .....                    | 58 |
| Tabla N <sup>ª</sup> 9 Departamento en el que laboran los participantes .....           | 59 |
| Tabla N <sup>ª</sup> 10 Provincia donde laboran los participantes .....                 | 59 |
| Tabla N <sup>ª</sup> 11 Resultados del análisis descriptivo de motivación laboral ..... | 60 |
| Tabla N <sup>ª</sup> 12 Resultado del análisis estadístico de satisfacción laboral..... | 61 |
| Tabla N <sup>ª</sup> 13 Correlación entre la motivación y satisfacción laboral .....    | 63 |
| Tabla N <sup>ª</sup> 14 Ecuación de regresión de la recta .....                         | 64 |
| Tabla N <sup>ª</sup> 15 Resultados de la regresión lineal .....                         | 65 |
| Tabla N <sup>ª</sup> 16 ANOVA.....  | 66 |
| Tabla N <sup>ª</sup> 17 Coeficientes del modelo .....                                   | 66 |

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral en una entidad financiera pública costarricense. Se aplicó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de tipo transversal y correlacional. La muestra estuvo compuesta por 150 colaboradores pertenecientes a distintas áreas de la organización. Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos validados: la Escala de Motivación en el Trabajo (R-MAWS), que evalúa cinco tipos de regulación motivacional, y la versión corta de la Escala de Satisfacción Laboral de Minnesota (MSQ), que mide la satisfacción intrínseca y extrínseca.

El análisis de correlación de Pearson reveló una relación inversa y estadísticamente significativa entre motivación y satisfacción laboral ( $r = -0.214$ ,  $p = 0.009$ ), mientras que el modelo de regresión lineal mostró que la motivación explica el 5% de la variabilidad en la satisfacción ( $R^2 = 0.05$ ), siendo el modelo significativo ( $F(1,148) = 7.11$ ,  $p = 0.009$ ), aunque de baja magnitud.

Estos hallazgos sugieren que, si bien los colaboradores presentan niveles aceptables de motivación y satisfacción, la relación entre ambas variables no es lineal ni directa. La discusión de resultados, apoyada en la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan y en la Teoría del Ajuste Persona-Ambiente, indica que formas de motivación más controladas podrían no traducirse en una mayor satisfacción. Se concluye que la satisfacción laboral es un fenómeno multifactorial, influido no solo por la motivación sino también por elementos contextuales, organizacionales y personales.

Palabras claves: motivación laboral, satisfacción laboral, empleados públicos, entidad financiera.

## ABSTRACT

The aim of this study was to analyze the relationship between work motivation and job satisfaction in a Costa Rican public financial institution. A quantitative approach was applied, with a non-experimental, cross-sectional, and correlational design. The sample consisted of 150 employees from various departments within the organization. For data collection, two validated instruments were used: the Work Motivation Scale (R-MAWS), which evaluates five types of motivational regulation, and the short version of the Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), which measures intrinsic and extrinsic satisfaction.

Pearson's correlation analysis revealed a statistically significant and inverse relationship between work motivation and job satisfaction ( $r = -0.214$ ,  $p = 0.009$ ). Additionally, the linear regression model showed that motivation explains 5% of the variability in job satisfaction ( $R^2 = 0.05$ ), with the model being statistically significant ( $F(1,148) = 7.11$ ,  $p = 0.009$ ), although the magnitude of the effect was low.

These findings suggest that although employees report acceptable levels of motivation and satisfaction, the relationship between these two variables is neither linear nor direct. The discussion of results, grounded in Deci and Ryan's Self-Determination Theory and the Person-Environment Fit Theory, indicates that more controlled forms of motivation may not necessarily translate into greater satisfaction. It is concluded that job satisfaction is a multifactorial phenomenon, influenced not only by motivation but also by contextual, organizational, and personal factors.

Keywords: work motivation, job satisfaction, public employees, financial institution.

## **CÁPITULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1 Introducción

En los últimos años, el interés por estudiar el comportamiento humano en el entorno laboral ha crecido significativamente, especialmente en lo que respecta a los factores que influyen en el desempeño y bienestar de los empleados. La motivación y la satisfacción laboral se han consolidado como dos variables fundamentales para comprender el compromiso del trabajador con su entorno, así como su influencia en la dinámica organizacional (Rodríguez et al. 2020). Estos conceptos han sido ampliamente abordados desde diversas teorías psicológicas, como la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan y el Modelo de Ajuste Persona-Trabajo de Weiss, Dawis, England y Lofquist, las cuales permiten se detallan en este trabajo de investigación.

La motivación laboral es un grupo de características internas y externas, positivas o negativas que influyen cuando se va a realizar una tarea o actividad, llegando a observarse una afectación en el comportamiento del empleado. Es influenciada por la satisfacción de un logro o la carencia de objetivos personales o grupales (Nolazco et al., 2021).

Por su parte la satisfacción laboral es la actitud que una persona adopta hacia su empleo, y está determinada por su percepción sobre diversos factores en su entorno laboral, tales como las condiciones de trabajo, la relación con los colegas, el salario y las oportunidades de desarrollo profesional. Esta conducta tiene un impacto directo en la productividad, el rendimiento laboral y el bienestar en el trabajo, cuando las expectativas del empleado no se cumplen o el ambiente laboral es adverso es probable que surja insatisfacción, lo que conlleva una afectación negativa en el rendimiento y el clima organizacional (Salazar y Ospina, 2019). En este contexto, la presente investigación se enfoca en analizar la relación entre la motivación y la satisfacción laboral en una entidad financiera pública en Costa Rica. Esta

entidad, al igual que muchas otras organizaciones del sector público, enfrenta desafíos constantes en términos de retención de talento, compromiso del personal y condiciones laborales. El análisis de estas dos variables se torna relevante para identificar patrones que permitan orientar estrategias institucionales enfocadas en fortalecer el vínculo entre el colaborador y la organización.

Este estudio se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño correlacional, y emplea dos instrumentos validados internacionalmente: la Escala de Motivación en el Trabajo (R-MAWS) y la Escala de Satisfacción Laboral Minnesota (MSQ) en su versión breve. A través de la aplicación de las escalas a una muestra de 150 empleados, se busca identificar si existe una relación significativa entre los niveles de motivación y satisfacción laboral, así como generar evidencia empírica útil para futuras decisiones estratégicas en el ámbito de la gestión del talento humano.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Antecedentes del problema**

Se llevó a cabo una investigación de antecedentes nacionales e internacionales con el fin de explorar investigaciones relacionadas con la motivación y la satisfacción laboral. Diversos estudios realizados analizan la motivación en el campo laboral y cómo se relaciona con la satisfacción laboral, destacando el impacto de estos factores en el desempeño de los colaboradores. Además, los estudios muestran como los factores motivacionales tales como; el reconocimiento, los salarios, la integración y el liderazgo son fundamentales para lograr una satisfacción laboral en los empleados, lo que conlleva un mejor rendimiento tanto personal como organizacional, ya que la motivación guía el comportamiento hasta alcanzar un objetivo deseado (Huichi, 2019).

### **1.2.2 Antecedentes Internacionales**

Halanocca, et al. (2019) realizaron un estudio correlacional en el Instituto Nacional de Salud del Niño San Borja, en Perú, con el propósito de analizar la relación entre la motivación, la satisfacción laboral y la productividad en el personal médico, de enfermería y técnico. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo correlacional.

Los resultados revelaron que existe una correlación directa significativa entre motivación y satisfacción laboral, con un coeficiente de correlación de  $r = 0.624$ , lo cual indica una relación positiva de moderada a alta entre ambas variables. Además, se identificó que el personal médico presenta mayores niveles de motivación y satisfacción en comparación con el personal técnico y de enfermería, siendo estos últimos los más afectados por factores como relaciones laborales deficientes, beneficios limitados y falta de reconocimiento. Las dimensiones más

afectadas fueron el logro (en la motivación) y los beneficios laborales y relaciones personales (en la satisfacción). Este estudio concluye que la satisfacción y la motivación laboral están directamente vinculadas y tienen un impacto positivo en la productividad del personal de salud, destacando que la gestión del capital humano es esencial para mejorar el desempeño organizacional (Halanocca, et al., 2019)

Por su parte Puma y Estrada (2020), realizaron una investigación “La motivación laboral y el compromiso organizacional” donde propuso conocer cuan motivados se encuentran los empleados de la Corte Suprema de Justicia de Madre de Dios en Perú, según las labores que desempeñan diariamente, así como también el compromiso que tienen con la institución.

La investigación fue de tipo cuantitativa correlacional y se basó en el diseño no experimental.

La muestra de la investigación fue de 80 trabajadores entre hombres y mujeres de la Corte Suprema de Justicia de Madre de Dios, a los cuales se les aplicó los instrumentos Cuestionario de Motivación de Silva elaborado por Sulca (2015) y el Cuestionario de Compromiso Organizacional adaptado por Rivera (2020) (Puma y Estrada, 2020).

Los resultados del trabajo del estudio presentan correlación positiva alta entre motivación y compromiso organizacional ( $\rho = 0.759$ ,  $p < 0.01$ ) lo que evidencia que existe un vínculo directo e importante entre ambas variables, es decir que los colaboradores que tienen mayor compromiso hacia la institución son los que presentan altos niveles de motivación laboral, mientras el empleado sienta que su patrono es consciente del aporte que realiza a la empresa, así como los beneficios que produce va a aumentar el compromiso con la organización (Puma y Estrada 2020).

Dávila y Agüero (2021) llevaron a cabo una investigación de tipo cuantitativa, correlacional y de diseño no experimental en la Universidad Peruana Unión, con el objetivo de determinar la relación entre motivación y satisfacción laboral en una muestra de 89 colaboradores administrativos de dicha institución. Para ello, utilizaron dos instrumentos: el Cuestionario de Motivación Laboral basado en la teoría de Herzberg, y el Cuestionario de Satisfacción Laboral de Sonia Palma, ambos validados y con niveles de confiabilidad aceptables.

Los resultados indicaron una correlación positiva y significativa entre motivación y satisfacción laboral, con un coeficiente de  $r = 0.653$  y un nivel de significancia de  $p < 0.01$ , lo que representa una relación positiva fuerte. Este hallazgo sugiere que, a mayor motivación percibida por los trabajadores, mayor será también su nivel de satisfacción con el trabajo que desempeñan. Además, se encontraron correlaciones significativas entre las dimensiones intrínsecas y extrínsecas de la motivación y las distintas dimensiones de satisfacción, lo que refuerza la idea de una asociación directa y consistente entre ambas variables en el contexto universitario estudiado (Dávila y Agüero, 2021).

El estudio realizado por Talavera et al. (2021), titulado “Motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de una Municipalidad Provincial de Puno, Perú”, tuvo como objetivo determinar la relación entre motivación y satisfacción laboral en un contexto institucional público. La investigación fue cuantitativa, no experimental, de corte transversal y con alcance correlacional. Se aplicaron dos instrumentos: el cuestionario de Frederick Herzberg para medir motivación (34 ítems,  $\alpha = 0.801$ ) y la escala de satisfacción laboral SL-ARG (43 ítems,  $\alpha = 0.898$ ), ambos con formato Likert.

Participaron 76 trabajadores municipales, mayoritariamente de sexo masculino (55.3%), con una media de edad de 31 años. En cuanto a los resultados, el 98.7% de los trabajadores se encontraba medianamente motivado, con una media general de 100.7 puntos (DE = 7.39) en motivación. Dentro de la dimensión extrínseca, los factores con mayor puntuación fueron las políticas de la empresa, condiciones de trabajo y salario; en la dimensión intrínseca destacaron la responsabilidad y el reconocimiento profesional. Respecto a la satisfacción laboral, la mayoría de los participantes reportó un nivel regular (38.2%), con una media global de 165.07 puntos (DE = 17.70). Los factores más destacados en satisfacción fueron condición laboral, relaciones humanas, comunicación y puesto de trabajo, mientras que los factores con menor satisfacción fueron remuneraciones, supervisión y promoción-capacitación (Talavera et al., 2021).

El análisis de correlación de Pearson de la investigación de Talavera et al., (2021) reveló una correlación positiva débil entre la motivación y la satisfacción laboral, con un coeficiente de  $r = 0.167$  y un valor de  $p = 0.001$ , lo que indica una relación estadísticamente significativa, aunque de baja intensidad.

Dolores et al. (2023) investigaron en México por medio de su estudio “La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un caso de estudio”, su objetivo fue la relación entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores del sector salud en periodo posterior a la pandemia. La investigación fue cuantitativa y de diseño transversal con alcance correlacional, en esta participaron 30 personas las cuales se conformaron por personal médico de todas las áreas del hospital, se utilizó la Escala de Motivación Laboral de García y Espinosa y un cuestionario de Desempeño laboral adaptado al área clínica y también la prueba

Análisis de la Varianza (ANOVA) y un análisis inferencial, para la obtención de datos se aplicaron cuestionarios estructurados por la escala Likert.

Los resultados obtenidos en la investigación indican una correlación positiva entre motivación y desempeño laboral ( $r = 0.641$ ,  $p < 0.01$ ) concluyendo que entre más motivado se encuentren los empelados su desempeño laboral será mayor, ya que presentan sentido de pertenencia y perspectiva positiva hacia la compañía (Dolores et al., 2023).

Por otra parte, Mora y Mariscal (2019), realizaron un estudio en México llamado “Correlación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral”, se analizó la interrelación entre las variables donde se consideraron las dimensiones significativas que las afectan, las cuales son: las condiciones de trabajo, condiciones de bienestar, liderazgo, superación profesional y remuneración. El estudio fue cuantitativo con un diseño correlacional, se aplicó un análisis de regresión simple que permite identificar la calidad de la regresión que se ha logrado para la obtención de datos se utilizaron entrevistas y encuestas aplicadas en DISMERO CORP.

Los hallazgos de la investigación revelan que una conexión directa, creciente y sólida entre la satisfacción y el desempeño laboral, lo que demuestra que una perspectiva positiva influye favorablemente en el rendimiento de los empleados (Mora y Mariscal, 2019).

Dávila et al. (2021) realizaron una investigación titulada “Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana”, el cual presenta el vínculo de las variables la satisfacción laboral y del clima organizacional para describir el fenómeno.

La investigación llevada a cabo fue de tipo cuantitativo y de diseño correlacional, constituido por 316 empleados, de los cuales 67.72% eran hombres y el 32,28% eran mujeres de una empresa industrial entre los puestos de directivos, sub-directivos, personal administrativo, colaboradores, obreros, personal de servicio. Para la obtención de la información se aplicaron

una encuesta y dos cuestionarios tipo escala Likert, la información resultante se analizó por el software SPSS y Microsoft Excel.

Se observó una correlación significativa entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral, basándose en la perspectiva individual de los trabajadores y sus pares, donde hay un resultado positivo en la dimensión de auto realización, involucramiento, monitoreo, comunicación y motivación (Dávila et al. 2021).

Se realizó un estudio en México por Hernández et al. (2024) titulado “Satisfacción laboral y rendimiento laboral en el rendimiento de colaboradores en organizaciones bancarias de Mexico” cuyo propósito fue identificar si la satisfacción laboral influye en el rendimiento laboral de un grupo de empleados del sector bancario del Estado de Morelos, para ello se utilizaron los instrumentos de Warr et al. (1979) y de Koopmans et al. (2013) en una muestra de 208 participantes.

Los resultados obtenidos indican una relación positiva moderada, lo que demostró que la satisfacción laboral influye significativamente en el rendimiento de los empleados bancarios del estado de Morelos, México (Hernández et al., 2024).

### **1.2.3 Antecedentes Nacionales**

Hernández et al. (2020) realizaron un estudio que se tituló “Carga laboral subjetiva y satisfacción laboral de los colaboradores en el departamento de tecnologías de información del Instituto Costarricense de Turismo” cuyo objetivo fue describir la asociación de las cargas laborales subjetivas y la satisfacción laboral de los colaboradores en el Departamento de Tecnologías de la Información del Instituto Costarricense de Turismo.

El enfoque del trabajo fue cuantitativo, donde se utilizó una pequeña población de 9 personas de los cuales eran 5 hombres y 2 mujeres. Se les aplicó el instrumento Demanda-Control

desarrollado por Karasek y la Escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall mediante un cuestionario. Los resultados obtenidos mostraron que, entre las cargas laborales subjetivas y la satisfacción laboral, no existe una correlación significativa, por lo cual estas variables son elementos independientes y no poseen una relación relevante (Hernández et al., 2020).

Gutiérrez et al. (2022) realizaron un trabajo de investigación que se tituló “Satisfacción y demandas laborales en un grupo de personas jóvenes de entre 18 y 38 años que realizan teletrabajo en Call Centers en Costa Rica”, en el cual se abordó la relación que existe entre las variables satisfacción y las demandas laborales en trabajadores de call centers en Costa Rica.

El enfoque del trabajo fue cuantitativo con un diseño correlacional, se realizó con 100 personas con una media de edad de 23.71, de los cuales 59 eran mujeres y 41 fueron hombres residentes de Costa Rica. Se aplicó un cuestionario, así como también dos escalas, la Escala de Demanda- Control de Karesek, la Escala de Satisfacción Laboral Genérica de Mac Donald y Mac Intyre en su versión adaptada al español (Gutiérrez et al., 2022).

