

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



CENTRUM PUCP
BUSINESS SCHOOL

La Motivación y su relación con la Felicidad en la empresa Inka Construcciones

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGIUVÉR EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Sussy De Los Rios Botteri

Carlos Toledo Pérez

Alain Vallenás Chacón

Maruja Carmen Vegas Carrión

Asesor: Daniel Eduardo Guevara Sánchez

Surco, Abril 2020

Agradecimientos

En primera instancia, queremos agradecer a nuestras familias por ser la inspiración y motivación para la realización de la presente tesis. Agradecemos a nuestro asesor Daniel Guevara por el tiempo invertido en la revisión del trabajo. Asimismo, a los profesores de Centrum Business School por brindarnos las herramientas para ejecutar esta investigación.

Finalmente, agradecemos a la empresa constructora por facilitarnos el acceso a la toma de encuestas a sus colaboradores.



Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene como objetivo a dar conocer los niveles de felicidad y motivación laboral de los trabajadores de una empresa del sector construcción y la relación que existe entre ambas variables. Se trata de un estudio cuantitativo, transversal, correlacional y no experimental; que utiliza como instrumentos dos encuestas: (a) Escala de Medida de Felicidad de Alarcón, que mide el nivel de felicidad y (b) Escala de Motivación en el Trabajo, propuesto por Gagné, instrumento que mide el nivel de motivación laboral y sus factores intrínsecos, extrínsecos y de desmotivación. Para ello, se evaluó a 110 trabajadores de la empresa Inka Construcciones (nombre ficticio de la empresa evaluada) que cuenta con cinco unidades de negocio y que opera en Lima.

El procesamiento de la información concluyó que los trabajadores encuestados tienen un nivel de felicidad de 81% y un nivel de motivación laboral de 78%. Asimismo, luego de vincular estas dos variables mediante un análisis cuantitativo, se llegó a la conclusión que no existe una relación significativa entre ambas; sin embargo, se demostró que si existe una relación débil entre la felicidad y la motivación intrínseca, la misma que forma parte de los factores que componen la motivación laboral (junto a la motivación extrínseca y la desmotivación).

Finalmente, la relación entre la felicidad y la motivación laboral no es concluyente, se recomienda profundizar un posible vínculo entre la productividad y la motivación en el entorno laboral, pues una parte de la literatura existente sobre el tema sugiere una posible relación entre estas. Asimismo, es preciso acotar que es necesario ahondar más en estudios que permitan desarrollar un procedimiento o metodología que facilite la integración de la motivación intrínseca como un apalancador de la felicidad en los trabajadores de diversas organizaciones.

Abstract

This research is to reveal the levels of happiness and work motivation of the company's employees in the Inka Construction (fictitious name of the company surveyed) and the relationship between the two variables. This is a quantitative, cross-sectional, correlational and no experimental study using two surveys as instruments: (a) Alarcon's Happiness Measurement Scale, which measures the happiness level; and (b) Work Motivation Scale, proposed by Gagne, which measures the work motivation level and its intrinsic, extrinsic factors, and the demotivation. 110 employees were assessed, who work in a medium-sized construction company, has five business units and operate in Lima.

The results conclude that the surveyed employees have a happiness level of 81% and the work motivation level is 78%. At the same time, the result of the relationship between the work motivation level and happiness level shows, through a quantitative analysis, that there is no a direct relation. Nevertheless, it exists a weak connection between happiness and intrinsic motivation, which is part of the work motivation (the extrinsic motivation and demotivation too).

All in all, the relationship between happiness and work motivation is not conclusive, so it is recommendable to analyze a possible relationship between productivity and work motivation, because there is a literature which talks about that. Moreover, it is important to mention that it is necessary to deeper into more investigations that permit develop a process or methodology which link intrinsic motivation and happiness in coworkers of different companies.

Tabla de Contenido

Capítulo I: Introducción	1
1.1. Antecedentes de la Investigación	1
1.2. Definición del Problema.....	2
1.3. Propósito de la Investigación	3
1.4. Importancia y Justificación de la Investigación	4
1.5. Naturaleza de la Investigación	4
1.6. Hipótesis de Investigación	4
1.7. Definiciones Operacionales.....	5
1.8. Supuestos de la Investigación	5
1.9. Limitaciones de la Investigación.....	6
1.10. Delimitaciones de la Investigación.....	6
1.11. Resumen	6
Capítulo II: Revisión de la Literatura	8
2.1. La Felicidad y la Motivación Laboral	8
2.2. Vínculo Entre las Variables Felicidad y Motivación Laboral.....	12
2.3. Resumen	14
2.4. Conclusiones	15
Capítulo III: Metodología	17
3.1. Diseño de la Investigación	17
3.2. Conveniencia del Diseño.....	17
3.3. Población.....	18
3.4. Consentimiento Informado.....	19
3.5. Instrumento de Investigación	20

3.6	Recolección de Datos	22
3.7	Análisis de Datos.....	23
3.8	Validez y Confiabilidad	24
3.9	Resumen.....	24
Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....		25
4.1	Perfil de los Participantes.....	25
4.2	Validación de los Datos.....	26
4.3	Resultados Generales	28
4.4	Resultados Específicos.....	31
4.4.1	Niveles de Felicidad y Motivación Laboral por Sede y Categoría Laboral.....	31
4.4.2	Correlación entre Felicidad y Motivación Laboral por sus Factores.....	36
4.6	Resumen.....	41
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....		43
5.1	Conclusiones	43
5.2	Recomendaciones.....	45
5.2.1	Recomendaciones Teóricas.....	45
5.2.2	Recomendaciones Prácticas	46
5.3	Contribuciones Teóricas y Prácticas	47
5.3.1	Contribuciones Teóricas	48
5.3.2	Contribuciones Prácticas.....	49
5.4	Investigaciones Futuras	50
5.5	Gestión del Cambio y Plan de Acción	51
5.5.1	Gestión del Cambio.....	51

5.5.2 Plan de Acción y Costos de Implementación	53
5.6 Resumen	55
Referencias.....	58
Apéndice A: Lista de reactivos para la medición de la felicidad.....	65
Apéndice B: Lista de reactivos para la medición de la motivación laboral.....	67
Apéndice C: Lista de resultados de la encuesta por participante	69

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Tasa de Respuesta al Cuestionario</i>	25
Tabla 2. <i>Participantes del Estudio según Sede</i>	26
Tabla 3. <i>Resultados de Prueba de Normalidad, método Shapiro-Wilk</i>	26
Tabla 4. <i>Resultados de Correlación entre Felicidad y Motivación Laboral</i>	30
Tabla 5. <i>Correlación entre Felicidad y Motivación Laboral por Categoría Laboral</i>	33
Tabla 6. <i>Correlación entre Felicidad y Motivación Laboral por Sede Laboral</i>	35
Tabla 7. <i>Correlación de los factores de Motivación Laboral para Felicidad</i>	36
Tabla 8. <i>Correlación entre factores de la variable Felicidad y factores de la variable Motivación Laboral</i>	38
Tabla 9. <i>Plan de Acción Para la Empresa del Sector Construcción</i>	54

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa Conceptual de la Relación Entre la Felicidad y la Motivación Laboral.....	14
<i>Figura 2.</i> Prueba de Normalidad para la Variable Motivación Laboral.....	27
<i>Figura 3.</i> Prueba de Normalidad para la Variable Felicidad.....	28
<i>Figura 4.</i> Gráfica de Dispersión entre las Variables Felicidad y Motivación Laboral.....	30
<i>Figura 5.</i> Nivel de Felicidad por Sede (Promedio).....	31
<i>Figura 6.</i> Promedio de Motivación Laboral por Sede.....	32
<i>Figura 7.</i> Gráfica de Dispersión entre las Variables Felicidad y Motivación Laboral.....	34
<i>Figura 8.</i> Gráfica de Dispersión por Sedes entre las Variables Felicidad y Motivación Laboral.....	35
<i>Figura 9.</i> Gráfica de Dispersión entre la Variable Felicidad y los Factores de Motivación Laboral: Intrínseca, Extrínseca y Desmotivación.....	36
<i>Figura 10.</i> Correlación entre el Factor Sentido Positivo con la Vida y los Factores de Motivación Laboral: Intrínseca, Extrínseca y Desmotivación.....	40
<i>Figura 11.</i> Correlación entre el factor Satisfacción con la Vida y los Factores de Motivación Laboral: Intrínseca, Extrínseca y Desmotivación.....	40
<i>Figura 12.</i> Correlación entre el Factor Realización Personal y los Factores de Motivación Laboral: Intrínseca, Extrínseca y Desmotivación.....	41
<i>Figura 13.</i> Correlación entre el factor Alegría de Vivir y los Factores de Motivación Laboral: Intrínseca, Extrínseca y Desmotivación.....	41
<i>Figura 14.</i> Modelo de Gestión de Cambios Complejos de Knoster.....	52
<i>Figura 15.</i> Cronograma de Actividades con Duración en Semanas.....	55

Capítulo I: Introducción

1.1. Antecedentes de la Investigación

La felicidad y la motivación laboral han sido estudiadas ampliamente de forma independiente en diversas investigaciones [Doloi (2007), Fernández (2015), Naranjo (2009), Veenhoven (2001), entre otros autores]; sin embargo, existen pocas investigaciones que relacionan estas dos variables en un mismo estudio (Álava 2013; Cruz, Ramírez, & Sánchez, 2015; Montalvo, 2016).

En este contexto resulta importante destacar la investigación de Cruz, Ramírez, y Sánchez (2015), elaborada en Colombia, en la cual se relaciona la felicidad con la motivación laboral. Este estudio muestra la existencia de una relación entre la felicidad de una persona y cómo este factor puede actuar como un medio para generar mayor productividad en base a la motivación del ser humano. En la misma investigación se menciona que las empresas sólo están considerando aspectos económicos como aquellos medios para lograr la motivación y la felicidad de los colaboradores. Cabe resaltar que la empresa es el principal responsable de realizar acciones que permitan generar motivación en el colaborador y esto, a su vez, aumente la productividad en el trabajo (Cruz, Ramírez, & Sánchez, 2015).

Se afirma que la felicidad y la motivación han sido abordados profundamente desde el plano de la psicología mediante estudios que se enfocan en el comportamiento de las personas (Torres, Moyano-Díaz, & Páez, 2014). Es decir, estas se han elaborado de acuerdo a un enfoque psicológico (Yamamoto, 2010; Torres, Moyano-Díaz, & Páez, 2014) y no necesariamente desde el plano de los negocios, las organizaciones o las empresas (Martínez, 2015). Adicionalmente, la psicología social propone un enfoque orientado a encontrar relaciones entre los seres humanos producto de su interacción, la misma que estaría condicionando su motivación y su felicidad (Martínez, 2015).

Conforme al avance de los estudios de comportamiento organizacional, la psicología ha sido empleada como una herramienta que permite entender aquellos factores y estímulos que generan motivación a las personas en el ámbito laboral. Asimismo, dentro del marco de la mejora continua de las organizaciones, se busca conocer aquellos aspectos que impulsan la felicidad de los colaboradores de una empresa, con el fin de obtener mejores resultados en su desempeño (Martínez, 2015). De la misma manera, Álava (2013) propone, en una investigación realizada en base a personas que pertenecen a las fuerzas armadas, que a mayor nivel de felicidad en una persona, mayor será la motivación que presente en su vida en general y particularmente en su ambiente laboral.

Es por todo lo expuesto que la presente investigación encuentra un punto de partida que le permite ahondar en la relación existente entre la motivación laboral y la felicidad en el sector construcción.

1.2. Definición del Problema

Frente a los nuevos retos que plantea el cambio constante del entorno, las empresas necesitan colaboradores creativos, solucionadores de problemas y generadores de ideas innovadoras. Actualmente las organizaciones intentan identificar aquello que impulsa la felicidad de sus trabajadores; según lo indicado en el Estudio Mundial de Capital Humano realizado por *Boston Consulting Group* en el 2014, referente a las ventajas cuantitativas de la felicidad en el trabajo. Es por este motivo que algunas organizaciones procuran brindar un ambiente que genere felicidad organizacional, la misma que promoverá la generación de las cualidades antes mencionadas en sus trabajadores y su motivación. Es por estas razones que la presente investigación buscará la existencia de una relación entre la felicidad y la motivación laboral, lo cual podría generar interés en las organizaciones que busquen desarrollar prácticas saludables y positivas adaptadas para cada realidad.

1.3. Propósito de la Investigación

La presente investigación tiene como objetivo principal determinar la relación entre la felicidad y la motivación laboral en los trabajadores de una empresa del sector construcción. Es preciso mencionar que se considera el sector construcción en particular debido a que este es considerado a nivel mundial, como una de las actividades económicas que más demandan de mano de obra y que ejerce un efecto multiplicador en la economía de los países; además este sector es uno de los más dinámicos dentro de las industrias productivas de un país (Arcela, Geldres, Hurtado, & Torres, 2016). Para lograr encontrar la relación entre la felicidad y la motivación laboral, se tomará en cuenta tres objetivos específicos, los mismos que se detallan a continuación: (a) identificar el nivel de felicidad que tienen los trabajadores de la empresa Inka Construcciones; (b) identificar el nivel de motivación laboral que tienen los trabajadores de la empresa Inka Construcciones; y (c) identificar la relación entre la motivación laboral y la felicidad de los trabajadores de la empresa Inka Construcciones..

Cabe resaltar que los objetivos mencionados en el párrafo precedente guardan una relación directa con tres preguntas de investigación, las mismas que se detallarán a continuación: (a) ¿cuál es el nivel de felicidad de los trabajadores de la empresa Inka Construcciones?; (b) ¿cuál es el nivel de motivación laboral que tienen los trabajadores de la empresa Inka Construcciones? y; (c) ¿cuál es la relación entre la motivación laboral y la felicidad de los trabajadores de las empresa Inka construcciones?

La problemática señala que hay una necesidad percibida de identificar la relación existente entre las variables motivación laboral y felicidad, en un sector económico de alto dinamismo productivo como es la industria de la construcción. Esta investigación propone, en base a lo mencionado líneas arriba y a la investigación de Fernández (2015), que se pueda gestionar mejoras al interno de la organización, poniendo énfasis en las personas y su bienestar laboral.

1.4. Importancia y Justificación de la Investigación

Esta investigación permitirá mostrar una posible relación existente entre la felicidad y la motivación laboral de los trabajadores de una empresa del sector construcción. Mediante el cruce de variables, que midan el grado de felicidad y motivación laboral, se podrá conocer cuáles son las preferencias de los trabajadores en base a la población seleccionada. De esta manera, diversas organizaciones del sector construcción podrán tener acceso a datos reales que les permitan conocer las preferencias de los trabajadores frente a los factores que incrementan su felicidad y motivación. Esto les permitirá implementar procesos que ayuden a incrementar los niveles de estos factores.

1.5. Naturaleza de la Investigación

Esta investigación es de tipo cuantitativa, ya que estudiará la relación entre las variables cuantificadas y no mediante contextos estructurales (variables cualitativas). Dicho de este modo, se tomarán encuestas a la población, de manera censal. En ese sentido, se realizarán análisis estadísticos que permitan establecer ciertos patrones en la población encuestada. Este tipo de metodología permitirá llegar de una idea general a una particular, mediante estimadores estadísticos de correlación que logren obtener conclusiones del estudio realizado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Asimismo, la recolección de datos será transeccional debido a que se dará en un espacio temporal definido.

1.6. Hipótesis de Investigación

La hipótesis general de la investigación sugiere que existe una relación significativa entre la felicidad y la motivación laboral. Esto se basa en estudios (Álava, 2013) que afirman que a mayor nivel de felicidad en una persona, mayor será la motivación que presente en su vida en general y en el trabajo en particular.

En consecuencia, la hipótesis nula se define de la siguiente manera: no existe una relación directa entre la felicidad y la motivación en el ámbito laboral.