De acuerdo con Gutiérrez et al. (2022) los resultados obtenidos mostraron la conexión entre la satisfacción y las demandas laborales, se concluyó que a mayor percepción de demandas laborales conlleva baja satisfacción laboral, por lo que se puede confirmar la hipótesis presentada en el estudio.

Por su parte Rodríguez et al. (2023) presentaron un trabajo de investigación llamado “Repercusiones del teletrabajo en la motivación y satisfacción laboral durante la pandemia en un grupo de personas entre 18 a 65 años en Costa Rica” en el cual se abordó las repercusiones del teletrabajo en la motivación y satisfacción laboral durante la pandemia del COVID-19.

El tipo de estudio fue de tipo cuantitativo, con un diseño metodológico asociativo o correlacional, se realizó con 114 personas teletrabajadoras que viven en todo el país, a los

cuales se les aplicó por medio de un formulario de Google un cuestionario de datos sociodemográficos, la Escala de Motivación Laboral RMAWS la cual cuenta con 19 ítems y la Escala General de Satisfacción, desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979, con un total de 15 ítems (Rodríguez et al., 2023).

Los resultados del estudio indican correlación positiva moderada entre motivación y satisfacción laboral ( $\rho = 0.523$ ,  $p < 0.01$ ) por lo que efectivamente el teletrabajo ha influido en la motivación y satisfacción laboral, sin embargo, la modalidad bimodal se mostró con un puntaje significativo, es decir se perciben beneficios al estar en teletrabajo pero que si requiere de la presencialidad en cierto grado (Rodríguez et al., 2023).

### **1.3 Delimitación del problema**

En la investigación utilizó una muestra de 150 personas trabajadoras de una entidad financiera pública, con edades que comprenden entre 18 a más de 45 años, durante el año 2024.

#### **1.3.1 Justificación**

El personal de una empresa juega un papel crucial para alcanzar los niveles de productividad necesarios, por esta razón las empresas deben de estar preparadas para ajustarse a los cambios por que la capacidad de supervivencia a mediano y largo plazo depende de ello, por lo que la motivación y satisfacción de los empleados es primordial para lograr los objetivos de la organización, ya que cuando estas dos variables existen en el personal se crea un compromiso con la empresa, lo que incrementa la productividad y el crecimiento de la institución (Huacho, 2021).

La motivación es fundamental de los seres humanos, es un impulso que comienza, guía y conserva el comportamiento hasta lograrse el objetivo deseado, siendo un elemento esencial en las organizaciones, junto con la satisfacción, la cual es la sensación que experimenta la

persona cuando alcanza el equilibrio entre una o varias necesidades, por lo que el nivel de satisfacción y motivación laboral debe de evaluarse la percepción del recurso humano como el capital más importante en las empresas (Rodríguez et al. 2020).

En un contexto marcado por la globalización, es indispensable que las decisiones ejecutivas sean objetivas y permitan implementar estrategias alineadas con las circunstancias específicas que enfrenta cada empresa, esto ha fomentado la competitividad empresarial, lo que ha llevado a las compañías a prepararse continuamente para sostener su posición tanto en el mercado nacional como internacional, demostrando ser una opción atractiva y segura en donde laborar (Caro y Perafán, 2019).

En este sentido un adecuado manejo del clima organizacional se convierte en un factor esencial para enfrentar el reto de cumplir los objetivos empresariales, lo que lleva darle relevancia a la problemática como la alta rotación de personal y bajo compromiso de los empleados, los cuales son consecuencia de la baja motivación y satisfacción laboral (Yopan et al. 2020).

Los estudios citados en esta investigación destacan la relación entre la motivación y satisfacción laboral, así como el compromiso que desarrollan los empleados que poseen estas características, lo que contribuye a incrementar la productividad y facilita el logro de los objetivos organizaciones (Halanocca, et al., 2019).

Por lo anterior expuesto, se optó por llevar a cabo la investigación sobre este tema y en este sector específico, con el propósito de analizar la relación entre la motivación y la satisfacción laboral en los trabajadores de una entidad pública.

## **1.4 REDACCIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL: PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál es la relación entre la motivación y la satisfacción laboral en empleados de una entidad financiera pública?

## **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre la motivación y la satisfacción laboral en empleados de una entidad financiera pública.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

1. Analizar el nivel de motivación de los colaboradores de la entidad pública financiera.
2. Evaluar el grado de satisfacción laboral de los colaboradores, analizando factores como reconocimiento, condiciones laborales y oportunidades de desarrollo.
3. Identificar si existe una correlación significativa entre los niveles de motivación laboral y los niveles de satisfacción laboral.

## **1.6 HIPÓTESIS**

Según Hernández et al. (2014) define las hipótesis como “explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se enuncian como proposiciones o afirmaciones” (p.104).

Hipótesis nula:

- No existe una correlación estadísticamente significativa entre la motivación y la satisfacción laboral en los empleados de la entidad financiera pública.

Hipótesis de investigación:

- Existe una correlación estadísticamente significativa entre la motivación y la satisfacción laboral en los empleados de la entidad financiera pública.

## **1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.7.1 Alcances de la investigación**

El estudio está dirigido al sector banca finanzas de entidades financieras en Costa Rica, en los departamentos de TI, área comercial y áreas de apoyo. Se pretende realizar un análisis cuantitativo que permita describir la relación entre la motivación y satisfacción laboral en los empleados.

### **1.7.2 Limitaciones de la investigación**

Este estudio presentó un bajo porcentaje de participación, lo que limitó la recolección de los datos para el análisis, esto pudo afectar la generalización de hallazgos. La falta de respuesta podría deberse a factores como: la disponibilidad de tiempo de los participantes, el interés en el tema o la extensión del instrumento.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **2.1 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

El tema que se investiga en el presente estudio tiene como bases teóricas las siguientes teorías: la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan y la de Teoría de Ajuste Persona-Ambiente de Weiss, Dawis, England y Lofquist. Las dos fundamentan las necesidades, condiciones y factores que influyen en la motivación y satisfacción laboral, así como los siguientes conceptos los cuales permiten interpretarlas:

- Motivación laboral: tipos con respecto al trabajo.
- Satisfacción laboral: factores e importancia.
- Salud mental y bienestar laboral.
- Cultura y clima organizacional.

Las teorías y los conceptos se expondrán a continuación son la base para el análisis cuantitativo que se desarrollara en los siguientes capitulo.

### **2.1.1 Modelos teóricos**

#### **2.1.1.1 Teoría de la autodeterminación Deci y Ryan (Self- Determination Theory, SDT)**

De acuerdo con Deci y Ryan, (2000), citado por Reeve, (2012) esta teoría se centra en la motivación intrínseca y extrínseca. Aborda las condiciones como las condiciones sociales pueden influir en el bienestar, el crecimiento psicológico y el compromiso, propone que los individuos se sienten motivadas cuando sus necesidades de competencia, autonomía y relación están satisfechas.

De acuerdo con Deci y Ryan, (2000), citado por Reeve (2012) establece que las personas tienen tres necesidades psicológicas básicas:

- **Autonomía:** Se refiere a la necesidad psicológica de actuar por iniciativa propia, sintiendo que las acciones que se realizan están alineadas con los propios valores y decisiones, y cuentan con respaldo interno que les da sentido.
- **Competencia:** Es la necesidad de sentirse capaz al realizar tareas, lo que implica un impulso natural por desarrollar habilidades y superar retos que permitan dominar situaciones del entorno.
- **Relación:** Hace alusión al deseo de establecer conexiones emocionales significativas con otras personas, lo que permite experimentar vínculos humanos cálidos y satisfactorios.

Según Téllez et al. (2021) la SDT ésta compuesta por seis subteorías:

1. **Teoría de la evaluación cognitiva:** Se centra en la motivación intrínseca y cómo la satisfacción de las necesidades básicas, como la autonomía, incita el comportamiento autodeterminado.
2. **Teoría de la integración organísmica:** Se enfoca en la internalización de valores y normas sociales que ayudan a satisfacer las necesidades psicológicas fundamentales.
3. **Teoría de las orientaciones de casualidad:** Explica como las personas regulan su comportamiento y lo dirigen hacia diferentes contextos, ya sea de manera autónoma o controlada.
4. **Teoría de las necesidades psicológicas básicas:** explica la competencia, la autonomía y la relación como necesidades determinantes para el bienestar del individuo.

5. Teoría del contenido de las metas: Marca la diferencia entre los objetivos intrínsecos y extrínsecos, siendo los primeros más beneficiosos para el bienestar general.
6. Teoría de la motivación en las relaciones: Investiga la importancia de las relaciones cercanas y su influencia en la satisfacción de las necesidades psicológicas.

De acuerdo con Deci y Ryan (2000), citado por Reeve (2012) desde el enfoque de la teoría de la autodeterminación, las necesidades impactan los procesos regulatorios que impulsan la búsqueda de metas. A medida que las personas logran encontrar metas, entornos y relaciones que favorezcan la satisfacción de estas necesidades, experimentaran efectos psicológicos positivos.

De acuerdo con Stover et al. (2017) esta teoría mide seis subdimensiones por medio de la Escala R-MWAS:

- Desmotivación: Ausencia de intención de actuar; la persona no encuentra sentido ni valor en su trabajo, es decir, no ve relación entre su esfuerzo y los resultados.
- Regulación externa: La conducta se realiza para obtener recompensas externas o evitar castigos. Es la forma más controlada de motivación extrínseca.
- Regulación introyectada: El comportamiento es impulsado por presiones internas como culpa, ansiedad o el deseo de mantener la autoestima, es decir la persona actúa para evitar sentirse mal consigo misma.
- Regulación identificada: La persona valora conscientemente la importancia de su trabajo y lo ve como personalmente significativo, aunque no resulte agradable por sí mismo.

- Regulación integrada: La conducta está completamente integrada con los valores, creencias y sentido de identidad del individuo, es la forma más autónoma de motivación extrínseca.
- Motivación intrínseca: La persona realiza el trabajo por el disfrute, interés o satisfacción que le produce la propia actividad, sin necesidad de recompensas externas.

### **2.1.1.2 Motivación laboral**

Según Rodríguez e al. (2020) “La motivación son todos aquellos factores que originan conductas de tipo biológico, psicológico, social y cultural” (p.56). Es decir que va a variar de acuerdo con las necesidades de cada individuo, cada persona va a ser impulsada por diferentes circunstancias y esto va a conllevar distintos patrones de comportamiento.

También puede entenderse como un conjunto de factores internos y externos, tanto positivos como negativos, que inciden en la ejecución de una tarea o actividad generando un impacto en el comportamiento del empleado y están relacionados con a la satisfacción derivada de alcanzar un logro o con falta de cumplimiento de objetivos personales o grupales.

También esta influenciada por la personalidad y expectativas de cada persona, así como también se requerirá que el empleado cuente con las herramientas y factores que lo motiven para lograr los objetivos o metas personales y globales lo que conlleva un beneficio para la empresa (Nolazco et al. 2021).

De acuerdo con Huichi (2019)

La motivación es un elemento fundamental para el éxito de una organización ya que depende en gran medida de la consecución de los objetivos planteados. Lo cierto es que todavía muchos sectores no han visto la importancia de estas

cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano (p.9).

### **2.1.1.3 Tipos de motivación con respecto al trabajo**

#### **2.1.1.3.1 Motivación intrínseca**

De acuerdo con Trasmonte y Maldonado (2022) “es el prototipo por excelencia de la motivación autodeterminada; la participación se realiza por motivos de disfrute, interés y satisfacción en la ejecución de la tarea” (p.32).

#### **2.1.1.3.2 Motivación extrínseca**

Según Deci y Ryan (2000), citado por Trasmonte y Maldonado (2022)

La conducta está regulada por consecuencias ajenas a la tarea, diferenciando, según el grado de autodeterminación regulación externa (controlada por razones externas), regulación introyectada (la persona se induce a actuar para no sentirse culpable o para sentirse digno), regulación identificada (las conductas están reguladas por el valor consciente que la actividad tiene para conseguir las metas personales, regulación integrada (p.32-33).

Por lo cual esta motivación es externa y recae sobre el patrono y los beneficios que tenga la compañía para el empleado, por lo que puede relacionarse con las emociones negativas manifiesta un trabajador hacia su empleo (Deci y Ryan (2000), citado por Trasmonte y Maldonado, 2022).

A partir de estos dos tipos surge la motivación introyectada, la cual se manifiesta cuando un empleado realiza una actividad no porque la disfrute o la valore personalmente, sino debido a una presión interna, como sentimientos de culpa, ansiedad o la necesidad de preservar su

autoestima y evitar la sensación de vergüenza. Es decir, un colaborador puede esforzarse en su trabajo no por vocación o pasión, sino por el temor a no cumplir con sus responsabilidades.

Aunque la acción sigue siendo impulsada por factores externos, la persona la ha internalizado en cierta medida. (Usán, y Salavera, 2018)

#### **2.1.1.4 Enfoques de la motivación**

Según Aguado (2019), existen dos enfoques de la motivación, la biológica que está asociada a necesidades básicas como alimentación, defensa y reproducción; y la motivación cognitiva la cual está vinculada a metas sociales y personales, como el logro, la afiliación o la autorrealización y moldeada por referencias culturales.

El estudio de la motivación no se basa en opiniones ni experiencias personales, si no que constituye una disciplina científica que requiere evidencia objetiva, empírica y replicable. Las razones por lo que las que una persona realiza una actividad pueden parecer obvias o intuitivas, pero solo las hipótesis comprobadas científicamente pueden considerarse validas dentro de la ciencia motivacional, por lo que el campo rechaza afirmaciones carentes de respaldo empírico, como aquellas basadas únicamente en frases inspiradoras o anécdotas personales (Reeve, 2010).

##### **2.1.1.4.1 Efectos de las recompensas externas**

Aunque las recompensas tienden a reforzar conductas, investigaciones han demostrado que pueden reducir la motivación intrínseca si son percibidas como controladoras. Este efecto ha sido evidenciado empíricamente por estudios como los de Deci, Lepper y Nisbett, aunque también ha sido debatido por autores como Eisenberger y Cameron, quienes señalan que los efectos dependen del tipo de recompensa y del contexto (Aguado, 2019).

Basada en la expectativa de obtener recompensas deseables, esta forma de motivación se ha estudiado en animales y humanos, destacando el papel de las experiencias previas en la valoración subjetiva de los incentivos. La evidencia muestra que el mismo refuerzo puede tener un valor motivacional diferente dependiendo de expectativas aprendidas. Estudios de neuroimagen han empezado a mapear las bases cerebrales de la motivación, incluyendo la estimulación de las zonas del cerebro relacionados con la dopamina e implicados en el refuerzo, así como áreas relacionadas con la toma de decisiones y la evaluación de metas (Aguado, 2019).

### **2.1.2 Teoría de Ajuste Persona- Ambiente de Weiss, Dawis, England y Lofquist (Theory of Work Adjustment, TWA)**

La satisfacción laboral se interpreta como el resultado de un proceso de correspondencia entre los valores personales del individuo y los refuerzos que le ofrece su entorno laboral. Según esta perspectiva, la percepción que tienen los colaboradores de las condiciones de trabajo, el reconocimiento, las oportunidades de promoción, la seguridad y otras dimensiones organizacionales, influyen directamente en su nivel de satisfacción (Jaimes y Pareja, 2021). De acuerdo con Jaimes y Pareja, (2021), la teoría del Ajuste Persona- Trabajo sostiene que la satisfacción se alcanza cuando las necesidades del empleado son correspondidas por los refuerzos del entorno, tales como oportunidades de desarrollo, estabilidad, interacción positiva y sentido de logro. Por lo que según la teoría la mejora del clima organizacional no solo debe centrarse en las condiciones externas, sino también en el fortalecimiento del vínculo simbólico y práctico entre el colaborador y su entorno.

Según Jaimes y Pareja, (2021) la teoría de Ajuste Persona- Ambiente se divide en trece dimensiones:

1. Compañeros de trabajo: Persona que realiza los mismos laboras según el funcionamiento interno de la entidad.
2. Responsabilidad: Consiste en asumir con claridad el cumplimiento de tareas previamente establecidas, implicando un compromiso y una responsabilidad personal.
3. Seguridad: Es la condición en la se establen medidas orientados a prevenir posibles daños de índole psicológica o material, con el propósito de garantizar el control y resguardar el bienestar dentro del entorno organizacional.
4. Reconocimiento: Es el acto de reconocer a una persona mediante una expresión de aprecio, valorando su conocimiento especializado o su aporte distintivo en un área específica.
5. Supervisión- relaciones humanas: La supervisión del personal y su conducta facilita la evaluación de su desempeño, en función de tareas específicas orientadas al logro de objetivos y beneficios compartidos.
6. Oportunidades de promoción: Se refiere al ascenso dentro de la estructura jerárquica de la organización, lo cual implica asumir mayores responsabilidades y acceder a beneficios adicionales.
7. Condiciones de trabajo: Hace alusión al entorno laboral cuyas condiciones pueden generar impactos adversos en aspectos ambientales, tecnológicos y en la estructura organizativa del trabajo.
8. Políticas de la compañía y prácticas: Son criterios para el cumplimiento de objetivos.
9. Estatus social: Corresponde al nivel jerárquico que un colaborador ocupa dentro de la organización, lo cual lo distingue de otros aspectos como el salario, los beneficios, el grado de autoridad y su participación en la toma de decisiones.