1.7. Definiciones Operacionales

Como parte de esta investigación se definen dos variables: la felicidad y la motivación laboral. La primera variable, felicidad, se definirá como la variable dependiente (Y). Para medir la felicidad se utilizará la herramienta de Reynaldo Alarcón (2006), llamada Escala de la Felicidad de Lima. Esta variable se compone de las siguientes dimensiones operacionales: (a) sentido positivo de la vida, (b) satisfacción con la vida, (c) realización personal, y (d) alegría de vivir. La segunda variable, denominada motivación laboral, usará una herramienta propuesta por Gagne et al (2012) que está conformada por 19 reactivos con un formato de respuesta tipo *Likert*, similar a la anterior variable y se definirá como variable independiente (X). Resulta importante precisar que la motivación está compuesta por las siguientes dimensiones operacionales: (a) desmotivación, (b) regulación externa, (c) regulación introyectada, (d) regulación identificada, y (e) regulación intrínseca.

Para la presente investigación se agrupará los cinco conceptos de motivación (regulaciones) en tres grandes *clusters*: desmotivación, motivación extrínseca y motivación intrínseca. De esta manera, cuando no exista regulación se tomará como desmotivación; la regulación intrínseca como motivación intrínseca; y la regulación externa, regulación introyectada, la regulación identificada se agruparán en motivación extrínseca. Dicha agrupación se realizó tomando en cuenta el trabajo realizado por Moreno y Martínez (2006).

1.8. Supuestos de la Investigación

La presente investigación supone que una persona que no se siente feliz con su vida, difícilmente podrá responder de forma positiva ante estímulos propios de los factores de motivación en su centro de labores. Asimismo, se parte del supuesto de que, a mayor nivel de motivación laboral se logra un mayor grado de felicidad del colaborador con su trabajo y con su entorno laboral.

1.9. Limitaciones de la Investigación

Existen dos factores importantes que pueden limitar las respuestas de la población entrevistada. El primero de estos está directamente relacionado con la percepción que pueda tener el colaborador ante los conceptos de felicidad y motivación laboral. Asimismo, el segundo aspecto limitante consiste en la desconfianza que pueda sentir el colaborador al pensar que la información proporcionada lo afecte directamente en un futuro cercano (confidencialidad).

1.10. Delimitaciones de la Investigación

Se seleccionó a una empresa constructora con sede principal en el distrito de Santiago de Surco y que cuenta con tres proyectos distribuidos en Lima Metropolitana. Esta organización está conformada por un mínimo de 100 y un máximo de 150 trabajadores estables; donde se tomó en cuenta al personal administrativo y operativo del rubro de construcción.

1.11. Resumen

El presente capítulo desarrolla varios de los aspectos formales de esta investigación. En primer lugar se hace un recuento de las principales investigaciones que se encuentran ligadas a los temas de felicidad y motivación laboral. Asimismo, se revisa algunos trabajos vinculados al sector construcción, haciendo especial énfasis en su relación con las variables previamente mencionadas. Identificando algunos estudios realizados que tienen relación con estos conceptos en el sector construcción. De esta manera, se puede fortalecer el propósito que persigue esta tesis, el mismo que se manifiesta en la identificación de la relación existente entre la felicidad y la motivación laboral en los trabajadores de la empresa Inka Construcciones. Asimismo, con el fin de identificar y caracterizar dicha relación, esta investigación tomará como punto de partida la recolección de datos mediante la aplicación de

dos instrumentos previamente validados, lo cual implica que esta tesis será de tipo cuantitativo.

Finalmente, en el último bloque del presente capítulo, se especifican los supuestos de los que parte esta investigación. Entre estos se puede mencionar que existe una relación entre la felicidad y la motivación laboral, así como también que a mayor nivel de motivación laboral se logra un mayor grado de satisfacción del colaborador con su trabajo y con su entorno.



Capítulo II: Revisión de la Literatura

2.1. La Felicidad y la Motivación Laboral

En el mapa conceptual (ver Figura 1), se explica los estudios encontrados de diversas variables, como es el caso de productividad laboral, oportunidad de crecimiento, responsabilidad social empresarial, satisfacción laboral con la variable felicidad. Asimismo, se aprecia la relación existente de la variable motivación laboral con las variables ambiente laboral, clima organizacional, cultura organizacional, satisfacción laboral y felicidad organizacional (Cruz, Ramírez & Sánchez, 2015).

Para la presente tesis se seleccionaron dos herramientas que nos permitirán medir las dos variables, la primera herramienta es la de la Felicidad de Alarcón (2006) cuyos factores son los siguientes: (a) sentido positivo de la vida, la cual guarda relación con los sentimientos positivos y la ausencia de pesimismo e intranquilidad (b) satisfacción con la vida, la que refiere al grado de satisfacción que expresa la persona con su propia vida, esta satisfacción es apreciada por la percepción que tenga la persona de haber alcanzado las metas que se ha propuesto en la vida; (c) realización personal, la cual refleja la tranquilidad emocional de la persona basada en la orientación hacia las metas que considera que son importantes para su vida y (d) alegría de vivir, la cual se define como la expresión de la felicidad a través de la alegría y el optimismo, es pensar positivamente respecto a lo que depara el futuro (Alarcón, 2006).

La segunda herramienta es la escala de Motivación en el Trabajo de Gagné, la cual toma en cuenta subtipos de motivación: (a) desmotivación, (b) regulación externa, (c) regulación introyectada, (d) regulación identificada, y (e) regulación intrínseca. En la presente investigación solo se tomará en cuenta la agrupación en desmotivación, motivación extrínseca y la motivación intrínseca (Moreno & Martínez, 2006).

Ryan y Deci (2000) precisan que existen tres tipos de motivación, las cuales son: (a) desmotivación, (b) motivación extrínseca y (c) motivación intrínseca. Estas al mismo tiempo se dividen en dimensiones que se explicarán en los párrafos posteriores.

Las dimensiones de la motivación se encuentran determinados por diferentes procesos reguladores que van a permitir explicar cada motivación. En primera instancia, se define a la desmotivación como aquel proceso mediante el cual las personas no valoran lo que realizan (Ryan & Deci, 1985). Por su parte, es importante mencionar que hay desmotivación por falta de alguna capacidad o habilidad, por resultado de creencias del individuo, por creencias de capacidad y de frustración frente a la imposibilidad de realizar acciones (Pelletier, Fortier, Vallerand, Tuson, Brière & Blais, 1995).

Adicionalmente, la motivación extrínseca está compuesta por la regulación externa, la regulación introyectada, la regulación identificada y la regulación integrada. La regulación externa es aquella que hace referencia a la aparición de recompensas y premios, y que siempre mantiene lejos los castigos. En cuanto a la regulación introyectada, se conoce que se relaciona con las expectativas de auto aprobación para cada individuo. Luego, la motivación identificada se caracteriza por el alto grado de importancia que se le otorga a las consecuencias o beneficios que trae la realización de ciertas actividades; existen casos en que incluso a las personas no les gusta ejecutarlas, pero aun así las llevan a cabo porque saben las ventajas que ello traerá. El último tipo de motivación extrínseca, la regulación integrada, es cuando las personas realizan actividades solo si están alineadas a sus valores y necesidades (Ryan & Deci, 2000).

La motivación intrínseca tiene una relación estrecha con la satisfacción y gratificación que se siente al realizar sus actividades. En este contexto, existe un sentido de autorrealización luego de haber alcanzado la meta (Ryan & Deci, 2000).

Uno de los conceptos más antiguos y conocidos es cuando se define a la motivación como el proceso en el cual participan tres elementos importantes; intensidad, dirección y persistencia; los cuales hacen referencia al esfuerzo que los individuos dedican para alcanzar las metas deseadas (Robbins & Judge, 2013).

Referente a la motivación laboral, García (2012) afirmó lo siguiente:

A mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo. Los primeros estudios concluyen que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y además, podría generar un buen clima laboral. (p.6).

Es importante mencionar que cada colaborador tiene diferentes necesidades que satisfacer y distintas metas que alcanzar. En tal sentido, Jiménez y Medina (2016) sustentaron que:

La motivación en los ambientes laborales es el resultado de una serie de factores, tanto individuales como grupales, intrínsecos como extrínsecos. Entre estos factores se pueden citar: la situación personal y/o familiar del individuo, sus metas profesionales, el ambiente laboral, la comunicación entre pares y hacia los directivos, la forma en la que se abordan los conflictos, entre otros. (p.6).