10. Logro: Representa la satisfacción personal derivada del cumplimiento exitoso de una tarea, evidenciando que la motivación del individuo trasciende de mera compensación económica.
11. Servicio social: Habilidad de demostrar empatía y disposición para colaborar con los demás, independientemente del nivel jerárquico o la posición ocupada dentro de la estructura organizacional.
12. Variedad: Capacidad de diversificar del ser humano.
13. Compensación: Retribución económica o bien otro tipo de compensación que satisface una acción realizada de su trabajo.

La teoría plantea que la satisfacción laboral se produce cuando existe un buen ajuste entre las necesidades, valores y habilidades del trabajador y las recompensas, demandas y condiciones de entorno laboral, este ajuste ocurre cuando el empleado encuentra que su trabajo satisface sus valores personales y cuando la organización considera que el desempeño del trabajador cumple con las expectativas (Jaimes y Pareja, 2021).

#### **2.1.2.1 Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es la actitud que una persona adopta hacia su empleo, y está determinada por su percepción sobre diversos factores en su entorno laboral, tales como las condiciones de trabajo, la relación con los colegas, el salario y las oportunidades de desarrollo profesional, esta actitud tiene un impacto directo en la productividad, el rendimiento laboral y el bienestar en el trabajo, cuando las expectativas del empleado no se cumplen o cuando el ambiente laboral es adverso es probable que surja insatisfacción, lo que conlleva una afectación negativa en el rendimiento y el clima organizacional (Salazar y Ospina, 2019).

Según Alonso y Aguilera (2021) “la satisfacción laboral se entiende como un constructo multidimensional que aúna las diferentes dimensiones, entre otras, las que hacen referencia a procesos cognitivos y estados emocionales, afectivos y actitudinales, por parte del individuo y a aspectos organizacionales, como el clima organizacional, por parte de la empresa” (p.28).

Se relaciona a la satisfacción laboral con aspectos externos de la persona, es decir su entorno, es una manifestación de procesos cognitivos y emocionales por los cuales el individuo evalúa su experiencia.

De acuerdo con Herzberg (1959), citado Alonso y Aguilera (2021) “sugiere que la satisfacción laboral es la consecuencia de un enriquecimiento del puesto de trabajo, lo que conduce al trabajador a asumir una mayor responsabilidad experimentando, con ello, un crecimiento mental y psicológico” (p.28).

#### **2.1.2.2 Factores que influyen en la satisfacción laboral**

De acuerdo con Chiavenato (2000), citado por Huacho (2021) los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Rol al trabajo.
- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.
- Ambiente conformable.
- Comunicación.
- Comunicación organizacional.

- Incentivos.
- Motivación en el trabajo.
- Organización inteligente.
- Responsabilidad en el trabajo. (p.30)

### **2.1.2.3 Importancia de la satisfacción laboral**

De acuerdo con Huacho (2021), los trabajadores son el activo más importante de cualquier institución u organización ya que al lograr que los colaboradores estén satisfechos mejora el rendimiento global de la empresa por varias razones:

- Reducción de ausentismo y rotación: Los colaboradores que disfrutan de su trabajo son menos propensos a renunciar o ausentarse, lo que conlleva un ahorro de tiempo y recursos para la empresa.
- Lealtad: Cuando los empleados perciben que la compañía se preocupa por sus intereses, tienden a tener un mejor rendimiento y se comportamiento con la organización.
- Mejor desempeño: Los empleados satisfechos, sin importar su antigüedad tienen un mejor desempeño en comparación con aquellos que no están contentos, por lo que en las empresas con una mayor cantidad de empleados satisfechos se observa una alta efectividad y productividad.

### **2.1.3 Salud mental y bienestar laboral**

#### **2.1.3.1 Salud mental laboral**

La salud mental es actualmente definida como un estado de bienestar que permite que las personas puedan hacer frente a los momentos de estere de la vida, desarrollar habilidades y trabajar de manera adecuada para contribuir en sociedad, esta se establece como un derecho humano y un elemento esencial para el desarrollo personal, comunitario y socioeconómico (Organización Mundial de la Salud, 2024).

El rol del empleado en las organizaciones ha ido evolucionando con el tiempo, en años anteriores se priorizaba su productividad, pero en la actualidad se le considera un “colaboradores estratégicos”, esto implica reconocerlo como una persona valiosa para la empresa (Huacho, 2021).

La salud laboral hace referencia al estado de seguridad física, mental y social de los empleados dentro de una organización, implica implementar medidas de control destinadas a fomentar el bienestar y prevenir riesgos asociados con enfermedades o accidentes, por lo que la salud mental y física de los colaboradores es fundamental para garantizar una adecuada calidad de vida y desempeñar de manera eficiente la actividades laborales contribuyendo a mantener un entorno de trabajo saludable y productivo (Castañeda et al., 2017).

La salud mental laboral influye directamente en la motivación y satisfacción laboral ya que a ser un estado mental positivo permite a los empleados enfrentar el estrés, mantener el equilibrio emocional y desempeñarse de manera efectiva. Además, al reconocer al empleado como un colaborador estratégico y no solo como un recurso productivo, se fortalece su sentido de pertenencia y propósito, factores claves para mantener altos niveles de motivación y satisfacción laboral (Castañeda et al., 2017).

### **2.1.3.2 Bienestar laboral**

Con el paso del tiempo el papel de los empleados ha experimentado una transformación significativa, pasando de desempeñar funciones mecánicas a convertirse en actores estratégicos dentro de las organizaciones, donde se les reconoce como un talento de gran valor, en consecuencia, garantizar el bienestar laboral y la salud mental de los empleados ha pasado a ser una prioridad. El bienestar humano no se limita a la ausencia de enfermedades, sino que implica un estado en el que las personas cuentan con la capacidad y la oportunidad de llevar una vida digna (Castañeda et al., 2017).

De acuerdo con Calderón et al. (2015), citado por Jiménez et al. (2020) el bienestar laboral, “es concebido como una de las variables más importantes en la investigación del comportamiento organizacional al ser uno de los elementos socioculturales de la organización, lo que obliga a su estudio para poder gestionar equipos de trabajo y empresas” (p.466).

Es decir, el bienestar laboral contribuye a mantener la salud física y mental del empleado formando un ambiente óptimo para el desarrollo de sus funciones laborales y obteniendo como resultado la alta productividad, logrando alinear los intereses del colaborador con los de la organización (Castañeda et al., 2017).

El hecho de considerar al empleado como un recurso clave y valioso dentro de la organización ha impulsado la importancia de atender su bienestar integral, especialmente en lo que respecta su salud mental, ya que esto lleva a un ambiente de trabajo más empático y respetuoso, logrando fortalecer el compromiso, estimular la motivación interna y refuerza el sentido de pertenencia. Cuando los empleados perciben que su bienestar es una prioridad, tienden a sentirse más satisfechos con su labor e incrementa el rendimiento (Calderón et al. (2015), citado por Jiménez et al. 2020).

## **2.1.4 Clima y cultura organizacional**

### **2.1.4.1 Cultura organizacional**

Por lo general cuando las organizaciones detectan problemas con su personal y no logran identificar de manera inmediata las causas o factores que los generan, recurren a herramientas que les permitan reconocer, analizar y resolver dichas situaciones, entre estas herramientas las evaluaciones del clima laboral y de la cultura organizacional suelen ser de gran ayuda.

La cultura organizacional se considera uno de los activos intangibles más importantes para las empresas, ya que representa el núcleo de su capital intelectual, no se ve simplemente como una característica secundaria, si no como una dimensión esencial que define la identidad y naturaleza de la organización. Esta perspectiva establece que las organizaciones no solo poseen una cultura, sino más bien son una cultura en sí misma, integrada por valores, creencias y prácticas simbólicas que determinan su estructura y su funcionamiento (Yopan et al. 2020).

También se puede definir como una percepción común entre los integrantes de una organización la cual además de incorporar los aspectos previamente mencionados representa una construcción colectiva que genera identidad y un sentido de pertenencia dentro de la misma (Rincón y Aldana 2021).

Es fundamental destacar que la cultura organizacional está profundamente influenciada por el comportamiento y la personalidad de cada integrante de la organización, por esta razón es crucial considerar el componente emocional de cada persona, ya que desempeña un papel clave, por lo que la cultura organizacional es indispensable en cualquier institución, ya que promueve un mejor rendimiento tanto a nivel individual como colectivo (Rincón y Aldana 2021).

De acuerdo con Rincón y Aldana (2021) la cultura organizacional influye directamente en la motivación y satisfacción laboral, ya que representa el sistema de valores, creencias y practicas compartidas que orienta el comportamiento dentro de la empresa. Cuando la cultura es positiva y coherente fomenta el sentido de pertenencia, la identidad colectiva y un ambiente emocionalmente saludable, loque fortalece el compromiso personal.

#### **2.1.4.2 Clima organizacional**

Según Alonso y Aguilera (2021) se define como “una variable que tiende a representar las percepciones compartidas por los trabajadores sobre su ambiente de trabajo y que son construidas a partir del significado que dan a sus propias experiencias laborales, las cuales influyen en su comportamiento, en su desempeño y en el compromiso con la organización, lo que termina afectando al rendimiento organizacional” (p.29).

Según Govea y Zuñiga (2020), un ambiente laboral influye en la satisfacción de los empleados, mejorando su productividad y bienestar, es decir, el clima organizacional es un factor determinante en la satisfacción laboral, así como otros factores externos que van a contribuir a aumentar esta satisfacción o disminuirla, esto podría provocar un baja en el rendimiento laboral y la productividad de los empleados.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación utiliza un enfoque cuantitativo, ya que implica la recopilación y análisis de datos numéricos. El objetivo fue determinar la relación entre la motivación y la satisfacción laboral de los empleados del Banco de Costa Rica. Para llevar a cabo este estudio, se tomaron en cuenta diversas referencias sobre el concepto de enfoque cuantitativo:

- Hernández et al. (2014) menciona que el enfoque cuantitativo “utiliza recolección de datos para probar hipótesis con basen en medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4).
- Por otra parte, Cauas (2015) indica que el enfoque cuantitativo “es aquella que utiliza preferentemente información cuantitativa o cuantificable (medible)” (p.2).

### 3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se determinó la investigación desarrollada del tipo correlacional, porque tiene como propósito relacionar dos variables, la motivación y la satisfacción laboral obteniendo información por medio de la Escala de Motivación en el trabajo (R-MAWS) desarrollada por Gagné *et al.* (2014) y la Escala de Satisfacción laboral Minnesota (MSQ) versión breve desarrollada por Weiss, Dawis, Engkand y Lofquis (1967).

Según Hernández et al. (2014) la investigación correlacional se define como “asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (p.93).

La investigación no solo se limitó a recabar información, si no que contempla el análisis, el cual describe la relación entre las variables mencionadas anteriormente.

La recolección de datos se realizó por medio de un formulario de Google *forms* de forma virtual, el cual se envió por webex el cual es uno de los medios oficiales de comunicación del Banco de Costa Rica.

### **3.3 UNIDADES DE ANÁLISIS Y OBJETOS DE ESTUDIO**

#### **3.3.1 Población y muestra**

La población para el presente estudio abarcó a 1000 empleados de las áreas comercial, de apoyo y TI del Banco de Costa Rica durante el año 2024, con una muestra de 150 colaboradores quienes fueron contactados por medio del correo institucional.

Las encuestas fueron realizadas bajo criterios de confiabilidad por lo que datos como nombres y apellidos se mantendrán en el anonimato en esta investigación, esto por ética.

La encuesta tiene un apartado para el consentimiento informado donde cada encuestado contestó estar de acuerdo con la información del formulario y el fin del mismo.

#### **3.3.2. Tipo no probabilística**

En la muestra no probabilística, la selección de los elementos no se basa en probabilidades, sino en factores relacionados con las características del estudio o los objetivos del investigador, este tipo de muestreo no sigue un procedimiento mecánico ni se basa en formulas probabilísticas, si no que está determinada por decisiones tomadas por el investigador (Hernández et al. 2014).

Para esta investigación se decidió llevar a cabo un estudio de tipo no probabilístico dado que las condiciones de este requieren una muestra compuesta por sujetos que cumplen con características y criterios específicos.

### 3.3.3 Criterios de inclusión y exclusión

*Tabla N<sup>a</sup> 1*

*Criterios de Inclusión y exclusión*

| <b>CRITERIOS DE INCLUSIÓN</b>                        | <b>CRITERIOS DE EXCLUSIÓN</b>               |
|--|---|
| Empleados de una entidad financiera pública          | Empleados de una entidad financiera privada |
| Personas mayores de edad                             | Empleados que trabajen por servicios        |
| Personas con más de 3 meses de laborar en la empresa | profesionales<br>Colaboradores pensionados  |

Fuente: elaboración propia, 2024

## 3.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

### 3.4.1 Instrumentos

Para llevar a cabo la investigación, se aplicó una encuesta a los empleados del Banco de Costa Rica con el objetivo de obtener los datos necesarios para analizar la relación entre motivación y satisfacción laboral. En este proceso de recolección de información, se utilizaron dos instrumentos distintos para medir cada variable de manera correspondiente.

#### 3.4.1.1 Escala de Motivación en el trabajo (R-MAWS)

Uno de los instrumentos utilizados para medir la variable de motivación fue la Escala de Motivación en el trabajo (R-MAWS) desarrollada por Gagné et al. (2014), basada en la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan, consiste en cinco dimensiones que cuenta con 19 preguntas: Desmotivación (3), regulación externa (6), regulación introyectada (4), regulación identificada (3), motivación intrínseca (3).

Se utilizó un formato de respuesta de Likert de siete puntos (Totalmente de acuerdo, Parcialmente de acuerdo, Ligeramente de acuerdo, Ni de acuerdo ni desacuerdo, Ligeramente en desacuerdo, Parcialmente en desacuerdo, Totalmente en desacuerdo).

Se realizó una categorización y se construyó a partir de criterios teóricos derivados de la estructura de la escala. Cada dimensión está compuesta por tres ítems con opciones de respuesta en escala Likert de 1 a 7, por lo que el rango posible de puntuación por dimensión oscila entre 3 (mínimo) y 21 (máximo). A partir de este rango, se definieron tres tramos equidistantes: puntajes de 3 a 11 se interpretan como baja motivación; de 12 a 15 como motivación moderada; y de 16 a 21 como motivación alta (Silva, 2019)

#### **3.4.1.2 Escala de Satisfacción laboral Minnesota (MSQ) versión corta**

El instrumento aplicado para medir la variable de satisfacción laboral fue la Escala de Satisfacción laboral Minnesota (MSQ) versión corta desarrollada por Weiss, Dawis, Engkand y Lofquis (1967), citado por Noboa, Barrera, y Rojas (2019) la cual cuenta con 20 ítems que miden las dimensiones de satisfacción intrínseca, satisfacción extrínseca y satisfacción global por medio de los indicadores valores en el trabajo, aplicación de habilidades, reconocimiento logros, compañeros de trabajo, independencia, desarrollo, seguridad, responsabilidad, relaciones humanas, autoridad, creatividad, políticas de la organización, diversidad de las tareas, supervisión técnica, compensación y condiciones de trabajo.

Se utilizó la escala Likert de 5 puntos (Muy insatisfecho, Insatisfecho, Ni satisfecho/ Ni insatisfecho, Satisfecho, Muy Satisfecho).

Se realizó la suma de los puntajes totales por persona y se sacó la media para determinar el nivel de satisfacción laboral el cual se interpreta de la siguiente manera, puntajes promedio

entre 1.00 y 2.99 fueron interpretados como baja satisfacción; entre 3.00 y 3.99 como satisfacción moderada; y entre 4.00 y 5.00 como alta satisfacción (Noboa et al. 2018).

Igualmente se incluyó un cuestionario de información sociodemográfica, elaborado por la investigadora, donde se indagaron datos sociodemográficos, ya que las escalas utilizadas no contenían este apartado, se consideró prudente incluir una cantidad extensa de variables sociodemográficas para contar con un amplio espectro de opciones para indagar.

Se consultó por la edad de la persona, sexo, su grado académico con las opciones bachillerato (secundaria), universidad incompleta (estudiante o carrera sin terminar) y universidad completa (bachillerato universitario o licenciatura), antigüedad laboral, departamento con las opciones áreas de apoyo (personal administrativo), área comercial (personal en servicio al cliente) y TI (personal de informático), por último, la provincia donde labora. Es importante mencionar que estas variables fueron incluidas únicamente con el propósito indagatorio, ya que no han sido incluidas en la literatura previa.

### **3.4.1 Validez**

#### **3.4.1.1 Escala de Motivación en el trabajo (R-MAWS)**

Según Toledo y Ojeda (2022), para la evaluación de la motivación laboral en la presente investigación se utilizó la Escala de Motivación Laboral Multidimensional (MWMS), desarrollada por Gagné et al. (2015), la cual ha sido ampliamente validada en siete idiomas.

En el año 2012 fue traducida al español por los mismos autores y posteriormente validada por Gastañaduy (2013) mediante juicio de expertos, lo cual garantiza la validez de contenido del instrumento.

En términos de sus propiedades psicométricas, se reporta que en su versión original en español la MWMS ha alcanzado coeficientes de confiabilidad (alfa de Cronbach) superiores a 0.80 en

la mayoría de sus subdimensiones: desmotivación (0.91), regulación externa (0.83), regulación introyectada (0.81), regulación identificada (0.80) y motivación intrínseca (0.85) (Gagné et al., 2012). El estudio obtuvo un alfa de Cronbach general de 0.75, considerado adecuado según los criterios de Celina y Campo (2005), quienes señalan que un valor mínimo aceptable para este coeficiente es 0.70. Los valores obtenidos por subdimensión fueron los siguientes: desmotivación (0.70), regulación externa (0.72), regulación introyectada (0.60), regulación identificada (0.71) y motivación intrínseca (0.75). Es importante señalar que, si bien la mayoría de las dimensiones muestran una consistencia interna aceptable, el subdimensión de regulación introyectada presentó un valor por debajo del umbral recomendado, lo que sugiere una menor fiabilidad en esta dimensión específica (Toledo y Ojeda ,2022).

Para la medición de la motivación laboral en el presente estudio, se utilizó la Escala de Motivación Laboral Multidimensional (MWMS), la cual se fundamenta en la Teoría de la Autodeterminación propuesta por Deci y Ryan. Esta teoría permite distinguir entre distintos tipos de motivación, tales como la motivación intrínseca, la motivación extrínseca (regulación externa, introyectada e identificada) y la desmotivación, lo cual proporciona un sólido respaldo teórico al instrumento y garantiza su validez de constructo (Silva, 2018).

Según Silva (2018), la validez del instrumento fue respaldada mediante un proceso de validación por juicio de expertos, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y adecuación de cada uno de los ítems respecto al constructo que se pretendía medir. Este procedimiento permitió confirmar la validez de contenido del instrumento, asegurando que los ítems representaran de forma adecuada y suficiente las dimensiones teóricas de la motivación laboral.

Por último, la escala ha sido adaptada y utilizada en investigaciones previas dentro del contexto latinoamericano, lo cual aporta evidencia adicional sobre su validez transcultural y su aplicabilidad en diversas poblaciones. A esto se suma la validez aparente, dado que los ítems fueron redactados de manera comprensible para los participantes, facilitando su interpretación y la adecuada respuesta a cada ítem. Los coeficientes de Alfa de Cronbach igual o superiores a 0.70 se consideran adecuados para fines de investigación social, según los criterios de Celina y Campo (2005), la única subescala con consistencia interna baja es regulación introyectada (0.60), lo que sugiere que sus ítems podrían estar menos relacionados entre sí o reflejar mayor variabilidad en las respuestas (Silva, 2018).

#### **3.4.1.2 Escala de Satisfacción laboral Minnesota (MSQ) Versión breve**

La validez se estableció a través de un análisis factorial exploratorio cuyos resultados indicaron que los cinco factores identificados explicaron el 43.37% de la varianza total, un valor considerado adecuado (Aguilar et al., 2015).

Se presenta un coeficiente de consistencia interna de 0,87 y revela validez divergente para los dos componentes de la satisfacción laboral, el intrínseco y extrínseco, en sus relaciones con otras variables. Este instrumento es una versión reducida del instrumento original, que incluye 20 preguntas organizados en dos subescalas, la satisfacción intrínseca y extrínseca (Ferreira et al. 2010).

En el estudio realizado por Patrón et al. (2018) se menciona que la MSQ es uno de los instrumentos más empelados y reconocidos por los investigadores, por lo tanto, se ajusta al propósito del estudio, el manual de la escala presenta datos sobre su confiabilidad y validez, así como también el análisis estadístico del MSQ aplicado mostro un coeficiente de confiabilidad alfa Cronbach de 0,80.

### **3.4.2 Confiabilidad**

#### **3.4.2.1 Escala de Motivación en el trabajo (R-MAWS)**

Según Durán y Acle (2022) “Para conocer la confiabilidad del instrumento se realizó un análisis de consistencia interna a través del alfa de Cronbach, el cual indico un valor de 0,90. Todos los reactivos correlacionaron de manera significativa con el empuje total  $r(250) \geq 0.47$ ,  $p \leq 0.01$ ” (p.355).

Se empleo el método de Alpha de Cronbach para evaluar cada dimensión, obteniendo índices de confiabilidad específicos: Regulación externa (0.75), Regulación Introyectada (0.85), Regulación identificada (0.66), Regulación Intrínseca (0.86) y desmotivación (0.76), además se utilizó la validez de contenido mediante el criterio de jueces alcanzando una confiabilidad superior a 0.50, lo que permitió considerar el instrumento como confiable para medir en el contexto peruano (Mendoza, 2019).

#### **3.4.2.2 Escala de Satisfacción laboral Minnesota (MSQ) Versión breve**

Martínez y Zelada (2024) menciona:

En cuanto a la confiabilidad y validez del cuestionario Minnesota- MSQ (2021), se realizó una investigación con la participación de 266 colaboradores. Los resultados indicaron una alta confiabilidad (alfa > 0,9) y correlación entre clima y satisfacción de colaboradores (p.15).

Según Aguilar et al. (2015), “la confiabilidad se aplicó una prueba de Alpha de Cronbach, el cual reporto un valor de 0.9261, que en términos generales el valor se considera elevado” (p.16).

### **3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño del estudio es cuantitativo correlacional ya que su propósito principal conocer la relación que existe entre dos variables, se obtuvieron los datos en un único periodo, con el objetivo de determinar la motivación y la satisfacción laboral, así como también analizar su afectación en un momento dado.

El estudio es no experimental transversal, en donde se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente (Hernández et al. 2014).

### 3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla N<sup>a</sup> 2

*Operacionalización de las variables*

| Objetivo específico   | Variable             | Definición conceptual   | Definición operacional  | Dimensión  | Indicadores   | Instrumento                                    |
|---|----------------------|---|---|--|---|--|
| Medir la motivación de los empleados de la entidad bancaria financiera. | Motivación Laboral   | Es un grupo de características internas y externas positivas o negativas que influyen cuando se va a realizar una tarea o actividad, llegando a observarse una afectación en el comportamiento del empleado, esta influenciada por la satisfacción de un logro o la carencia de objetivos personales o grupales. Nolzco et al. (2021) | Se mide o se evalúa en términos observables o prácticos en un ámbito laboral, por medio de indicadores de desempeño, tasas de rotación, observación directa, entrevistas. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desmotivación.</li> <li>2. Regulación externa.</li> <li>3. Regulación introyectada.</li> <li>4. Regulación Identificada.</li> <li>5. Motivación intrínseca.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de valoración del esfuerzo.</li> <li>2. Compensación financiera, respeto y critica.</li> <li>3. Ego, orgullo, culpa, vergüenza.</li> <li>4. Valores personales, importancia del esfuerzo y significado personal.</li> <li>5. Trabajo divertido, trabajo interesante y trabajo emocionante.</li> </ol> | Escala de Motivación en el trabajo (R-MAWS)    |
| Indicar el nivel de satisfacción de los empleados                       | Satisfacción laboral | De acuerdo con Herzberg (1959), citado Alonso y Aguilera, (2021), “sugiere que la satisfacción laboral es la consecuencia de un enriquecimiento del puesto de   | Se mide o se evalúa de forma práctica y observable en un entorno laboral, por medio de encuestas,   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivación intrínseca.</li> <li>2. Motivación extrínseca.</li> </ol>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de habilidades.</li> <li>• Compañeros de trabajo.</li> <li>• Valores en el trabajo.</li> <li>• Logros.</li> <li>• Creatividad.</li> </ul>   | Escala de Satisfacción laboral Minnesota (MSQ) |

|                                    |  |   |  |  |   |  |
|------------------------------------|--|---|--|--|---|--|
| de la entidad bancaria financiera, |  | trabajo, lo que conduce al trabajador a asumir una mayor responsabilidad experimentando, con ello, un crecimiento mental y psicológico” (p.28). | entrevistas, productividad y desempeño, retroalimentación, indicadores emocionales y de salud. |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento.</li> <li>• Independencia.</li> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Desarrollo.</li> <li>• Seguridad.</li> <li>• Relaciones humanas.</li> <li>• Autoridad.</li> <li>• Supervisión técnica.</li> <li>• Políticas de la organización.</li> <li>• Variedad de tareas.</li> <li>• Compensación.</li> <li>• Condiciones de trabajo.</li> </ul> |  |
|------------------------------------|--|---|--|--|---|--|

Fuente: elaboración propia, 2024.

### **3.8 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION DE DATOS**

Se procedió con la recolección de datos por medio de un formulario – cuestionario en línea, “*Google Forms*”, el formulario estuvo activo en la plataforma por tres meses para recolectar los datos del 29 de octubre 2024 al 23 de enero 2025, esto ya que se dio una baja participación en la implementación del instrumento, durante su aplicación se estuvo en contacto con algunos de los sujetos, con el objetivo de suministrar toda la información necesaria para el correcto complete de la información.

Se realizó el análisis de los datos descriptivos por medio Microsoft Excel, para la correlación de Pearson y regresión lineal se utilizó el software PSPP.

### **3.9 ORGANIZACIÓN DE LOS DATOS**

En el formulario aplicado, se incluyeron preguntas sobre datos sociodemográficos, así como dos escalas, la Escala de Motivación en el trabajo (R-MAWS) la cual consta de cinco dimensiones, desmotivación, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada, y motivación intrínseca, cada una de estas dimensiones cuentan con una cantidad de ítems que le conforman, estos fueron presentados en forma de afirmación en el formulario aplicado.

La Escala de Satisfacción Laboral Minnesota versión corta, la cual consta con 20 ítems que miden aplicación de habilidades, compañeros de trabajo, valores en el trabajo, logros, creatividad, reconocimiento, independencia, responsabilidad, desarrollo, seguridad, relaciones humanas, autoridad, supervisión técnica, políticas de la organización, variedad de tareas, compensación y condiciones de trabajo, con el objetivo de medir la motivación y satisfacción laboral en los sujetos (Weiss et al.(1967), citado por Noboa et al. 2019).

Se utilizó en ambos instrumentos el formato de respuesta de Likert, en la Escala de Motivación Laboral se utilizó el de siete puntos (Totalmente de acuerdo, Parcialmente de acuerdo, Ligeramente de acuerdo, Ni de acuerdo ni desacuerdo, Ligeramente en desacuerdo, Parcialmente en desacuerdo, Totalmente en desacuerdo), y en la Escala de Satisfacción Laboral Minnesota se utilizó la de cinco puntos (Muy insatisfecho, Insatisfecho, Ni satisfecho/ Ni insatisfecho, Satisfecho, Muy Satisfecho).

La integración de datos se realizó por medio de la herramienta Microsoft Excel y el software PSPP.

### 3.10 ANÁLISIS DE DATOS

Con base en la recolección y la integración de los datos de cada ítem los cuales constituyen su vez las dimensiones e indicadores citados en párrafos anteriores, se realizó un análisis basado en estadística correlacional de los datos por medio de Microsoft Excel y PSPP, así como también a través de análisis de puntuaciones de test debidamente estandarizados.

*Tabla N<sup>a</sup> 3*

*Motivación laboral puntaje totales promedio por dimensión*

| <b>Dimensión</b>        | <b>Puntaje total promedio</b> | <b>Interpretación</b> |
|-------------------------|-------------------------------|-----------------------|
| Desmotivación           | 5.58                          | Baja                  |
| Regulación externa      | 13.65                         | Moderada              |
| Regulación introyectada | 14.36                         | Moderada              |
| Regulación identificada | 17.36                         | Alta                  |
| Motivación intrínseca   | 16.01                         | Alta                  |

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Para facilitar la interpretación de los resultados obtenidos mediante la escala de motivación laboral R-MAWS, se establecieron rangos cualitativos (alta, moderada y baja) para cada dimensión. Esta categorización se construyó a partir de criterios teóricos derivados de la estructura de la escala. Cada dimensión está compuesta por tres ítems con opciones de respuesta en escala Likert de 1 a 7, por lo que el rango posible de puntuación por dimensión oscila entre 3 (mínimo) y 21 (máximo). A partir de este rango, se definieron tres tramos equidistantes: puntajes de 3 a 11 se interpretan como baja motivación; de 12 a 15 como motivación moderada; y de 16 a 21 como motivación alta. Esta clasificación fue empleada exclusivamente con fines interpretativos dentro del análisis descriptivo del estudio, ya que la escala no contempla umbrales normativos establecidos por sus autores.

*Tabla N<sup>a</sup> 4*

*Satisfacción laboral medias totales por dimensión*

| <b>Dimensión</b>        | <b>Media por ítem</b> | <b>Interpretación</b> |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Satisfacción intrínseca | 3.7                   | Moderada              |
| Satisfacción extrínseca | 3.39                  | Moderada              |
| Satisfacción general    | 3.6                   | Moderada              |

Fuente: Elaboración propia, 2025.

La interpretación de los resultados obtenidos mediante la escala de satisfacción laboral de Minnesota (MSQ) se realizó con base en los puntajes promedio por ítem, considerando que la escala utilizada adopta un formato de respuesta tipo Likert de 1 a 5. En correspondencia con lo propuesto por diversos autores y estudios previos que han empleado esta versión abreviada del

instrumento, se definieron rangos cualitativos para clasificar los niveles de satisfacción: puntajes promedio entre 1.00 y 2.99 fueron interpretados como baja satisfacción; entre 3.00 y 3.99 como satisfacción moderada; y entre 4.00 y 5.00 como alta satisfacción. Esta categorización permite facilitar el análisis descriptivo de los resultados y proporciona una base comprensible para su interpretación comparativa entre las distintas dimensiones evaluadas. Cabe señalar que, dado que las dimensiones no poseen igual número de ítems, se optó por utilizar el promedio por ítem y no el puntaje total, a fin de garantizar la equidad en la comparación.

Para el análisis descriptivo de los datos se realiza el cálculo de la media, mediana, moda, desviación estándar, asimetría y curtosis de cada escala.

En cuanto a la correlación entre las dos escalas se utiliza la correlación de Pearson precedido por la regresión lineal para determinar la relación entre las variables y la predicción de una variable a partir de otra.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

## 4.1 Generalidades

En el siguiente apartado se presentan los datos estadísticos obtenidos en la presente investigación la fue realizada a 150 colaboradores de una entidad pública financiera. En este capítulo únicamente se presentará los datos y se hará una pequeña aclaración de cada tabla, en el siguiente capítulo, se analizará e interpretará a profundidad los resultados.

### 4.1.1 Datos sociodemográficos

*Tabla N<sup>a</sup> 5*

*Rango de edad de los participantes*

| <b>Rango de edad</b> | <b>Cantidad de participantes</b> | <b>Porcentaje</b> |
|----------------------|----------------------------------|-------------------|
| De 18 a 35 años      | 74                               | 49,33%            |
| De 36 a 45 años      | 41                               | 27,33%            |
| De 45 años o más     | 35                               | 23,33%            |
| Total                | 150                              | 100,00%           |

Fuente: Elaboración propia, 2025.

En la tabla anterior se muestra que un 23.33% de la población de encuestados posee más de 45 años, un 27.33% de la muestra se encuentra entre 36 a 45 años, el mayor número oscila entre los 18 a 35 años con un 49.33%.

*Tabla N<sup>a</sup> 6*  
*Género de los participantes*

| <b>Género</b> | <b>Cantidad de participantes</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|----------------------------------|-------------------|
| Femenino      | 82                               | 54,67%            |
| Masculino     | 68                               | 45,33%            |
| Total         | 150                              | 100%              |

Fuente: Elaboración propia, 2025.

En la tabla número 4 se puede observar que un 45% de las personas encuestadas fueron de género masculino y un 55% de los encuestados corresponde al género femenino, no respondieron el formulario personas con género no definido, por lo cual no se anotaron ya que es cero.

*Tabla N<sup>a</sup> 7*  
*Grado académico de los participantes*

| <b>Grado académico</b> | <b>Cantidad de participantes</b> | <b>Porcentaje</b> |
|------------------------|----------------------------------|-------------------|
| Bachillerato           | 17                               | 11,33%            |
| Universidad completa   | 90                               | 60,00%            |
| Universidad incompleta | 43                               | 28,67%            |
| Total                  | 150                              | 100,00%           |

Fuente: Elaboración propia, 2025.

En la tabla anterior muestra que un 60% de las personas encuestadas, tienen un grado académico referente a universidad completo, un 28% poseen la carrera incompleta y un 11.33% bachillerato (secundaria).

*Tabla N<sup>a</sup> 8*

*Antigüedad laboral de los participantes*

| <b>Antigüedad laboral</b> | <b>Cantidad de participantes</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------|----------------------------------|-------------------|
| De 3 años a 5 años        | 14                               | 9,33%             |
| De 3 meses a 3 años       | 35                               | 23,33%            |
| De 5 años a 10 años       | 29                               | 19,33%            |
| Más de 10 años            | 72                               | 48,00%            |
| <b>Total</b>              | <b>150</b>                       | <b>100,00%</b>    |

Fuente: Elaboración propia, 2025.

En la tabla número 6 se observa que el 48% de los participantes tienen más de 10 años de laborar en la entidad financiera, un 19.33% tiene entre 5 años a 10 años, dejando un 32% que cuentan con menos de 5 años de antigüedad laboral.