Por todo lo señalado, se afirma que la motivación laboral cumple un rol importante dentro de las empresas, específicamente en el área de gestión del talento, ya que permitirá cumplir con los objetivos organizacionales planteados. En este sentido, la gestión del talento debe indagar sobre las necesidades que cada individuo necesita para sentirse motivado (Lope,

Reyna & Hernández, 2013).

A continuación, se definirá la variable felicidad como un estado emocional que puede generar sentimientos de realización y de bienestar, lo cual puede facilitar en las personas la elevación de los niveles de motivación. Toda esta interacción de emociones va a beneficiar directamente sobre las actividades cotidianas y, en especial, sobre las dinámicas laborales a nivel individual y grupal (Cruz, Ramírez, & Sánchez, 2015). De la misma manera, Ignacio Fernandez (2015) propone que existe una relación entre los términos felicidad y bienestar, afirmando que pueden tomarse como sinónimos en determinados contextos.

Las personas buscan principalmente la felicidad, incluso más que la salud, belleza, dinero, entre otros. La felicidad no es algo que sucede, no es azar, es una condición individual de cada persona (Csikszentmihalyi, 2012). Por otro lado, Ancochea (2017) afirma que la felicidad es una decisión de la mente humana y no se condiciona ante las circunstancias, además no tiene relación con el trabajo ni con las organizaciones. En estas condiciones, la felicidad abarca muchas definiciones y es importante tener en claro que la felicidad, como estado, no existe, pero los momentos felices sí (Bucay, 2010).

En la búsqueda de una definición de la felicidad en el ambiente laboral se encuentra la indicada por Norrish y Vella-Brodrick (2007), quienes indican que la felicidad es una característica personal estable expresada con la presencia de emociones positivas, que favorece el logro de resultados en el ambiente laboral. El instrumento que permitirá medir el nivel de felicidad, será el desarrollado por Alarcón en 2006, el cual se aplicó a la realidad del sentir de los peruanos, según lo indicado por el autor.

Las dos variables explicadas serán evaluadas en el sector construcción, el cual es considerado a nivel mundial, como una de las actividades económicas que más demandan de mano de obra y que ejerce un efecto multiplicador en la economía de un país; además de ser uno de los sectores más dinámicos dentro de las industrias productivas, puesto que contribuye

directamente al crecimiento de los países. La industria de la construcción es un sector importante que provee la infraestructura para todos los otros sectores de la industria (Arcela, Geldres, Hurtado, & Torres, 2016). De la misma manera, el sector de la construcción se encuentra estrechamente vinculado con la demanda interna y la generación de empleo. Sus actividades involucran a otras industrias relacionadas, lo que implica que el crecimiento del sector se vincule con el desarrollo de la economía. Además, sus actividades se desarrollan en todo el país, lo cual produce un efecto multiplicador en la economía, pues genera puestos de trabajo y dinamiza la economía. Es la mayoría de las economías en el mundo, la participación de la construcción en el Producto Bruto Interno (PBI) total está entre el 5% y 7% (Barrenechea, Palacios, & Nina, 2017).

2.2. Vínculo Entre las Variables Felicidad y Motivación Laboral

Existen diversas herramientas que pueden medir niveles de felicidad y de motivación laboral. Estos instrumentos están tomando como punto de partida algunas investigaciones previas en estos temas para generar reactivos, los mismos que deberán someterse a pruebas para identificar su índice de confiabilidad. Todo lo señalado, permitirá indagar más sobre la relación existente entre la motivación laboral y la felicidad.

En primer lugar, es importante mencionar un estudio realizado por García (2011) en el cual se evidencia que existe una relación entre la motivación y la satisfacción laboral en los trabajadores del sector construcción en España. Este trabajo vincula diversos aspectos que generan motivación en los trabajadores y que, al mismo tiempo, generan felicidad en ellos.

Por otro lado, como resultado de la herramienta aplicada por Rodríguez (2019), la cual indica que la oportunidad de crecimiento es una de las características que genera la mayor parte de la felicidad en un entorno laboral, según el 44% de los encuestados.

Asimismo, se afirma que la felicidad es voluntaria, pero se recalca que tiene un gran peso el satisfacer los factores externos, como la valoración del trabajo realizado para mejorar las

condiciones actuales de la sociedad, según el 47% de los encuestados. En estas condiciones, el estudio concluye la inexistencia de una relación entre la felicidad, el clima laboral, la cultura organizacional y la motivación laboral.

Según Benítez (2018), el desempeño del trabajador y su relación con la motivación no se ven asociados con la comunicación y la felicidad, pero sí con el ambiente laboral. En otra investigación se evidencia que los puestos directivos aun no reconocen la relación existente entre la felicidad laboral y la productividad, motivo por el cual se pide apoyo al área de personas (Mendoza, 2017).

Cabe precisar que la felicidad laboral también tiene un vínculo con la responsabilidad social, ya que ambos producen una sinergia y un ambiente de felicidad y compromiso en las empresas. En este sentido, los colaboradores contagian la felicidad en sus vidas personales. (Marchán, 2016). Adicionalmente, la felicidad guarda una relación con la motivación y la satisfacción laboral (Ahn & Mochón, 2007).

La felicidad es un estado emocional que genera sentimientos de realización y de bienestar, mediante la facilitación de niveles altos de motivación (Cruz, Ramírez & Sánchez, 2015). Estos últimos favorecen las actividades cotidianas, haciendo énfasis en las prácticas laborales tanto a nivel individual como grupal, lo que, al mismo tiempo, decanta en un incremento de la calidad y de la producción en el trabajo. De la misma manera, se considera importante analizar la relación existente entre la gestión de Recursos Humanos y la felicidad laboral, pues se considera que esta última es una herramienta innovadora, de tendencia global y de alto impacto; al mismo tiempo se afirma que ha tenido importantes resultados en la mejora de la motivación laboral, calidad y productividad (Cruz, Ramírez & Sánchez, 2015).

Cabe precisar que existe un modelo que establece qué condiciones laborales causan motivación interna en los colaboradores. En este sentido, se afirma que existe un estrecho vínculo entre la motivación laboral y el clima organizacional. El colaborador muestra un alto

nivel de motivación, siempre y cuando, presente tres clases de experiencias llamadas Estados Psicológicos Críticos (Boada, De Diego & Agulló, 2004).

Según Añez (2006), se conoce un estudio que postula la relación directa entre la cultura organizacional y motivación laboral, debido a la abundante cantidad de correlaciones positivas entre los componentes de ambas variables. Asimismo, es importante mencionar que la motivación laboral forma parte del comportamiento de los individuos y esto brinda una ventaja en la formación de la cultura organizacional (Añez, 2006)

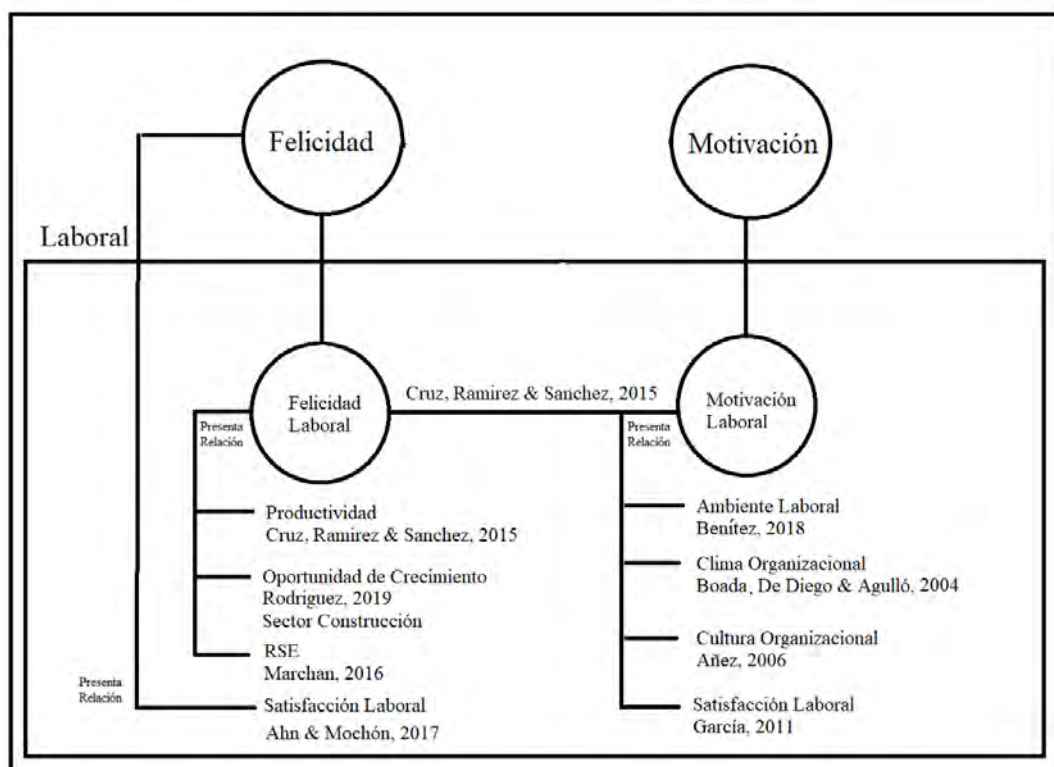


Figura 1. Mapa Conceptual de la Relación Entre la Felicidad y la Motivación Laboral