Tabla N<sup>a</sup> 9*Departamento en el que laboran los participantes*

| <b>Departamento en el que labora</b> | <b>Cantidad de participantes</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| Área comercial                       | 106                              | 70,67%            |
| Área de apoyo                        | 35                               | 23,33%            |
| TI                                   | 9                                | 6,00%             |
| Total                                | 150                              | 100,00%           |

Fuente: Elaboración propia, 2025.

En la tabla anterior se muestra que el 70.67% laboran en el área comercial, dejando 23.33% de personas que laboran en áreas de apoyo y un 6% en TI.

Tabla N<sup>a</sup> 10*Provincia donde laboran los participantes*

| <b>Provincia donde labora</b> | <b>Cantidad de personas</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-------------------------------|-----------------------------|-------------------|
| Alajuela                      | 19                          | 12,67%            |
| Cartago                       | 4                           | 2,67%             |
| Heredia                       | 82                          | 54,67%            |
| San José                      | 45                          | 30,00%            |
| Total                         | 150                         | 100,00%           |

Fuente: Elaboración propia, 2025.

En la tabla anterior se muestra el 54,67% de la muestra labora en Heredia, seguido de San José con un 30%, un 12.67% Alajuela y por último un 2.67% en Cartago.

#### 4.1.2 Análisis descriptivo

*Tabla N<sup>a</sup> 11*

*Resultados del análisis descriptivo de motivación laboral*

| <b>Media</b> | <b>Mediana</b> | <b>Desviación<br/>estándar</b> | <b>Coefficiente<br/>de variación</b> | <b>Rango</b> | <b>Asimetría</b> | <b>Curtosis</b> |
|--------------|----------------|--------------------------------|--------------------------------------|--------------|------------------|-----------------|
| 68.57        | 70.00          | 15.51                          | 22,61%                               | 89           | 0.53             | 1.14            |

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Los resultados obtenidos mediante el análisis estadístico descriptivo de la variable motivación laboral muestran una media de 68.57 puntos, lo que indica que, en términos generales, los colaboradores presentan un nivel de motivación moderadamente alto. La mediana de 70 confirma que al menos la mitad de los encuestados se ubican en un rango similar o superior, lo cual refuerza la tendencia central identificada.

La desviación estándar de 15.51 sugiere una dispersión significativa en las respuestas, lo que implica que, aunque existe un núcleo de participantes motivados, también hay personas con niveles notablemente más bajos o más altos de motivación. Esto se refleja en el rango de puntajes, que va desde 32 hasta 121, es decir, una diferencia de 89 puntos entre el valor mínimo y máximo, lo que evidencia alta variabilidad entre los casos analizados, el coeficiente de variación de la motivación fue de aproximadamente 22.61%, lo que indica un nivel moderado de dispersión de los puntajes en relación con la media.

En términos de forma de distribución, la asimetría positiva (0.53) señala que la distribución está ligeramente sesgada hacia la derecha, lo cual implica que hay más personas con puntuaciones superiores al promedio que con puntuaciones inferiores. Además, la curtosis

obtenida fue de 1.14 con un error estándar de 0.39. Al comparar este valor con el doble del error estándar ( $0.39 \times 2 = 0.78$ ), se observa que la curtosis es mayor, lo que indica que la distribución es significativamente leptocúrtica. Esto se traduce en una mayor concentración de datos alrededor de la media y la presencia de colas más pesadas en comparación con una distribución normal. En general, este tipo de distribución sugiere que, aunque la mayoría de los casos se agrupan cerca del centro, hay mayor probabilidad de encontrar valores extremos.

*Tabla N<sup>a</sup> 12*

*Resultado del análisis estadístico de satisfacción laboral*

| <b>Media</b> | <b>Mediana</b> | <b>Desviación<br/>estándar</b> | <b>Coefficiente<br/>de variación</b> | <b>Rango</b> | <b>Asimetría</b> | <b>Curtosis</b> |
|--------------|----------------|--------------------------------|--------------------------------------|--------------|------------------|-----------------|
| 3.60         | 3.60           | 0.76                           | 21,11%                               | 3.45         | -0.20            | -0.37           |

Fuente: Elaboración propia, 2025.

De acuerdo con la tabla N<sup>a</sup>10 la variable satisfacción laboral muestra una media de 3.60 en una escala Likert de 1 a 5, lo que indica un nivel de satisfacción general moderado a alto entre los colaboradores evaluados. La mediana coincide con la media (3.60), lo que sugiere que la distribución es simétrica en su tendencia central, y que la mayoría de las respuestas se agrupan alrededor de este valor.

La desviación estándar de 0.76 señala que existe una baja dispersión en los puntajes, lo que significa que las respuestas no varían drásticamente entre sí. Esto refuerza la idea de que hay consistencia en la percepción de satisfacción dentro del grupo. El coeficiente de variación de la satisfacción laboral fue de 21.11%, lo que indica una variabilidad moderada en las respuestas de los participantes. Este valor sugiere que los puntajes de satisfacción presentan

cierta dispersión en relación con la media, pero no excesiva, lo cual refleja una consistencia aceptable en las percepciones de satisfacción entre los empleados evaluados.

En cuanto a la forma de la distribución, la asimetría negativa (-0.20) indica una ligera inclinación hacia la izquierda, lo que implica que un número levemente mayor de colaboradores tiende a reportar niveles de satisfacción superiores a la media. Por otro lado, la curtosis negativa (-0.37) sugiere que la distribución es platicúrtica, es decir, más plana que la distribución normal, con datos más dispersos y colas más delgadas. En complemento, el error típico o desviación estándar de la variable satisfacción fue de 0.76, lo que refleja un nivel relativamente bajo de dispersión en las respuestas, indicando que la mayoría de los participantes reportaron niveles de satisfacción cercanos a la media (3.60), lo que refuerza la interpretación de una distribución homogénea dentro de la muestra.

#### **4.1.3 Análisis correlacional**

En este apartado se realizan los análisis de correlación de Pearson entre los resultados de la Escala de Motivación en el trabajo y la Escala de Satisfacción Laboral Minnesota de los colaboradores del Banco de Costa Rica.

De acuerdo con Hernández et al. (2014) define el coeficiente de Pearson como “una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón” (p.304)

De acuerdo con Fiallos (2021) el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) es un estadístico que permite determinar la existencia, dirección y fuerza de la relación lineal entre dos variables cuantitativas. Su valor oscila entre -1 y +1, donde valores cercanos a +1 indican una correlación positiva fuerte (es decir, ambas variables tienden a aumentar juntas), mientras que valores cercanos a -1 reflejan una correlación negativa fuerte (una variable aumenta cuando la

otra disminuye). Un valor cercano a cero sugiere que no existe una relación lineal significativa entre las variables.

La magnitud del coeficiente  $r$  puede interpretarse en distintos niveles: una correlación es considerada débil cuando  $r$  se encuentra entre 0 y 0.25, moderada entre 0.25 y 0.75, y fuerte cuando supera 0.75. Además, el signo del coeficiente (positivo o negativo) indica la dirección de la relación, ya sea directa o inversa. Acompañando este coeficiente se encuentra el valor de probabilidad ( $p$ ), el cual determina la significancia estadística de la relación observada. Si el valor  $p$  es menor a 0.05, se considera que la correlación es estadísticamente significativa, es decir, que es poco probable que haya ocurrido por azar. Por el contrario, si el valor  $p$  es igual o mayor a 0.05, no se puede afirmar con certeza que la relación observada sea real o sistemática (Fiallos, 2021)

En conjunto, el coeficiente de Pearson y el valor  $p$  permiten no solo conocer la intensidad y dirección de la relación entre dos variables, sino también valorar su relevancia estadística, lo que es fundamental para sustentar conclusiones válidas en investigaciones cuantitativas.

*Tabla N<sup>a</sup> 13*

*Correlación entre la motivación y satisfacción laboral*

|                                |        |
|--------------------------------|--------|
| <b>Coefficiente de Pearson</b> | -0.214 |
| <b>Valor P</b>                 | 0.009  |

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Según la tabla N<sup>a</sup>11 el coeficiente de correlación de Pearson fue de -0.214, lo cual indica una relación negativa y débil entre las dos variables. Esto implica que, a medida que los niveles de motivación laboral aumentan, los niveles de satisfacción laboral tienden a disminuir ligeramente, y viceversa.

El valor de significancia asociado a esta correlación fue de  $p = 0.009$ , que es menor al nivel comúnmente aceptado de 0.05. Esto indica que la relación encontrada es estadísticamente significativa, es decir, es poco probable que haya ocurrido por azar.

#### 4.1.4 Regresión lineal

En este apartado se presenta el análisis de regresión lineal entre las variables motivación laboral y satisfacción laboral, medidas mediante las escalas R-MAWS y MSQ, respectivamente.

Según Vilà et al. (2019), la regresión lineal es una técnica estadística utilizada para estimar y predecir el valor de una variable dependiente (Y) en función del valor de una variable independiente (X). Su propósito principal es identificar si existe una relación significativa entre ambas variables y, en caso afirmativo, describir dicha relación mediante una fórmula matemática.

*Tabla N<sup>a</sup> 14*

*Ecuación de regresión de la recta*

---


$$y = -0.01x + 4.32$$


---

Fuente: Elaboración propia, 2025.

En dicha ecuación,  $a$  representa la intersección con el eje Y (también llamada ordenada al origen) y  $b$  es la pendiente o coeficiente de regresión, que indica cuánto cambia la variable dependiente por cada unidad que se incrementa en la variable independiente. Este modelo permite realizar predicciones, y su interpretación se basa en los valores obtenidos para  $a$ ,  $b$ , y en el coeficiente de determinación ( $r^2$ ), el cual indica el porcentaje de variabilidad de la variable dependiente que puede ser explicado por la variable independiente.

Cuanto mayor sea el valor de  $r^2$  (cercano a 1), mayor será la capacidad predictiva del modelo (Vilà et al., 2019). En síntesis, la regresión lineal no solo permite identificar la relación existente entre dos variables numéricas, sino que también facilita la realización de estimaciones aplicables en contextos de investigación social y educativa, siempre que se respete el supuesto de linealidad entre las variables analizadas.

*Tabla N<sup>a</sup> 15*

*Resultados de la regresión lineal*

| <b>Coefficiente de correlación R</b> | <b>Coefficiente de determinación R<sup>2</sup></b> | <b>R<sup>2</sup> ajustado</b> | <b>Error estándar de la estimación</b> |
|--------------------------------------|--|-------------------------------|--|
| 0.21                                 | 0.05   | 0.04                          | 0.75                                   |

Fuente: Elaboración propia, 2025.

El análisis de regresión reveló un coeficiente de correlación múltiple (R) de 0.21, lo que indica que existe una relación baja entre los valores observados de satisfacción laboral y los valores estimados por el modelo. Esta relación, aunque estadísticamente significativa, sugiere una asociación débil.

Por su parte, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) fue de 0.05, lo cual implica que únicamente el 5 % de la variabilidad en la satisfacción laboral puede ser explicada por los niveles de motivación laboral. Esto significa que el 95 % restante de dicha variabilidad se debe a otros factores no incluidos en el modelo.

Finalmente, el error estándar de estimación, calculado en 0.75, representa el promedio de diferencia entre los valores reales de satisfacción laboral y aquellos que fueron predichos por el modelo, reflejando el margen promedio de error en las estimaciones realizadas.

Tabla N<sup>a</sup> 16

## ANOVA

---


$$F(1, 148) = 7.11, p = 0.009$$


---

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Según Hernández et al. (2014) en el modelo de regresión lineal utilizado para analizar la relación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral, se aplicó la prueba ANOVA (Análisis de Varianza) con el objetivo de verificar si el modelo es estadísticamente significativo. El estadístico F, utilizado en esta prueba, permite comparar la variabilidad que el modelo logra explicar mediante el predictor con la variabilidad que permanece sin explicar (el error). En este caso, se obtuvo  $F(1, 148) = 7.11$ , donde el número 1 representa el grado de libertad correspondiente a la variable independiente (motivación laboral), y el número 148 corresponde al grado de libertad del error (calculado como el total de casos menos el número de variables independientes menos uno).

El valor  $F = 7.11$  indica que la variabilidad explicada por el modelo es significativamente mayor que la variabilidad atribuida al azar. Asimismo, el valor de significancia asociado fue  $p = 0.009$ , lo que permite concluir que el modelo es estadísticamente significativo ( $p < 0.05$ ).

Esto implica la motivación laboral sí tiene un efecto significativo en la predicción de la satisfacción laboral, aunque su magnitud sea baja (como se vio en el  $R^2$  de 0.05).

Tabla N<sup>a</sup> 17

## Coeficientes del modelo

| Constante | Coefficiente de la motivación laboral | Significancia |
|-----------|---------------------------------------|---------------|
| 4.32      | -0.01                                 | 0.009         |

Fuente: Elaboración propia, 2025.

La constante es el valor estimado de satisfacción laboral cuando la motivación laboral es cero.

Aunque no tiene interpretación práctica directa, es necesario para construir la fórmula de predicción. El coeficiente de motivación laboral indica que, por cada unidad que aumenta la motivación laboral, se predice una disminución de 0.01 unidades en la satisfacción laboral.

Esto muestra una relación negativa entre ambas variables y el coeficiente de la variable independiente es estadísticamente significativo, lo que significa que la relación encontrada no es producto del azar.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

## 5.1 DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN O EXPLICACIÓN DE LOS RESULTADOS

En cuanto a los datos sociodemográficos relacionados con la variable edad, los resultados de la presente investigación muestran que el grupo predominante está compuesto por personas de entre 18 a 25 años (49.33%), seguido por los rangos de 36 a 45 años (27.33%) y más de 45 años (23.33%). Aunque no se realizó un análisis correlacional entre edad y satisfacción laboral, se observó que los niveles de satisfacción no presentan variaciones marcadas entre los distintos grupos etarios; sin embargo, se identificaron ligeras tendencias de mayor satisfacción en los grupos de mayor edad. Este hallazgo guarda cierta correspondencia con lo reportado por Talavera et al. (2021), quienes en su estudio en una municipalidad peruana encontraron que los colaboradores jóvenes presentaban menores niveles de satisfacción laboral, mientras que los de mayor edad y con más experiencia mostraban niveles más altos. Ambos estudios, aunque en contextos diferentes (municipalidad vs. entidad financiera pública), coinciden en sugerir que la madurez laboral, así como la permanencia en el cargo, podrían influir positivamente en la percepción de satisfacción. En el presente estudio, los datos revelaron que un 48.67% de los colaboradores tenía entre 1 y 5 años de antigüedad, mientras que un 32% tenía entre 6 y 10 años, y un 19.33% más de 10 años. Esta distribución sugiere que una mayor antigüedad puede estar asociada con una mejor adaptación al entorno, estabilidad en el cargo y expectativas organizacionales más realistas, lo cual favorecería una percepción más positiva del ambiente laboral.

Sobre los resultados descriptivos de este estudio se obtuvo un nivel moderado de motivación laboral y una satisfacción también moderada, con una media general de 68.57 puntos para motivación y 3.60 para satisfacción laboral. Este resultado coincide con lo reportado por

Talavera et al. (2021), quienes también encontraron niveles medios en ambas variables en trabajadores del sector público, lo cual podría deberse a que, aunque existen condiciones laborales aceptables, persisten limitaciones en aspectos como oportunidades de desarrollo, reconocimiento o incentivos.

Asimismo, se identificó que las dimensiones mejor valoradas de la satisfacción laboral fueron el ambiente laboral y la relación con la supervisión, mientras que los niveles más bajos se dieron en promoción y reconocimiento. Esto es coherente con lo señalado por Halanocca et al. (2019), quienes explican que este tipo de resultados suele presentarse cuando las organizaciones mantienen buenas relaciones interpersonales y estructuras jerárquicas claras, pero carecen de sistemas efectivos de incentivo y crecimiento profesional.

Por tanto, los hallazgos de este estudio refuerzan la idea de que una motivación estable no siempre se traduce en altos niveles de satisfacción si no se atienden elementos clave como el reconocimiento, la oportunidad de ascenso o la percepción de justicia organizacional por Halanocca et al. (2019).

Los resultados obtenidos en esta investigación, orientada a examinar la relación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral en una entidad financiera pública costarricense, evidencian una asociación estadísticamente significativa, aunque con una magnitud baja. El análisis de correlación de Pearson arrojó un coeficiente de  $r = -0.214$  con un nivel de significancia de  $p = 0.009$  (ver Tabla 11), lo que indica una relación inversa leve entre ambas variables.

Esto sugiere que, en la muestra analizada, a mayores niveles de motivación laboral, tiende a observarse una ligera disminución en los niveles de satisfacción laboral. Si bien esta relación es estadísticamente significativa, su intensidad limitada impide establecer una fuerte

capacidad predictiva. Este hallazgo contrasta directamente con el estudio de Gutiérrez et al. (2022), quienes reportaron una correlación positiva y significativa entre la motivación y la satisfacción laboral. Aunque ambos estudios se desarrollaron en instituciones públicas, variables como el tipo de motivación predominante, el clima organizacional y la cultura institucional podrían estar influyendo directamente en los resultados obtenidos, lo cual coincide con los aportes del propio Gutiérrez et al. (2022), quien sostiene que estos factores contextuales tienen un efecto determinante en la forma en que se manifiestan las relaciones entre variables psicosociales en el entorno laboral.

En el presente estudio se obtuvo una correlación inversa y débil entre motivación y satisfacción laboral ( $r = -0.214$ ;  $p = 0.009$ ), lo cual sugiere que un mayor nivel de motivación no se traduce necesariamente en mayor satisfacción, e incluso podría asociarse a una ligera disminución de esta. Este resultado contrasta directamente con lo reportado por Dávila y Agüero (2021), quienes encontraron una correlación positiva fuerte ( $r = 0.653$ ) entre ambas variables. Esta diferencia podría deberse a que su estudio se realizó en un entorno universitario privado, donde la motivación podría estar más asociada a factores intrínsecos como el logro, la autorrealización y el sentido de pertenencia.

En cambio, en el contexto de una entidad financiera pública como la de este estudio, la motivación podría estar más influida por factores controlados como la obligación, la presión institucional o la estabilidad, lo cual, según la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (2000) citado por Reeve, (2012), no necesariamente promueve satisfacción laboral.

La correlación negativa hallada en esta investigación ( $r = -0.214$ ;  $p = 0.009$ ) contrasta con el estudio de Halanocca et al. (2019), quienes encontraron una relación positiva y significativa entre motivación y satisfacción laboral ( $r = 0.624$ ). Su estudio se desarrolló en un hospital

público, pero centrado en personal médico y técnico, quienes, según los autores, tienden a experimentar mayor satisfacción cuando logran metas profesionales y reciben reconocimiento.

La diferencia podría explicarse porque en dicho entorno los niveles de motivación son mayormente intrínsecos (basados en el logro, la vocación de servicio y el sentido del deber social), lo que naturalmente potencia la satisfacción. En cambio, en el presente estudio, realizado en una entidad financiera pública, los trabajadores podrían experimentar una motivación más controlada o extrínseca, orientada principalmente al cumplimiento de tareas, la estabilidad laboral o la presión normativa.

Según Deci y Ryan (2000) citado por Reeve, (2012), este tipo de motivación, al no surgir de un interés personal o autodeterminado, no necesariamente se relaciona positivamente con la satisfacción, e incluso puede generar frustración, desgaste emocional o desconexión con el sentido del trabajo cuando no se acompaña de reconocimiento, autonomía o retroalimentación positiva. Por lo tanto, este resultado refuerza la idea de que no toda motivación implica mayor satisfacción, especialmente cuando el entorno institucional no facilita condiciones que promuevan la autorrealización o el compromiso autónomo del trabajador.

En el presente estudio se identificó una relación débil e inversa entre motivación y satisfacción laboral, lo cual contrasta con lo reportado por Talavera et al. (2021), quienes hallaron una correlación positiva débil pero significativa ( $r = 0.167$ ;  $p = 0.001$ ). La diferencia en la dirección de la correlación puede estar asociada al enfoque teórico utilizado y al tipo de motivación predominante. Mientras que el estudio peruano utilizó un enfoque basado en Herzberg, centrado en los factores higiénicos y motivadores, este trabajo utilizó la escala R-MAWS, fundamentada en la Teoría de la Autodeterminación. Esto sugiere que, aunque las

personas pueden sentirse motivadas por su contexto laboral, si esa motivación no es autónoma, puede no generar un impacto positivo en su nivel de satisfacción.

Al comparar los resultados obtenidos con el estudio de Rodríguez et al. (2023), se evidencia una diferencia importante en la relación entre motivación y satisfacción laboral. Mientras que en el presente estudio se identificó una correlación negativa de baja magnitud ( $r = -0.214$ ), Rodríguez et al. (2023) reportaron una correlación positiva moderada y significativa entre ambas variables en un grupo de teletrabajadores costarricenses del sector público. Esta discrepancia puede atribuirse al tipo de motivación predominante en cada contexto.

En el estudio de Rodríguez et al., los resultados sugieren la presencia de una motivación autónoma, impulsada por factores como el reconocimiento institucional, el liderazgo transformacional y un ambiente que favorecía la autodeterminación y el sentido de propósito en el trabajo. En contraste, en el presente estudio se observaron niveles más altos de motivación controlada, como la regulación externa e introyectada, las cuales están asociadas a presiones externas, cumplimiento de normas y búsqueda de recompensas o evitación de sanciones, más que al interés genuino por la tarea.

Este tipo de motivación, aunque puede generar esfuerzo, no necesariamente se traduce en bienestar subjetivo ni en una percepción positiva del entorno laboral, lo que podría explicar la asociación inversa entre motivación y satisfacción hallada en esta investigación (Rodríguez et al., 2023).

Según Deci y Ryan (2000) citado por Reeve, (2012), este tipo de motivación, al no estar alineada con las necesidades psicológicas básicas del individuo, puede limitar la experiencia de satisfacción laboral, incluso si se presentan niveles altos de esfuerzo o compromiso aparente.

De forma complementaria, el estudio de Dolores et al. (2023), realizado en el sector salud de México, evidenció una correlación positiva significativa entre motivación y desempeño laboral, lo cual respalda teóricamente la asociación entre una mayor motivación y un mejor rendimiento en el entorno organizacional. En este sentido, sus hallazgos permiten suponer que niveles elevados de motivación deberían traducirse en mayor eficacia laboral y satisfacción. No obstante, los resultados obtenidos en la presente investigación muestran una correlación inversa entre motivación y satisfacción, lo que sugiere que un alto nivel de motivación no necesariamente conlleva un mejor desempeño ni una mayor satisfacción cuando dicha motivación está sustentada en formas controladas, como la regulación externa o la introyectada. Este tipo de motivación, si bien impulsa a cumplir con las tareas, puede generar desgaste emocional y limitar el compromiso auténtico con el trabajo, afectando así tanto la percepción de satisfacción como el rendimiento a largo plazo.

Por su parte, Hernández et al. (2024) sí analizaron la relación entre motivación y satisfacción laboral, lo que permite un contraste metodológicamente válido con los resultados obtenidos. Aunque Hernández et al. (2020) no incluyeron la motivación laboral en su análisis, sus resultados permiten reforzar la comprensión del fenómeno de la satisfacción desde una perspectiva multifactorial. En su investigación no se halló una relación significativa entre carga laboral y satisfacción, lo que sugiere que esta última no siempre responde directamente a una sola variable.

De forma paralela, en esta tesis se identificó una correlación inversa de baja magnitud entre motivación y satisfacción ( $r = -0.214$ ), lo cual refuerza la idea de que la satisfacción laboral puede depender de múltiples factores, como el reconocimiento, el clima organizacional o el estilo de liderazgo, más allá del nivel de esfuerzo o motivación percibida.

Se obtuvo una correlación negativa y estadísticamente significativa entre motivación y satisfacción laboral ( $r = -0.214$ ;  $p = 0.009$ ), lo cual contrasta con los hallazgos de Hernández et al. (2024), quienes reportaron una correlación positiva débil pero significativa entre ambas variables ( $r = 0.216$ ;  $p < 0.05$ ). Esta diferencia en la dirección de los resultados podría explicarse por el contexto institucional.

En el estudio de Hernández et al. (2024), desarrollado en una entidad educativa universitaria, es posible que la motivación estuviera más alineada con el propósito profesional o académico, lo que facilita una conexión más directa con la satisfacción. En cambio, en esta investigación, al tratarse de una institución financiera pública, la motivación podría estar centrada en el cumplimiento de metas o la estabilidad laboral, aspectos que, según Deci y Ryan (2000) citado por Reeve, (2012), si no están acompañados de autonomía o reconocimiento, podrían no traducirse en satisfacción genuina.

Por su parte, el análisis realizado por Puma y Estrada (2020) aporta una perspectiva valiosa desde la teoría de la autodeterminación, al señalar que la motivación basada en la autonomía y el propósito personal se relaciona con mayores niveles de bienestar laboral. Aunque su investigación no analiza directamente la variable de satisfacción laboral, sus planteamientos teóricos coinciden con los hallazgos del presente estudio, en el sentido de que una motivación controlada o impuesta externamente no necesariamente conduce a una experiencia laboral satisfactoria. Esto refuerza la importancia de considerar la calidad de la motivación como un componente crítico para el bienestar subjetivo en el entorno organizacional.

De forma complementaria, el estudio de Mora y Mariscal (2019) también respalda parcialmente que la satisfacción laboral se relaciona de forma positiva con otras variables organizacionales como el clima laboral y las condiciones de trabajo. Por tanto, la correlación

inversa observada en esta investigación podría representar una excepción dentro del patrón general.

El estudio de Dávila et al. (2021) no puede ser contrastado directamente con los resultados de la presente investigación, ya que analiza la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, dejando fuera la variable de motivación. Aunque se comparten puntos de conexión como la satisfacción, los objetivos y variables de análisis son distintos, lo que impide una comparación metodológicamente válida. Sin embargo, sus hallazgos aportan a la comprensión de este fenómeno al demostrar que la satisfacción laboral está influida por múltiples dimensiones del entorno organizacional, como la autorrealización, el involucramiento y la comunicación.

Esto respalda la noción, también reflejada en los resultados de este estudio, de que la satisfacción laboral no depende únicamente de la motivación, sino que intervienen factores estructurales y psicosociales adicionales que pueden fortalecer o debilitar dicha percepción (Dávila et al., 2021).

La literatura sugiere que no basta con que exista motivación, sino que es fundamental distinguir si esta es autónoma o controlada. Cuando la motivación surge de factores externos, como la presión por cumplir metas o conservar el empleo, puede generar tensión o malestar; en consecuencia, es probable que exista un desajuste entre lo que las personas valoran y lo que el entorno laboral les ofrece, situación que limita el desarrollo de una satisfacción laboral genuina y sostenida personal (Deci y Ryan, 2000, citado por Reeve, 2012).

Por tanto, este análisis refuerza la importancia de promover formas de motivación intrínseca, orientadas al crecimiento personal y al sentido de propósito, ya que este tipo de motivación se asocia más estrechamente con mayores niveles de satisfacción laboral, al fomentar una

conexión emocional positiva con el trabajo y una percepción de realización personal (Deci y Ryan, 2000, citado por Reeve, 2012).

En consecuencia, los hallazgos de esta investigación sugieren que la motivación laboral, aunque significativa, no actúa de forma aislada sobre la satisfacción laboral, y su efecto puede variar según el tipo de motivación presente y las características del entorno organizacional.

Por tanto, se plantea la hipótesis de que en el entorno laboral analizado predomina un tipo de motivación más controlada, como la regulación externa o introyectada, lo cual explicaría por qué el aumento de la motivación no se traduce necesariamente en mayor bienestar. Este hallazgo subraya la necesidad de realizar análisis más específicos sobre las formas de motivación presentes en la organización y cómo estas impactan el bienestar psicológico de los empleados (Deci y Ryan, (2000), citado por Reeve, 2012).

El análisis de regresión lineal simple (ver Tabla 12) mostró que la motivación laboral no es un predictor significativo de la satisfacción laboral, ya que se obtuvo un coeficiente de determinación  $R^2 = 0.046$ , lo que indica que únicamente el 4.6 % de la variabilidad en la satisfacción puede ser explicada por la motivación. Este resultado revela una baja capacidad predictiva, lo cual refuerza la noción, respaldada por estudios como los de Halanocca et al. (2019) y Dávila y Agüero (2021), de que la satisfacción laboral es un fenómeno multifactorial, influido también por variables como el estilo de liderazgo, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el clima organizacional y el ajuste entre los valores personales y los de la institución.

En contraste, Halanocca et al. (2019) encontraron que la motivación tenía un mayor peso explicativo sobre la satisfacción laboral en su muestra, posiblemente porque los trabajadores estaban motivados por la vocación de servicio y el logro profesional. En el presente estudio,

desarrollado en una institución financiera pública, la motivación podría estar más vinculada a la estabilidad o al cumplimiento de metas institucionales, aspectos que, aunque importantes, no necesariamente se traducen en satisfacción, lo que limitaría su capacidad para predecirla dentro del modelo estadístico aplicado.

El bajo nivel de explicación encontrado en este modelo ( $R^2 = 0.046$ ) refuerza la idea de que la motivación laboral, por sí sola, no representa un factor determinante para predecir la satisfacción laboral. Además, Talavera et al. (2021) encontraron una correlación positiva significativa entre estas variables, lo que sugiere un vínculo favorable entre motivación y satisfacción. No obstante, en el presente estudio, la baja capacidad predictiva hallada mediante regresión lineal implica que esta relación no es lo suficientemente fuerte como para tener implicaciones estadísticas relevantes.

Esta diferencia es posible que se deba al contexto investigado por Talavera et al., (2021) los niveles de motivación podrían haber estado más ligados a factores internos como el sentido de propósito o el reconocimiento, mientras que en esta investigación podría predominar una motivación más regulada externamente, lo que debilita su efecto sobre la satisfacción.

Si bien la mayoría de los antecedentes revisados no emplearon modelos de regresión lineal para analizar específicamente la relación entre motivación y satisfacción laboral, con excepción del estudio de Dávila y Agüero (2021), que sí aplicó este enfoque. Investigaciones como la de Gutiérrez et al. (2022) reportaron una correlación positiva y significativa entre ambas variables. La diferencia entre dichos hallazgos y los resultados obtenidos en esta tesis podría explicarse por múltiples factores contextuales, tales como el tipo de motivación predominante, las condiciones organizacionales o las características de la población analizada.

En síntesis, los resultados obtenidos en esta investigación evidencian una relación inversa de baja magnitud entre la motivación y la satisfacción laboral, así como una limitada capacidad predictiva de la motivación sobre esta última. La mayoría de los antecedentes revisados han abordado esta relación mediante análisis correlacionales, encontrando en su mayoría asociaciones positivas (Gutiérrez et al., 2022).

Sin embargo, solo uno de los estudios consultados aplicó un modelo de regresión lineal, lo cual resalta el carácter distintivo de este trabajo al aportar evidencia desde una perspectiva predictiva. Estos hallazgos permiten concluir que, si bien la motivación influye en la satisfacción, su efecto puede variar según el contexto institucional, el tipo de motivación predominante y la interacción con otros factores psicosociales y organizacionales.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6.1 CONCLUSIONES

### **Objetivo específico 1: Analizar el nivel de motivación de los colaboradores de la entidad pública financiera.**

Los resultados obtenidos muestran que el nivel de motivación laboral entre los colaboradores de la entidad financiera pública es moderado, destacando una predominancia de formas de motivación reguladas externamente. Es decir, muchos colaboradores tienden a estar motivados por factores como el cumplimiento de metas, la estabilidad laboral o la presión institucional, en lugar de por una motivación autónoma vinculada al interés intrínseco o a la vocación. Esta configuración sugiere que, aunque existe cierto nivel de implicación en el trabajo, la calidad de dicha motivación no necesariamente favorece el bienestar ni la satisfacción plena de los empleados, lo cual es consistente con los aportes de la teoría de la autodeterminación.

### **Objetivo específico 2: Evaluar el grado de satisfacción laboral de los colaboradores, analizando factores como reconocimiento, condiciones laborales y oportunidades de desarrollo.**

El análisis reveló que los niveles de satisfacción laboral también se sitúan en un rango moderado. Los colaboradores manifestaron mayor satisfacción en aspectos como la supervisión y el ambiente de trabajo, mientras que dimensiones clave como el reconocimiento, las oportunidades de ascenso y el desarrollo profesional obtuvieron calificaciones más bajas. Esta disparidad refleja la existencia de aspectos positivos en las relaciones laborales, pero también evidencia carencias importantes en el diseño organizacional, las políticas de reconocimiento y los mecanismos de crecimiento. Estos hallazgos sugieren que, aunque los colaboradores no se encuentran insatisfechos en términos generales, existe un margen amplio de mejora en los factores que permiten una satisfacción plena y sostenida.

**Objetivo específico 3: Identificar si existe una correlación significativa entre los niveles de motivación laboral y los niveles de satisfacción laboral.**

El análisis de correlación arrojó una relación inversa, débil pero estadísticamente significativa entre la motivación laboral y la satisfacción laboral. Este resultado implica que a mayores niveles de motivación (predominantemente controlada), puede observarse una ligera disminución en la satisfacción, lo cual contradice en parte la literatura previa que reporta asociaciones positivas.

La explicación más plausible radica en el tipo de motivación identificada en el contexto investigado: al tratarse de una motivación orientada por presiones externas o normativas institucionales, esta podría no traducirse en bienestar subjetivo, e incluso generar frustración cuando no va acompañada de reconocimiento o condiciones laborales satisfactorias. Por tanto, aunque existe una relación entre ambas variables, su dirección negativa sugiere que la calidad de la motivación es clave para generar satisfacción.