2.3. Resumen

Actualmente, existen diversas manifestaciones culturales y sociales que están mostrándole al mundo entero la importancia de la felicidad y de la motivación en la vida en general. Tanto para motivación laboral como para felicidad, existen distintos supuestos sobre la definición y cómo ha ido evolucionando en el transcurso del tiempo.

En primera instancia, todos los seres humanos tenemos necesidades y deseos que cubrir. En este sentido, la motivación juega un rol importante ya que permite satisfacerlos y, posterior a ello, mantener ciertos comportamientos y cumplir los objetivos. Se requiere que las organizaciones identifiquen lo que motiva exactamente a sus colaboradores y busquen la mejor estrategia para lograrlo. Esto en conjunto permite un mejor rendimiento y productividad dentro de las organizaciones, de manera contraria, no existirá cooperación del personal. Los individuos siempre buscan alcanzar la felicidad desde distintas formas. La felicidad tiene una estrecha relación con las emociones positivas, logro, sentido de trascendencia, entre otros. En tiempos antiguos, la felicidad era únicamente asociada con el carácter monetario, pero hoy en día, existen otros factores relacionados con ello.

En cuanto a la construcción, se recalca, que la gran mayoría de colaboradores del rubro se motivan por recompensas intrínsecas. Asimismo, el tamaño de las organizaciones no tiene una estrecha relación con el nivel de motivación de los colaboradores.

2.4. Conclusiones

Las organizaciones deben ayudar a que los colaboradores logren satisfacer sus necesidades y se sientan continuamente motivados. Para ello, se debe conocer qué tipo de motivación corresponde a cada persona. Adicionalmente, es conveniente que las empresas mantengan a su personal motivado ya que así lograrán incrementar el desempeño y obtener mejores resultados. De manera contraria, los colaboradores no serán productivos. Se precisa que el otorgar horarios flexibles, ofrecer una línea de carrera, reconocimiento continuo, entre otros, son factores que logran motivar.

Asimismo, respecto a la felicidad, se concluye que todos los individuos deben satisfacer sus necesidades y así ir en búsqueda de la felicidad, incluso antes del dinero, salud y belleza. Se precisa que dentro de las organizaciones se debe gestionar lo positivo del

colaborador y así seguir por el camino de la felicidad. Cabe resaltar que la felicidad como tal no existe, pero sí los momentos felices en la vida de cada persona satisfecha.



Capítulo III: Metodología

3.1 Diseño de la Investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo ya que mediante mediciones numéricas se va a poder cuantificar, reportar y proporcionar información específica de una realidad. En este caso, se va a poder identificar el nivel de motivación laboral y felicidad de los colaboradores de la empresa del sector construcción elegida. En este sentido, el trabajo tiene una finalidad transversal porque va a permitir estudiar los aspectos de los individuos en un momento dado, es decir la encuesta se aplicará en una única oportunidad. En este contexto, esta investigación es no experimental pues no se realizará ningún tipo de intervención, lo que implica que los encuestados responderán libremente. Adicionalmente, es un estudio correlacional ya que permitirá medir el nivel de relación existente entre la felicidad y la motivación laboral. El estudio será censal ya que al ser una sola empresa la elegida se tomará en cuenta el total de la población. Finalmente, es preciso acotar que debido a la naturaleza del objetivo de esta investigación, la misma que pretende demostrar la existencia de una relación entre la felicidad y la motivación laboral, resulta imperante utilizar un enfoque cuantitativo para poder sugerir dicha relación. Asimismo, una investigación de tipo cualitativa, permitirá una mayor espectro de información a analizar con otros instrumentos, lo cual sería una etapa posterior, no contemplada en la presente investigación.

3.2 Conveniencia del Diseño

De acuerdo a la revisión de la literatura, se ha visto conveniente que el presente estudio tenga un enfoque cuantitativo, dado que se busca explicar las relaciones de asociación o de correlación de las variables de investigación. Adicionalmente, es preciso acotar que el presente estudio es transversal y no experimental; y que los resultados obtenidos se basan en una población completa, por lo que es censal.

Las variables seleccionadas para el estudio correlacional tienen factores, lo cual nos permitirá profundizar en el análisis y encontrar posibles relaciones entre ellas. Además, se contará con el componente sociodemográfico: categoría laboral. Asimismo, la presente investigación servirá para conocer la relación entre las variables de felicidad y motivación laboral de los trabajadores pertenecientes a la empresa seleccionada del sector construcción.

3.3 Población

La presente investigación se elaboró con la población total de una empresa del sector construcción, es decir, será de tipo censal. Es preciso acotar que, de acuerdo a lo mencionado en las delimitaciones de la presente investigación, se seleccionó a una empresa constructora con sede principal en el distrito de Santiago de Surco y que cuenta con tres proyectos distribuidos en Lima Metropolitana. Esta organización está conformada por 150 trabajadores; donde se tomó en cuenta al personal administrativo y operativo del rubro de construcción. Las características de la empresa seleccionada son: de tamaño mediano ya que cuenta con menos de 250 trabajadores; con ventas anuales superiores a los 20 millones de soles y que se dedica al rubro construcción, siendo su área principal de operaciones la ciudad de Lima; y teniendo como unidades de negocio:

- a) La gestión y elaboración de proyectos inmobiliarios
- b) Instalaciones eléctricas, sanitarias, agua contra incendio.
- c) Mantenimiento y post venta
- d) Alquileres de equipos para la construcción
- e) Electrificación y saneamiento

Cabe resaltar que la empresa constructora en cuestión tiene como objetivo retener a su personal operario, por tal motivo ofrece una serie de beneficios atractivos según el tipo de personal, sea operario o administrativo. Para la empresa Inka Construcciones, el personal operario es el que debe estar más motivado, ya que presenta mayor índice de rotación. En este

sentido, se explicará cada tipo de beneficio aplicado. En primera instancia, existe una capacitación constante a todo el personal, según necesidades de cada puesto, por ejemplo para el caso de operarios, se realiza capacitaciones más técnicas. Por otro lado, existen bonos de desempeño pero principalmente estos son utilizados para incluir más a los colaboradores de puestos inferiores.

Hacia inicios del año 2019, la Gerencia de Recursos Humanos ha implementado un programa de reconocimiento, el cual permite felicitar, vía correo masivo o personal, al colaborador involucrado. Adicionalmente, se selecciona al empleado del mes, se coloca su foto en el panel de la empresa y como gratificación, se le otorga medio día libre. El representante de la empresa nos comenta que este beneficio es bien recibido por los colaboradores. Se precisa que existe el nombramiento de un empleado del mes administrativo y un operario por proyecto.

Adicionalmente, la empresa realiza solo una actividad de integración al año para todo el personal administrativo, sin embargo cada gerente de proyecto y líder de área es libre de realizar actividades con su propio equipo de personas. Por otro lado, cada vez que el proyecto finaliza, el personal obrero es premiado con un desayuno. Los operarios reciben con gratitud este beneficio y se sienten motivados a realizar un siguiente proyecto. Lo antes mencionado, ayuda a retener al colaborador.

En cuanto a la estructura organizacional de Inka Construcciones, está compuesta por la gerencia de operaciones, gerencia de recursos humanos, gerencia de finanzas, gerencia de logística y gerencia comercial.

3.4 Consentimiento Informado

Los colaboradores que participarán de la encuesta, fueron informados vía correo electrónico, o de manera presencial. En ese momento se les explicó los objetivos de la investigación, el tiempo promedio de toma de encuesta y se les detalló todo lo referente a las

garantías para el resguardo de la información de manera confidencial. Solo se solicitó un dato demográfico: categoría laboral; con la finalidad de que se mantenga el anonimato de la fuente consultada. Finalmente, antes de la toma de encuesta se registró su consentimiento informado en alineamiento con la Ley de Protección de Datos Personales, Ley N° 29733.

3.5 Instrumento de Investigación

Se utilizaron dos herramientas para medir las variables del estudio, una para la felicidad y otra para la motivación laboral. Para medir la felicidad se utilizó la herramienta de Reynaldo Alarcón (2006), la cual consiste en una escala de medida de la felicidad, integrada por 27 ítems de tipo *Likert* con cinco alternativas: (a) totalmente de acuerdo; (b) acuerdo; (c) ni acuerdo ni desacuerdo; (d) desacuerdo; y (e) totalmente en desacuerdo. Al extremo positivo se le otorgará cinco puntos y al extremo negativo un punto. Dicha escala se aplicó a 709 estudiantes de nivel universitario, los cuales eran hombres y mujeres, entre 20 y 30 años. El análisis realizado por el autor encontró correlaciones altamente significativas para cada uno de los reactivos, lo cual indica que los *ítems* miden indicadores de un mismo constructo. Asimismo, es importante precisar que la Escala de Felicidad presenta elevada consistencia interna (*Alfa de Cronbach* igual a 0.916); y que la validez del constructo se estableció mediante un análisis factorial. El análisis de componentes principales extrajo cuatro factores identificados como: (a) sentido positivo de la vida; (b) satisfacción con la vida; (c) realización personal, y (d) alegría de vivir (Alarcón, 2006) (ver Apéndice A). En la herramienta existen algunos ítems los cuales fueron redactados en forma inversa a la felicidad, es por esto que los ítems 02, 07, 14, 17, 18, 19, 20, 22, 23 y 26, se puntúan de forma inversa.

El segundo instrumento, “La Escala de la Motivación Laboral”, propuesto por Gagné et al. (2012), la misma que fue elaborada por Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni en el año 2010; y que fue adaptada al español por Gagné, Forest, Vansteenkiste, Crevier-

Braud, Van Den Broeck, Martin-Albo y Núñez (2012). Este instrumento ha sido validado por diversos profesionales especializados en el tema de la motivación en 10 diferentes idiomas, entre los cuales se encuentra el inglés, francés, holandés y español, por lo que es una herramienta que puede utilizarse en diversos países (Castillo, 2014). Se precisa que para el instrumento que medirá el nivel de motivación laboral, las sub escalas del instrumento presentan un índice de confiabilidad (*Alfa de Cronbach*) superior a 0.7; regulación externa 0.75; regulación introyectada 0.77; regulación identificada 0.88; motivación intrínseca 0.91; por lo que el instrumento es considerado como válido.

La Escala de la Motivación Laboral está conformada por 19 reactivos con un formato de respuesta tipo *Likert*. Estos reactivos, a su vez, responden a una pregunta general que se presenta al inicio: ¿por qué pones o pondrías empeño en tu trabajo actual? La calificación de esta escala varía entre 1 y 7 puntos, considerando a la opción “totalmente en desacuerdo” como puntaje 1 y “totalmente de acuerdo” como puntaje 7. Este formato tipo *Likert* cuenta con siete opciones de respuesta:

- (a) totalmente en desacuerdo;
- (b) en desacuerdo;
- (c) levemente en desacuerdo;
- (d) ni de acuerdo ni en desacuerdo;
- (e) levemente de acuerdo;
- (f) de acuerdo; y
- (g) totalmente de acuerdo.

La Escala de Motivación en el Trabajo se desarrolló de acuerdo con la conceptualización multidimensional de la motivación postulada en la teoría de la autodeterminación, la misma que propone que la motivación puede manifestarse de forma intrínseca y extrínseca. Este estudio se realizó en base a un grupo de 1,644 trabajadores en

dos idiomas diferentes, inglés y francés. Los resultados obtenidos de estas muestras sugirieron que la estructura de motivación en el trabajo se organiza de manera consistente en cinco tipos diferentes: (a) desmotivación, (b) regulación externa, (c) regulación introyectada, (d) regulación identificada, y (e) regulación intrínseca. Cabe precisar que se han utilizado estas tres dimensiones con el fin de disminuir la complejidad del estudio. En la presente investigación solo se tomará en cuenta la agrupación en desmotivación, motivación extrínseca y la motivación intrínseca (Moreno & Martínez, 2006).

Las subescalas se asociaron con construcciones de comportamiento organizacional (Gagné et al., 2012) (ver Apéndice B). Los instrumentos fueron validados como será indicado en el punto 3.8 de validez y confiabilidad.

3.6 Recolección de Datos

Para iniciar la recolección de datos, en primera instancia, se estableció una reunión con el Gerente General de la empresa, para brindarle información acerca del estudio y explicarle el objetivo del mismo. Seguido de esto, la jefatura de Recursos Humanos proporcionó la base de datos de los colaboradores, lo cual permitió establecer un cronograma para la aplicación de los instrumentos. En este sentido, se pactaron dos fechas para visitar las tres obras en las cuales estaba distribuido el personal operario y una semana para el personal administrativo, en la cual se tomó la encuesta de manera virtual y en horario de oficina. El formato digital fue utilizado por un *link* que conduce a un formulario y la encuesta en físico se entregó impreso en dos hojas *bond* A4. Resulta importante acotar que en un principio se optó por un solo método para recoger la información, el cual consistía en rellenar un formulario mediante un enlace web; sin embargo, al momento de llevar a cabo este proceso, el personal obrero de la empresa manifestó, no necesariamente, dominar los recursos informáticos. Es por este motivo que se decidió aplicar manualmente las preguntas a los trabajadores que se encontraban en las obras. Asimismo, cabe resaltar que en el momento de

la recolección de datos, el equipo encuestador estuvo disponible ante cualquier consulta por parte del entrevistado; y se les indicó que al terminar la encuesta la depositen en un ánfora con el fin de garantizar la confidencialidad.

3.7 Análisis de Datos

Nuestro estudio usó el *software* estadístico Minitab, herramienta estadística utilizada para analizar datos cuantitativos y cualitativos. Minitab en su versión más reciente (R19), proporciona las aplicaciones necesarias para ejecutar procedimientos estadísticos. Este *software* facilita la interpretación de resultados, sean estos de naturaleza numérica o gráfica. A su vez, para cada tipo de análisis presenta casos que ejemplifican situaciones de la vida real, ejercicios y conjuntos de datos de negocios, educación, ciencias, deportes, etc. (Meyer, R. & Krueger, D., 2001). La prueba estadística utilizada para el análisis será la correlación lineal simple.

Antes de ejecutar el estudio correlacional se realizó un test de normalidad, con el fin de analizar el comportamiento de cada una de las variables y determinar si los datos provienen de una población que tiene la distribución teórica especificada, en otras palabras, contrasta si las observaciones podrían, razonablemente, proceder de la distribución especificada. Este test de normalidad permitió identificar si los resultados de la prueba se deben rechazar, o no, la hipótesis nula de que los datos provienen de una población distribuida de forma normal (Pedrosa, Juarros-Basterretxea, Robles-Fernandez, Basteiro, & Garcia-Cueto, 2014).

Para someter los resultados a prueba de normalidad de datos se seleccionó una herramienta estadística que permitió correlacionar las dos variables de estudio. De la misma manera, se consideró también para este análisis el cruce con algunas variables sociodemográficas, las mismas que permitieron diferenciar distintos tipos de poblaciones de acuerdo a características específicas como categoría laboral.

3.8 Validez y Confiabilidad

Con la finalidad de asegurar la validez, dada por el análisis factorial, y la confiabilidad se ha elegido dos instrumentos de medición desarrollados por expertos en su materia para ambos casos. Es importante precisar que existen otras herramientas que permiten realizar este tipo de mediciones. Es por este motivo que la presente investigación tomó en cuenta los instrumentos propuestos por Gagné et al. (2012) para el caso de la motivación laboral; y el de Alarcón (2006) para el caso de la felicidad.