**Hipótesis**

Con base en los resultados obtenidos, se concluye que la hipótesis de investigación es aceptada, aunque la relación entre las variables se manifiesta de forma inversa y con una magnitud débil. El análisis de correlación reveló una asociación estadísticamente significativa entre la motivación laboral y la satisfacción laboral, lo cual permite rechazar la hipótesis nula respecto a la existencia de relación entre ambas variables. No obstante, dicha relación es negativa, lo que sugiere que mayores niveles de motivación, cuando esta se basa en formas controladas, no necesariamente se traducen en mayor satisfacción. Por otro lado, el análisis de regresión lineal simple indicó que la motivación laboral explica únicamente el 4.6 % de la variabilidad en la satisfacción, por lo que la hipótesis nula debe aceptarse en lo relativo a la

capacidad predictiva de la motivación sobre la satisfacción. Esto evidencia que existen otros factores no contemplados en el modelo que tienen mayor peso explicativo. En conjunto, estos resultados confirman que la relación entre motivación y satisfacción laboral existe, pero es compleja, débil y dependiente del tipo de motivación presente en el contexto laboral analizado. Los resultados de esta investigación permiten concluir que existe una relación entre la motivación y la satisfacción laboral, pero esta es débil y de carácter negativo, lo cual indica que, en este contexto específico, mayores niveles de motivación no necesariamente conllevan a mayor satisfacción. Esta contradicción con estudios previos puede explicarse por la naturaleza de la motivación predominante, la cual se basa en factores externos como el cumplimiento institucional o la estabilidad económica, sin un fuerte componente vocacional o de autorrealización.

Además, la baja capacidad predictiva de la motivación sobre la satisfacción refuerza la idea de que esta última depende de una multiplicidad de factores estructurales y psicosociales. Por tanto, se recomienda a la organización considerar estrategias integrales que, más allá de fomentar la productividad, promuevan una motivación de calidad y un entorno que favorezca el bienestar emocional y profesional de sus colaboradores.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Ampliar las variables de análisis:

Dado que la motivación laboral explicó únicamente el 4.6 % de la satisfacción laboral, se sugiere incluir en futuros estudios otras variables psicosociales y organizacionales como el clima organizacional, el estilo de liderazgo, la equidad percibida y las oportunidades de desarrollo profesional. Esto permitiría construir modelos más robustos que expliquen con mayor precisión el fenómeno de la satisfacción laboral.

- Incorporar análisis de tipo multivariado

Se recomienda el uso de modelos estadísticos más complejos como la regresión múltiple que permitan evaluar la interacción simultánea entre múltiples variables, así como los efectos mediadores o moderadores que puedan estar presentes en la relación entre motivación y satisfacción.

- Explorar la calidad del tipo de motivación

Resulta pertinente que futuras investigaciones profundicen en el tipo de motivación predominante (autónoma vs. controlada) y su influencia diferenciada en los niveles de satisfacción. Para ello, se podrían emplear herramientas como entrevistas cualitativas o instrumentos específicos derivados de la Teoría de la Autodeterminación.

- Replicar el estudio en distintos contextos institucionales

Dado que los resultados podrían estar condicionados por las particularidades de una entidad financiera pública, se sugiere replicar la investigación en otros sectores del ámbito público y

privado, así como en diferentes regiones, para comparar resultados y valorar su generalización.

- Mejorar la estrategia de recolección de datos

Considerando que una de las limitaciones fue la baja participación de la población meta, se recomienda a futuras investigaciones diseñar estrategias más efectivas para aumentar la tasa de respuesta, como la aplicación presencial de encuestas, incentivos simbólicos, o una mejor coordinación institucional.

- Analizar longitudinalmente los cambios en la motivación y la satisfacción

Sería valioso implementar diseños longitudinales que permitan observar la evolución de la relación entre motivación y satisfacción a lo largo del tiempo, especialmente en contextos de cambio organizacional o reformas internas.

- Explorar enfoques cualitativos complementarios

Complementar la investigación cuantitativa con entrevistas o grupos focales permitiría comprender con mayor profundidad los matices de cómo los colaboradores interpretan su motivación y satisfacción, así como identificar factores que no emergen fácilmente a través de escalas estandarizadas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Aguado, L. (2019). Emoción, afecto y motivación. Comercial Grupo ANAYA, SA.

[https://www.alianzaeditorial.es/primer\\_capitulo/emocion-afecto-y-motivacion.pdf](https://www.alianzaeditorial.es/primer_capitulo/emocion-afecto-y-motivacion.pdf)

Aguilar-Morales, N., Magaña, D. y Guzmán, C. (2015). Satisfacción laboral en profesores investigadores universitarios (Job Satisfaction on University Research Professors).

*Revista Internacional Administración y Finanzas*, (6), 11-28.

[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2661784](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2661784)

Alonso, P. y Aguilera-Luque, A. (2021). Relación entre satisfacción laboral y clima organizacional: un metaanálisis. *Revista apuntes de Psicología*, (1), 27-38.

<https://idus.us.es/home>

Caro, J. y Perafán, J. (2019). *Tendencias modernas del capital humano para el mejoramiento del clima laboral en las empresas colombianas*. [Tesis de Administración de empresas, Universidad Cooperativa de Colombia].

<https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/ab192d87-b474-4351-b00e-493807a06d4c>

Castañeda, Y., Betancourt, J., Salazar, N. y Mora, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista electrónica Psyconex*. (14), 1-13.

<https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/ab192d87-b474-4351-b00e-493807a06d4c>

Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. Bogotá:

*Biblioteca electrónica de la Universidad Nacional de Colombia*, 1-11.

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24762w/Definiciondelasvariables.enfoqueytipodeinvestigacion.pdf>

- Davila, R., Agüero, E., Ruiz, J., y Guanilo, C. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, (5), 663-677. [https://www.researchgate.net/profile/Roberto-Davila-Moran/publication/353890826\\_Clima\\_organizacional\\_y\\_satisfaccion\\_laboral\\_en\\_una\\_empresa\\_industrial\\_peruana/links/61228329232f955865a18e1f/Clima-organizacional-y-satisfaccion-laboral-en-una-empresa-industrial-peruana.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Roberto-Davila-Moran/publication/353890826_Clima_organizacional_y_satisfaccion_laboral_en_una_empresa_industrial_peruana/links/61228329232f955865a18e1f/Clima-organizacional-y-satisfaccion-laboral-en-una-empresa-industrial-peruana.pdf)
- Dávila, R., y Agüero, E. (2021). Motivación y satisfacción laboral en el desempeño del empleado en las organizaciones de la ciudad de Lima, Perú. *Revista Visión gerencial*, 2(1), 219-232. [https://www.researchgate.net/profile/Roberto-Davila-Moran/publication/357441506\\_Motivacion\\_y\\_satisfaccion\\_laboral\\_en\\_el\\_desempeno\\_del\\_empleado\\_en\\_las\\_organizaciones\\_de\\_la\\_ciudad\\_de\\_Lima\\_Peru/links/61e0517870db8b034c900e06/Motivacion-y-satisfaccion-laboral-en-el-desempeno-del-empleado-en-las-organizaciones-de-la-ciudad-de-Lima-Peru.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Roberto-Davila-Moran/publication/357441506_Motivacion_y_satisfaccion_laboral_en_el_desempeno_del_empleado_en_las_organizaciones_de_la_ciudad_de_Lima_Peru/links/61e0517870db8b034c900e06/Motivacion-y-satisfaccion-laboral-en-el-desempeno-del-empleado-en-las-organizaciones-de-la-ciudad-de-Lima-Peru.pdf)
- Dolores, E., Salazar, J., y Valdivia, M., (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, (26). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672023000100139&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672023000100139&script=sci_arttext)
- Durán Fonseca, T. y Acle Tomasini, G. (2022). Escala de motivación escolar para alumnos de primaria: evidencias de validez y confiabilidad. *Revista Estudios pedagógicos (Valdivia)*, (1), 343-365. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052022000100343&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052022000100343&script=sci_arttext&tlng=pt)

- Ferreira, J., Fernández, R., Santos, E., y Peiró, J. (2010). Contributo para o estudo psicométrico da versão portuguesa do Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23. *Revista Psychologica*, (52), 7-34. [https://impactum-journals.uc.pt/psychologica/article/view/1647-8606\\_52-2\\_1](https://impactum-journals.uc.pt/psychologica/article/view/1647-8606_52-2_1)
- Fiallos, G. (2021). La correlación de Pearson y el proceso de regresión por el Método de Mínimos Cuadrados. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, (3), 2491-2509. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/466>
- Govea, K., y Zuñiga, D. (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Revista Investigación y Negocios*, (21), 15-22. <https://revistas.usfx.bo/investigacionynegocios/index.php/revista/article/view/80>
- Guirado, D. (2019). *Estudio sobre la motivación laboral: una aplicación de la Teoría de la expectativa de Vroom*. [Universidad Católica de Murcia]. <https://repositorio.ucam.edu/handle/10952/4220>
- Gutiérrez, P., Herrera, H., López, S., Montero, Y., y Mora, M. J., (2022). Satisfacción y demandas laborales en un grupo de personas jóvenes de entre 18 y 38 años que realizan teletrabajo en Call Centers en Costa Rica. *Wimb Lu, Revista Estudios de Psicología UCR*, (1), 75-94. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/wimblu/article/view/50947>
- Halanocca, S. E., Palomino, L. A., y Rupay K. E. (2019). La Motivación y Satisfacción laboral en relación con la Productividad en una Institución Prestadora de Servicios de Salud. [Tesis para obtener el grado Maestria en Gerencia de Servicios de Salud, Universidad ESAN, Lima Perú].

<https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/d6fd38c3-9f0c-490b-8e9f-22fd5c5c55e6/content>

Hernández, G., Guerrero, P., Gómez H., y Ramírez, K. (2024). Satisfacción laboral y rendimiento laboral en el rendimiento de colaboradores en organizaciones bancarias de México. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 29(107), 1144-1158.

[https://www.researchgate.net/profile/Belem-Gabriela-Hernandez-Jaimes-2/publication/381205856\\_Satisfaccion\\_laboral\\_y\\_rendimiento\\_laboral\\_en\\_el\\_rendimiento\\_de\\_colaboradores\\_en\\_organizaciones\\_bancarias\\_de\\_Mexico/links/666b228eb769e76919337644/Satisfaccion-laboral-y-rendimiento-laboral-en-el-rendimiento-de-colaboradores-en-organizaciones-bancarias-de-Mexico.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Belem-Gabriela-Hernandez-Jaimes-2/publication/381205856_Satisfaccion_laboral_y_rendimiento_laboral_en_el_rendimiento_de_colaboradores_en_organizaciones_bancarias_de_Mexico/links/666b228eb769e76919337644/Satisfaccion-laboral-y-rendimiento-laboral-en-el-rendimiento-de-colaboradores-en-organizaciones-bancarias-de-Mexico.pdf)

Hernández, K., Hernández, S., y Ulate, M. (2020). *Carga laboral subjetiva y satisfacción laboral de los colaboradores en el departamento de tecnología de información del Instituto Costarricense de Turismo*. [Tesis de maestría en Administración, Universidad de las Ciencias y el Arte de Costa Rica].

<https://biblioteca.udelascienciasyelarte.ac.cr/media/digitales/Adm%200336.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. 6ta Edición Sampieri. Soriano, RR (1991). Guía para realizar investigaciones sociales.

Plaza y Valdés, 150-155. <https://www.semanticscholar.org/paper/METODOLOGÍA-DE-LA-INVESTIGACIÓN-Fundamentales-Método/3e42246ee04eeab4fcef7b4bd80c13c59bc21292?p2df>

Huichi Quequejana, N. (2019). *Motivación Laboral*. [Tesis de Bachiller, Universidad Peruana Unión]. <https://repositorio.upeu.edu.pe/items/93757c28-e3af-4771-b047-f2797923545c>

- Jaimés R. y Pareja, C. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa inversiones El Pino SAC, San Borja, 2021. [Tesis de administración de empresas, Universidad San Ignacio de Loyola].  
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/032f31c4-14d6-4477-b0dd-f9f6aa3276f8/content>
- Jiménez, D., Ortiz, M., Monsalve, M. y Gómez, M. (2020). “Felicidad” asociada al bienestar laboral: categorización de variables. *Revista Venezolana de gerencia*, (25), 462-476.  
<https://bonga.unisimon.edu.co/items/3fb44f51-7d22-4c37-b9df-5c9e88dbaf3d>
- Mendoza, A. (2019). *Motivación laboral y compromiso organizacional en colaboradores de empresas de telecomunicaciones de Lima*. [Tesis de bachiller en Psicología, Universidad San Ignacio de Loyola].  
<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/9caaacee-4130-4b84-9245-be48caada582>
- Mora, J. y Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.  
<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1307>
- Noboa, J., Barrera, G. y Rojas D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Revista científica ecociencia*, (1), 1-24.  
<https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/184>

- Nolazco, F., Bustamante, E., Moreno, R. y Carhuanchu, I. (2021). Motivación laboral en una empresa de servicios de Lima, Perú. *INNOVA Research Journal*, (1), 162-176.  
<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1455>
- Ojeda, C., Ramírez, M., Rojas, P., Román, S., y Sandi, J. (2023) Repercusiones del teletrabajo en la motivación y satisfacción laboral durante la pandemia en un grupo de personas entre 18ª 65 años en Costa Rica. *Revista Wimblu*, (1), 101-127.  
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/wimblu/article/view/55065>
- Organización Mundial de la Salud, OMS, (2024). Salud mental: Fortalecer nuestra respuesta. *Who.int/es*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>
- Patrón-Cortés, R., Canul, C. y Chiquini, C. (2018). Estudio comparativo de satisfacción laboral para la mejora de una empresa procesadora de miel ubicada en México. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, (10).  
<https://mail.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/167>
- Puma, M. y Estrada, E. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Revista científica: Ciencia y desarrollo*, (3), 45-53.  
<https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2141>
- Reeve, J. (2012). A self-determination theory perspective on student engagement. *In Handbook of research on student engagement* (pp. 149-172). Boston, MA: Springer US. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4614-2018-7\\_7](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4614-2018-7_7)
- Reeve, J., (2010). Motivación y emoción. 5ta. Edición. México. Editorial.
- Rincón, O. y Aldana, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *Revista SIGNOS-Investigación en Sistemas de*

*Gestión*, (2), 1-27.

<https://www.redalyc.org/journal/5604/560468688013/560468688013.pdf>

Rodríguez, A., Segura, X., Elizondo, M., Moreno, R. y Montalvo, J. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad.

Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México. *Revista Espacios*, (43), 53-68. <http://w.revistaespacios.com/a20v41n43/a20v41n43p05.pdf>

Salazar, L. y Ospina, Y. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. *Revista de investigación en Ciencias Estratégicas*.

[https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Satisfacción%20laboral\\_desempeño.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Satisfacción%20laboral_desempeño.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Silva, A. (2019). Clima organizacional y motivación laboral de las áreas de operaciones y créditos de una Caja Municipal sede Chiclayo-2018. [Tesis para Licenciatura en administración de empresas, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo].

[https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2523/1/TL\\_SilvaAguilarAna.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2523/1/TL_SilvaAguilarAna.pdf)

Stover, J., Bruno, F., Uriel, F., y Fernandez, M. (2017). Teoría de la Autodeterminación: una revisión teórica.

[https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/73304/CONICET\\_Digital\\_Nro.81775459-d650-4f41-b739-fbcfcf2ee37f\\_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/73304/CONICET_Digital_Nro.81775459-d650-4f41-b739-fbcfcf2ee37f_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Talavera, I., Calcina, C., Castillo, J., y Campos, J., (2021). Motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de una Municipalidad Provincial de Puno, Perú. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(10), 3-14.

<file:///D:/Documentos%20personales/402240221/Downloads/Dialnet-MotivacionYSatisfaccionLaboralDeLosTrabajadoresDeU-8094619.pdf>

- Téllez, A., Zamarripa, J., Delgado M. y García, J. (2021). Teoría de la Autodeterminación: Una perspectiva teórica para el estudio del trabajo social. *Realidades: Revista de la Facultad de Trabajo Social y Desarrollo Humano. Universidad Autónoma de Nuevo León*, (2), 9-22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8408523>
- Toledo, G., y Ojeda, R. (2022). Evaluación de la motivación laboral en una dependencia pública en Mérida, Yucatan, México: Un análisis descriptivo. *Revista arbitrada del centro de investigación y estudios gerenciales*, 13-27. <https://revista.grupocieg.org/wp-content/uploads/2021/12/Ed.5313-27-Toledo-y-Ojeda.pdf>
- Trasmonte-Rosendo, P. y Maldonado-Mosquera, D. (2022). Análisis de la motivación intrínseca y extrínseca del talento humano en las organizaciones escolares. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, (6), 27-47. <https://iieakoinonia.org/ojs3/index.php/gestioep/article/view/36>
- Usán, P., y Salavera, C. (2018). Motivación escolar, inteligencia emocional y rendimiento académico en estudiantes de educación secundaria obligatoria. *Actualidades en psicología*, (125), 95-112. [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2215-35352018000200095](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-35352018000200095)
- Vilà, R., Torrado, M., y Reguant, M. (2019). Análisis de regresión lineal múltiple con SPSS: un ejemplo práctico. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, (2), 1-10. <https://revistes.ub.edu/index.php/REIRE/article/view/22704>
- Yopan, F., J., Palmero, G., N., & Santos, M., J., (2020). Cultura organizacional. *Revista: Controversias y concurrencias Latinoamericanas*, (20), 263-289. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>

## **ANEXOS**

## **Anexo 1. Declaración de consentimiento informado**

### **DECLARACION DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

El presente cuestionario consta con dos encuestas de investigación sobre la relación entre la motivación y satisfacción laboral en empleados de una entidad financiera pública. Como principal objetivo, busca conocer la relación entre la motivación y la satisfacción laboral en empleados de una entidad financiera pública. Este trabajo se realiza como parte de una tesis para optar por el grado de Licenciatura en Psicología en la Universidad Hispanoamericana, Sede Heredia, en Costa Rica. La estudiante y principal investigadora del trabajo es Pamela Fuentes Ramírez, el tutor del trabajo es Adrián Obando Rodríguez.