Para la presente investigación, tanto la escala de Felicidad como la escala de Motivación Laboral presentaron un Alfa de Cronbach de 0.9 y 0.70 respectivamente, lo cual les asigna a ambas variables una condición aceptable según la teoría anunciada por Nunally, 1975, en Castillo, N., 2014. Al mismo tiempo, los valores indican que todos los elementos están fuertemente correlacionados entre sí, por lo tanto, todas las preguntas de las encuestas están midiendo correctamente ambas variables.

3.9 Resumen

Esta investigación es correlacional puesto que mide el grado de relación entre las dos variables de estudio y su relación causa-efecto, tiene un enfoque cuantitativo, de finalidad transversal y no experimental. En estas condiciones, se va a proyectar los resultados en un momento dado y reduciendo la subjetividad de la relación existente entre la motivación laboral y la felicidad.

Cabe resaltar que se cuenta con el consentimiento informado de los participantes en este estudio. Se van a utilizar dos herramientas para medir las variables estudiadas; la escala de la felicidad y otra que permitirá medir la motivación laboral. Ambas herramientas se medirán según una escala de tipo Likert (con 5 y 7 alternativas) y tienen una validez y confiabilidad respaldada con un análisis factorial y un coeficiente de *Alfa de Cronbach*, respectivamente.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

En el siguiente apartado se muestran los resultados del presente estudio, los mismos que fueron obtenidos a través de encuestas aplicadas a 110 personas, hombres y mujeres de la empresa de construcción seleccionada. Se desarrollaron los resultados producto de la aplicación de los dos instrumentos previamente detallados en el capítulo anterior.

4.1 Perfil de los Participantes

La aplicación de la encuesta fue solicitada a 150 trabajadores que representan el total de la población de dicha organización. La encuesta fue completada por 110 de ellos. De los 40 colaboradores cuyas respuestas no fueron consideradas, 23 participantes no lo completaron en su totalidad o presentaron errores en su llenado y 17 trabajadores se abstuvieron de participar en la presente evaluación (ver Tabla 1).

Tabla 1
Tasa de Respuesta al Cuestionario

Descripción de la población	<i>N</i>
Total de participantes según censo	150
Participantes que aceptaron el cuestionario y lo completaron	110
Participantes que no completaron el cuestionario	23
Participantes que declinaron en participar	17

Por otro lado, los 110 trabajadores que sí respondieron la encuesta, lo hicieron de forma virtual (72) y de forma presencial (38), siendo el primer grupo los trabajadores que desempeñan funciones administrativas en la Sede Central y el segundo grupo los trabajadores del área operativa.

En la Tabla 2 se mostraron la distribución total de los participantes agrupados según su sede (ver Tabla 2).

Tabla 2

Participantes del Estudio según Sede

Criterio de clasificación	Grupos	N
Sede	Oficina Central	72
	Proyecto Duplo	7
	Proyecto Fly	16
	Proyecto Nueva Vista	15
Total		110

4.2 Validación de los Datos

Para iniciar el estudio de variables relacionadas entre felicidad y motivación laboral y determinar su grado de correlación, se realizó una validación de los datos recolectados individualmente por variable: felicidad y motivación laboral, esto con la finalidad de conocer si los datos cumplen con una distribución normal. Se utilizó la prueba estadística Shapiro-Wilk, que tiene como objetivo contrastar si los datos provienen de una población de distribución normal. En consecuencia, si el nivel de significación (p) es mayor que 0.05, la distribución es normal; en caso contrario, no es normal.

Para el caso de las variables estudiadas (Felicidad y Motivación Laboral) se ajustan a una distribución normal, considerando un nivel de significación superior a 0.05. (ver Tabla 3)

Tabla 3

Resultados de Prueba de Normalidad, método Shapiro-Wilk

Variable	N	Media	Desv. Est.	Valor p
Motivación Laboral	110	0.7038	0.0787	>0.100
Felicidad	110	0.8155	0.0761	>0.100

En la Figura 2, se detallaron los valores de la variable motivación laboral que presentaron una distribución normal. Si bien se observó que en los extremos de la distribución de datos existen puntos alejados de la línea central que podrían considerarse como valores atípicos, estos no son suficientes para considerarlos como tal. Asimismo, esto no es un indicador suficiente para considerar que la totalidad de los datos sometidos a esta prueba no sean normales. Del mismo modo, esto es corroborado por el valor de p , el cual es mayor a 0.100. (ver Figura 2)

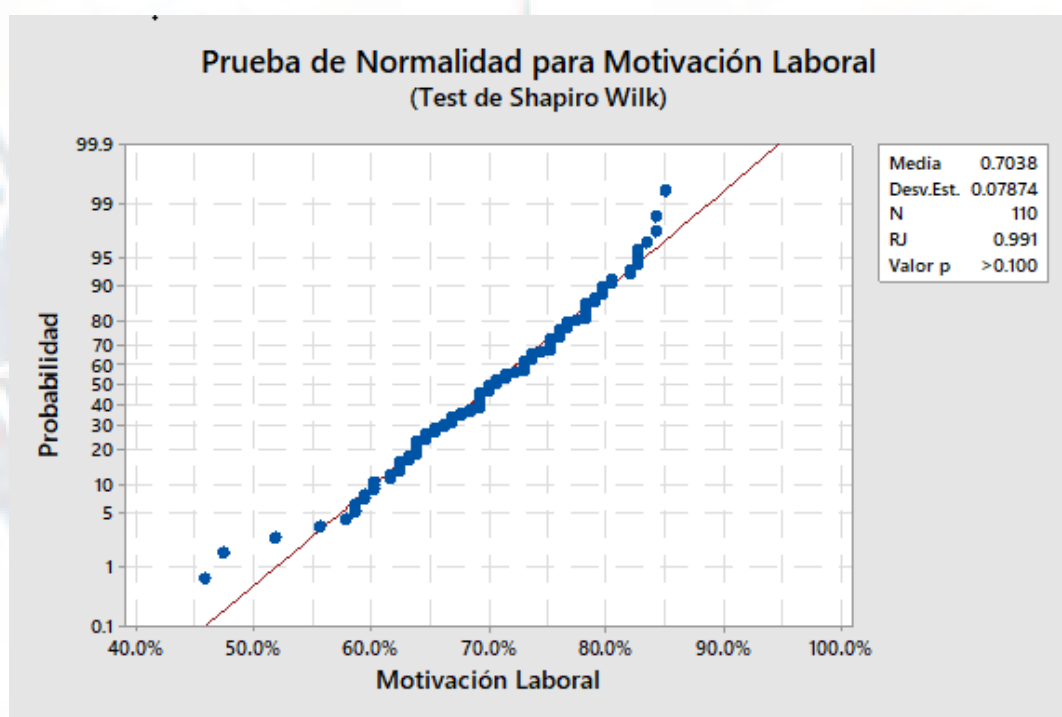


Figura 2. Prueba de Normalidad para la variable Motivación Laboral

Un comportamiento similar se observó en la Figura 3, donde se detallaron los valores de la variable felicidad ajustados a una recta. En el mismo se observó la presencia de una distribución normal.

A nivel de significancia (p) considerado en 0.05, cuyos valores superiores indicarán si la hipótesis de los datos cumple con una distribución normal, se corroboró con el valor de p obtenido cuyo valor es superior a 0.100, superando así el valor probabilístico del 5% o 0.05. (ver Figura 3).