Como participante en este estudio usted tiene una serie de derechos que siempre serán respetados. En primer lugar, su participación es totalmente voluntaria, libre y no remunerada; nadie lo puede obligar a participar si usted no desea hacerlo y nadie le pagara de ninguna manera.

En segundo lugar, usted tiene derecho a la confidencialidad, su participación es totalmente anónima, no deberá anotar su nombre en ningún lugar y esto le permitirá contestar las preguntas planteadas con honestidad y tranquilidad. Por último, usted tiene derecho a retractarse, es decir, si mientras completa los cuestionarios usted desea detenerse y no continuar participando en el estudio lo puede hacer sin ninguna consecuencia de algún tipo. Usted puede completar los cuestionarios en el momento en que convenga hacerlo con el investigador del trabajo.

Se confirma por parte del investigador que no existen beneficios para los participantes de esta investigación, así como también se confirma por parte del investigador que no existen riesgos hacia la integridad psicológica o física para los participantes de esta investigación.

En caso de tener cualquier duda, puede contactar al investigador a cargo al correo [pamela.fuentes@uhispano.ac.cr](mailto:pamela.fuentes@uhispano.ac.cr) o bien a su tutor al correo [adrian.obando0795@uhispano.ac.cr](mailto:adrian.obando0795@uhispano.ac.cr)

En el momento en que usted inicia a contestar los cuestionarios, afirma que ha leído y comprendido estas instrucciones y está de acuerdo en participar en el estudio.

¿Está de acuerdo con el consentimiento?

- Si
- No

## Anexo 2. Escala motivación laboral

### Desmotivación

1. Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo.
  - A. Totalmente de acuerdo.
  - B. Parcialmente de acuerdo.
  - C. Ligeramente de acuerdo.
  - D. Ni de acuerdo, ni desacuerdo.
  - E. Ligeramente desacuerdo.
  - F. Parcialmente en desacuerdo
  - G. Totalmente en desacuerdo.
  
2. No esfuerzo, porque siendo que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.
  - A. Totalmente de acuerdo.
  - B. Parcialmente de acuerdo.
  - C. Ligeramente de acuerdo.
  - D. Ni de acuerdo, ni desacuerdo.
  - E. Ligeramente desacuerdo.
  - F. Parcialmente en desacuerdo
  - G. Totalmente en desacuerdo.
  
3. No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido.
  - A. Totalmente de acuerdo.
  - B. Parcialmente de acuerdo.
  - C. Ligeramente de acuerdo.
  - D. Ni de acuerdo, ni desacuerdo.

- E. Ligeramente desacuerdo.
- F. Parcialmente en desacuerdo
- G. Totalmente en desacuerdo.

### **Regulación externa**

- 4. Me esfuerzo en mi trabajo para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).
  - A. Totalmente de acuerdo.
  - B. Parcialmente de acuerdo.
  - C. Ligeramente de acuerdo.
  - D. Ni de acuerdo, ni desacuerdo.
  - E. Ligeramente desacuerdo.
  - F. Parcialmente en desacuerdo
  - G. Totalmente en desacuerdo.
- 5. Me esfuerzo en mi trabajo porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).
  - A. Totalmente de acuerdo.
  - B. Parcialmente de acuerdo.
  - C. Ligeramente de acuerdo.
  - D. Ni de acuerdo, ni desacuerdo.
  - E. Ligeramente desacuerdo.
  - F. Parcialmente en desacuerdo
  - G. Totalmente en desacuerdo.

6. Me esfuerzo en mi trabajo para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).
- A. Totalmente de acuerdo.
  - B. Parcialmente de acuerdo.
  - C. Ligeramente de acuerdo.
  - D. Ni de acuerdo, ni desacuerdo.
  - E. Ligeramente desacuerdo.
  - F. Parcialmente en desacuerdo
  - G. Totalmente en desacuerdo.
7. Me esfuerzo en mi trabajo porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo.
- A. Totalmente de acuerdo.
  - B. Parcialmente de acuerdo.
  - C. Ligeramente de acuerdo.
  - D. Ni de acuerdo, ni desacuerdo.
  - E. Ligeramente desacuerdo.
  - F. Parcialmente en desacuerdo
  - G. Totalmente en desacuerdo.
8. Me esfuerzo en mi trabajo porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo.
- A. Totalmente de acuerdo.
  - B. Parcialmente de acuerdo.
  - C. Ligeramente de acuerdo.

- D. Ni de acuerdo, ni desacuerdo.
  - E. Ligeramente desacuerdo.
  - F. Parcialmente en desacuerdo
  - G. Totalmente en desacuerdo.
9. Me esfuerzo en mi trabajo porque arriesgo a perder mi trabajo si no pongo suficiente esfuerzo.
- A. Totalmente de acuerdo.
  - B. Parcialmente de acuerdo.
  - C. Ligeramente de acuerdo.
  - D. Ni de acuerdo, ni desacuerdo.
  - E. Ligeramente desacuerdo.
  - F. Parcialmente en desacuerdo
  - G. Totalmente en desacuerdo.

### **Regulación introyectada**

10. Me esfuerzo en mi trabajo porque tengo que probarme a mí mismo que puedo hacerlo.
- A. Totalmente de acuerdo.
  - B. Parcialmente de acuerdo.
  - C. Ligeramente de acuerdo.
  - D. Ni de acuerdo, ni desacuerdo.
  - E. Ligeramente desacuerdo.
  - F. Parcialmente en desacuerdo
  - G. Totalmente en desacuerdo.

11. Me esfuerzo en mi trabajo porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.
- A. Totalmente de acuerdo.
  - B. Parcialmente de acuerdo.
  - C. Ligeramente de acuerdo.
  - D. Ni de acuerdo, ni desacuerdo.
  - E. Ligeramente desacuerdo.
  - F. Parcialmente en desacuerdo
  - G. Totalmente en desacuerdo.
12. Me esfuerzo en mi trabajo porque si no me sentiría mal al respecto a mí mismo.
- A. Totalmente de acuerdo.
  - B. Parcialmente de acuerdo.
  - C. Ligeramente de acuerdo.
  - D. Ni de acuerdo, ni desacuerdo.
  - E. Ligeramente desacuerdo.
  - F. Parcialmente en desacuerdo
  - G. Totalmente en desacuerdo.
13. Me esfuerzo en mi trabajo porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.
- A. Totalmente de acuerdo.
  - B. Parcialmente de acuerdo.
  - C. Ligeramente de acuerdo.
  - D. Ni de acuerdo, ni desacuerdo.
  - E. Ligeramente desacuerdo.
  - F. Parcialmente en desacuerdo

G. Totalmente en desacuerdo.

### **Regulación identificada**

14. Me esfuerzo en mi trabajo porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales.

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. Parcialmente de acuerdo.
- C. Ligeramente de acuerdo.
- D. Ni de acuerdo, ni desacuerdo.
- E. Ligeramente desacuerdo.
- F. Parcialmente en desacuerdo
- G. Totalmente en desacuerdo.

15. Me esfuerzo en mi trabajo porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo.

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. Parcialmente de acuerdo.
- C. Ligeramente de acuerdo.
- D. Ni de acuerdo, ni desacuerdo.
- E. Ligeramente desacuerdo.
- F. Parcialmente en desacuerdo
- G. Totalmente en desacuerdo.

16. Me esfuerzo en mi trabajo porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí.

- A. Totalmente de acuerdo.

- B. Parcialmente de acuerdo.
- C. Ligeramente de acuerdo.
- D. Ni de acuerdo, ni desacuerdo.
- E. Ligeramente desacuerdo.
- F. Parcialmente en desacuerdo
- G. Totalmente en desacuerdo.

### **Motivación intrínseca**

17. Me esfuerzo en mi trabajo porque me divierto haciendo mi trabajo.

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. Parcialmente de acuerdo.
- C. Ligeramente de acuerdo.
- D. Ni de acuerdo, ni desacuerdo.
- E. Ligeramente desacuerdo.
- F. Parcialmente en desacuerdo
- G. Totalmente en desacuerdo.

18. Me esfuerzo en mi trabajo porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. Parcialmente de acuerdo.
- C. Ligeramente de acuerdo.
- D. Ni de acuerdo, ni desacuerdo.
- E. Ligeramente desacuerdo.
- F. Parcialmente en desacuerdo
- G. Totalmente en desacuerdo.

19. Me esfuerzo en mi trabajo porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. Parcialmente de acuerdo.
- C. Ligeramente de acuerdo.
- D. Ni de acuerdo, ni desacuerdo.
- E. Ligeramente desacuerdo.
- F. Parcialmente en desacuerdo
- G. Totalmente en desacuerdo.

### **Anexo 3. Escala de satisfacción laboral Minnesota (MSQ) versión breve**

En mi trabajo actual, así es como me siento respecto a:

1. Poder mantenerme ocupado(a) todo el tiempo.
  - A. Muy insatisfecho.
  - B. Insatisfecho.
  - C. Ni satisfecho/ni insatisfecho.
  - D. Satisfecho.
  - E. Muy satisfecho.
2. La oportunidad de hacer mi trabajo solo (a).
  - A. Muy insatisfecho.
  - B. Insatisfecho.
  - C. Ni satisfecho/ni insatisfecho.
  - D. Satisfecho.
  - E. Muy satisfecho.
3. La oportunidad de hacer cosas diferentes

- A. Muy insatisfecho.
  - B. Insatisfecho.
  - C. Ni satisfecho/ni insatisfecho.
  - D. Satisfecho.
  - E. Muy satisfecho.
4. La oportunidad que me provee mi trabajo para ser alguien importante en la comunidad.
- A. Muy insatisfecho.
  - B. Insatisfecho.
  - C. Ni satisfecho/ni insatisfecho.
  - D. Satisfecho.
  - E. Muy satisfecho.
5. La manera en que mi jefe (a) trata a sus empleados.
- A. Muy insatisfecho.
  - B. Insatisfecho.
  - C. Ni satisfecho/ni insatisfecho.
  - D. Satisfecho.
  - E. Muy satisfecho.
6. Cuán competente es mi supervisor(a) al tomar decisiones.
- A. Muy insatisfecho.
  - B. Insatisfecho.
  - C. Ni satisfecho/ni insatisfecho.
  - D. Satisfecho.

- E. Muy satisfecho.
7. Poder hacer cosas que no vayan en contra de mis principios.
- A. Muy insatisfecho.
  - B. Insatisfecho.
  - C. Ni satisfecho/ni insatisfecho.
  - D. Satisfecho.
  - E. Muy satisfecho.
8. La seguridad de empleo que me provee mi trabajo.
- A. Muy insatisfecho.
  - B. Insatisfecho.
  - C. Ni satisfecho/ni insatisfecho.
  - D. Satisfecho.
  - E. Muy satisfecho.
9. La oportunidad de hacer cosas para otras personas.
- A. Muy insatisfecho.
  - B. Insatisfecho.
  - C. Ni satisfecho/ni insatisfecho.
  - D. Satisfecho.
  - E. Muy satisfecho.
10. La oportunidad de indicarle a otras personas las cosas que tienen que hacer en su trabajo.
- A. Muy insatisfecho.
  - B. Insatisfecho.

- C. Ni satisfecho/ni insatisfecho.
  - D. Satisfecho.
  - E. Muy satisfecho.
11. La oportunidad de trabajar en algo en que haga uso de mis habilidades.
- A. Muy insatisfecho.
  - B. Insatisfecho.
  - C. Ni satisfecho/ni insatisfecho.
  - D. Satisfecho.
  - E. Muy satisfecho.
12. La manera en que las políticas de la compañía son puestas en práctica.
- A. Muy insatisfecho.
  - B. Insatisfecho.
  - C. Ni satisfecho/ni insatisfecho.
  - D. Satisfecho.
  - E. Muy satisfecho.
13. La manera en que las políticas de la compañía son puestas en práctica.
- A. Muy insatisfecho.
  - B. Insatisfecho.
  - C. Ni satisfecho/ni insatisfecho.
  - D. Satisfecho.
  - E. Muy satisfecho.
14. La oportunidad de progreso en el trabajo.
- A. Muy insatisfecho.

- B. Insatisfecho.
  - C. Ni satisfecho/ni insatisfecho.
  - D. Satisfecho.
  - E. Muy satisfecho.
15. La libertad para tener criterio propio.
- A. Muy insatisfecho.
  - B. Insatisfecho.
  - C. Ni satisfecho/ni insatisfecho.
  - D. Satisfecho.
  - E. Muy satisfecho.
16. La oportunidad de experimentar mis propios métodos para llevar a cabo el trabajo.
- A. Muy insatisfecho.
  - B. Insatisfecho.
  - C. Ni satisfecho/ni insatisfecho.
  - D. Satisfecho.
  - E. Muy satisfecho
17. Las condiciones de trabajo.
- A. Muy insatisfecho.
  - B. Insatisfecho.
  - C. Ni satisfecho/ni insatisfecho.
  - D. Satisfecho.
  - E. Muy satisfecho
18. La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre sí.

- A. Muy insatisfecho.
- B. Insatisfecho.
- C. Ni satisfecho/ni insatisfecho.
- D. Satisfecho.
- E. Muy satisfecho

19. Los elogios que recibo por hacer un buen trabajo.

- A. Muy insatisfecho.
- B. Insatisfecho.
- C. Ni satisfecho/ni insatisfecho.
- D. Satisfecho.
- E. Muy satisfecho

20. El sentido de logro que obtengo de este trabajo.

- A. Muy insatisfecho.
- B. Insatisfecho.
- C. Ni satisfecho/ni insatisfecho.
- D. Satisfecho.
- E. Muy satisfecho

# DECLARACIÓN JURADA

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Pamela Rebeca Fuentes Ramírez, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 402240221 egresado de la carrera de Psicología de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en Psicología juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: “Relación entre la motivación y la satisfacción laboral en empleados de una entidad financiera pública”, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Heredia, a los 12 días del mes de febrero del año dos mil veinticinco.

Firmado digitalmente por  
PAMELA REBECA FUENTES RAMIREZ (FIRMA)  
Fecha: 2025.02.12 12:08:53 -06'00'

---

Firma del estudiante

Cédula: 402240221

# CARTAS DE APROBACIÓN

## Carta tutor

### CARTA DEL TUTOR

San José, 14 de febrero del 2025

**Destinatario**  
**Carrera**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

El estudiante...Pamela Fuentes Ramírez..., cédula de identidad número 4-0224-0221, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Relación entre la motivación y la satisfacción laboral en empleados de una entidad financiera pública", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

|    |   |     |     |
|----|---|-----|-----|
| a) | ORIGINAL DEL TEMA   | 10% | 9%  |
| b) | CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES  | 20% | 20% |
| C) | COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION | 30% | 30% |
| d) | RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES  | 20% | 20% |
| e) | CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO  | 20% | 20% |
|    | TOTAL   |     | 99% |

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

**Nombre: Adrián Obando Rodríguez**  
**Cédula identidad No: 1-1012-0795**  
**Carné Colegio Profesional No: 5048**

**ADRIAN**  
**OBANDO**  
**RODRIGUEZ**  
**(FIRMA)**

Firmado  
digitalmente por  
ADRIAN OBANDO  
RODRIGUEZ (FIRMA)  
Fecha: 2025.02.14  
08:12:09 -06'00'

## Aprobación lector

San José, 7 de abril de 2025

Lic. Aaron Ocampo Hernández  
Director  
Carrera Psicología  
Universidad Hispanoamericana  
Estimados señores:

El estudiante Pamela Fuentes Ramírez, cédula de identidad 402240221 me ha presentado para efectos de lectura y revisión, el trabajo de investigación denominado: **RELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPLEADOS DE UNA ENTIDAD FINANCIERA PÚBLICA**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Psicología.

En mi calidad de lector, he verificado que se han hecho correcciones indicadas durante el proceso de lectoría, por consiguiente, se avala el traslado al proceso de lectura al filólogo, para la corrección de aspectos de redacción y para la posterior presentación al jurado.

Atentamente,

MARCOS CALDERON VILLALOBOS (FIRMA) Firmado digitalmente por  
MARCOS CALDERON VILLALOBOS  
(FIRMA)  
Fecha: 2025.04.07 18:39:12 -06'00'

Msc. Marcos Calderón Villalobos  
Cédula identidad 302350342  
Carné Colegio Profesional 2028

# AUTORIZACIÓN CENIT

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)  
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 08 de abril de 2025

Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Pamela Rebeca Fuentes Ramírez con número de identificación 402240221 autor (a) del trabajo de graduación titulado "Relación entre la motivación y satisfacción laboral en empleados de una entidad financiera pública" presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Psicología, autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

PAMELA REBECA FUENTES RAMIREZ  
(FIRMA)  
Firmado digitalmente por PAMELA REBECA FUENTES RAMIREZ (FIRMA)  
Fecha: 2025.04.08 10:32:14 -06'00'

402240221

Firma y Documento de Identidad

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)  
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y  
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

**Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional**

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.

b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana

c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

**SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.**