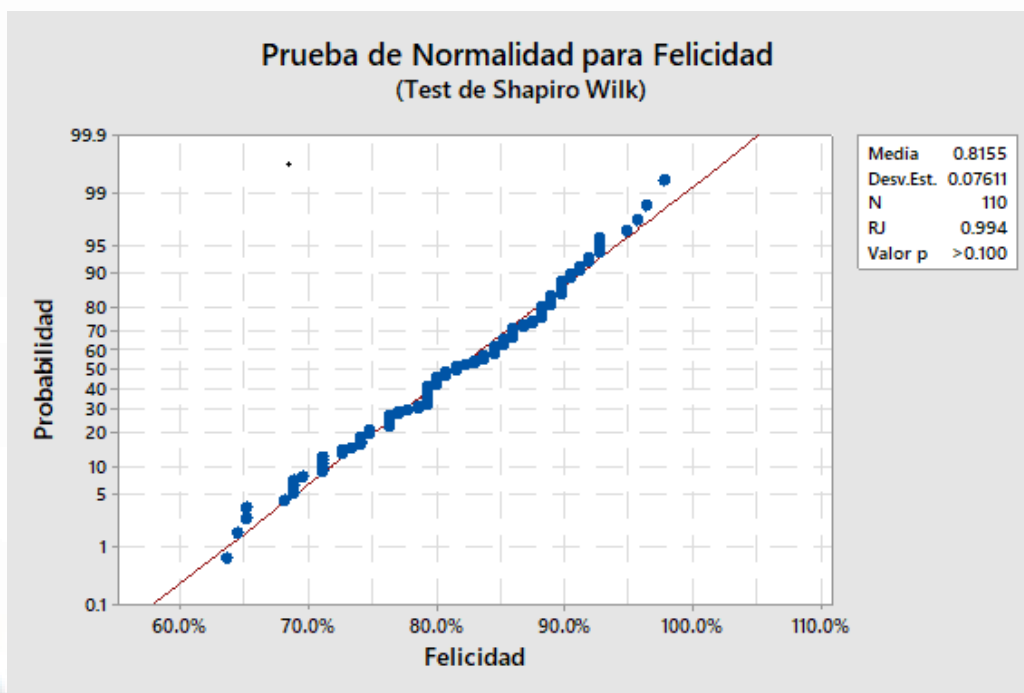


Figura 3. Test de Normalidad para la Variable Felicidad

Por lo expuesto en ambos análisis, se acepta la hipótesis que indica que las variables felicidad y motivación laboral son normales.

4.3 Resultados Generales

La investigación buscó reconocer los niveles de felicidad, los niveles de motivación laboral y la relación existente entre ambas variables. Con la finalidad de conocer los índices globales obtenidos en cuanto a felicidad y motivación laboral, se agruparon todos los resultados de cada instrumento de medición para analizar los resultados totales sobre los niveles de felicidad y la motivación laboral en la empresa seleccionada del sector construcción. Para ello, se contabilizaron los 110 resultados obtenidos de las respuestas de la encuesta y motivación laboral y se calculó un promedio. Se observó que el nivel de motivación laboral en general es de 78% y el nivel de felicidad indica un 81%. Asimismo, se realizó un análisis disgregado de los comportamientos por los criterios sociodemográficos como son sede y categoría laboral.

Con respecto a la pregunta general de la presente investigación: ¿Cuál es la relación existente entre la felicidad y motivación laboral en una empresa del sector construcción?, se realizaron pruebas de correlación utilizando el programa estadístico MINITAB R19. Luego de determinar si los datos se ajustan a una distribución normal, se procedió a analizar los resultados mediante una corrida estadística utilizando para este fin una prueba de correlación lineal simple.

El coeficiente de correlación cuantifica la relación entre dos variables numéricas y varía del uno negativo al uno positivo. Las relaciones lineales más fuertes están más cerca del uno negativo o del uno positivo, mientras que las relaciones más débiles están más cerca del cero. El signo del coeficiente de correlación indica la dirección de la relación. Asimismo, una correlación significativa no implica necesariamente una relación de causa y efecto. Esto último lo determina un coeficiente de determinación.

Con el fin de tener una correcta interpretación de los datos obtenidos en las diferentes correlaciones mostradas, se tomó en cuenta las escalas de relación referidas por Martínez, Martínez, Pérez y Cánovas (2009), en las cuales un rango que va de 0 a 0.30 se considera una relación escasa o nula, una relación de 0.31 a 0.50 se considera una relación débil y un rango que va de 0.51 a 1 es una relación moderada, fuerte o perfecta (esto último para valores cercanos a 1). Con base a los criterios definidos, se realizó una prueba estadística, tomando en cuenta un valor de significancia de 0.05.

Por otro lado, a nivel de forma gráfica, si en la línea es horizontal, la pendiente es cero y se dice que no existe una relación lineal entre las variables. Si la línea no es horizontal, la pendiente no es cero y puede existir una relación entre las variables. En la Tabla 4 se anotan los resultados de Correlación de Pearson (r) y probabilidad (p) para la relación entre felicidad y motivación laboral.

Tabla 4

Resultados de Correlación entre Felicidad y Motivación Laboral

Variables	N	r	p
Felicidad vs. Motivación Laboral	110	-0.155	0.105

Puesto que el valor p es mayor a 0.05, se rechaza la hipótesis de investigación y se concluye que no existe una relación entre las variables, el mismo que es el postulado de nuestra hipótesis nula. En la revisión de valores del coeficiente, se observa un resultado de correlación negativa débil ($r=-0.155$).

Tomando en cuenta el resultado anterior, se graficó la variable felicidad en el eje de las abscisas (variable de respuesta) y la variable motivación laboral está representada en el eje de las ordenadas (variable independiente). En la Figura 4 se observó una alta dispersión de los datos, por lo que no existe una relación clara entre la variable dependiente, la felicidad, versus la variable independiente, la motivación laboral. El coeficiente de Pearson (r) obtenido para medir la relación de ambas variables es de -0.155, siendo un valor lineal que no expresa relación alguna en términos de fuerza y dirección.

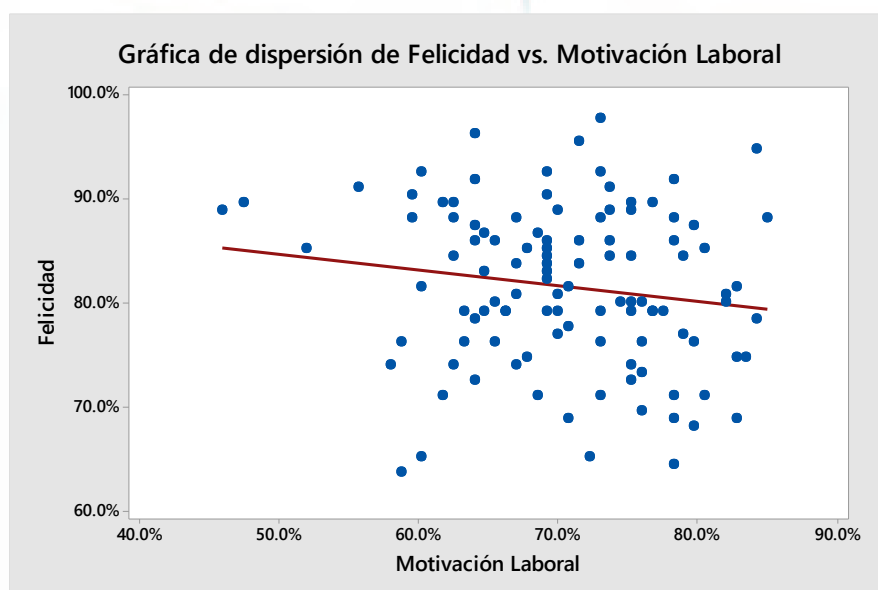


Figura 4. Grafica de Dispersión entre las Variables Felicidad y Motivación Laboral

4.4 Resultados Específicos

En esta sección, se analizó con mayor detalle cada factor que componen las variables Felicidad y Motivación Laboral, con el objetivo de encontrar algún tipo de relación existente entre ellas. Se tomaron en cuenta los resultados agrupados por sede y categoría laboral de los 110 trabajadores encuestados, siempre tomando como base de los resultados el promedio obtenido. Asimismo, se revisó si a nivel de sede o categoría laboral se presenta algún patrón de correlación significativa que sea superior a 0.5.

Finalmente, se realizó un cruce de los factores tanto de Felicidad como de Motivación Laboral. Se tomó en cuenta los cuatro factores que componen la Felicidad según el instrumento elegido y de la misma manera los tres factores que componen la Motivación Laboral, de tal manera que se tuvo 12 correlaciones adicionales.

4.4.1 Niveles de Felicidad y Motivación Laboral por Sede y Categoría Laboral

En la Figura 5, analizamos el comportamiento de los niveles de Felicidad distribuida por sede física de la empresa constructora (ver Figura 5).

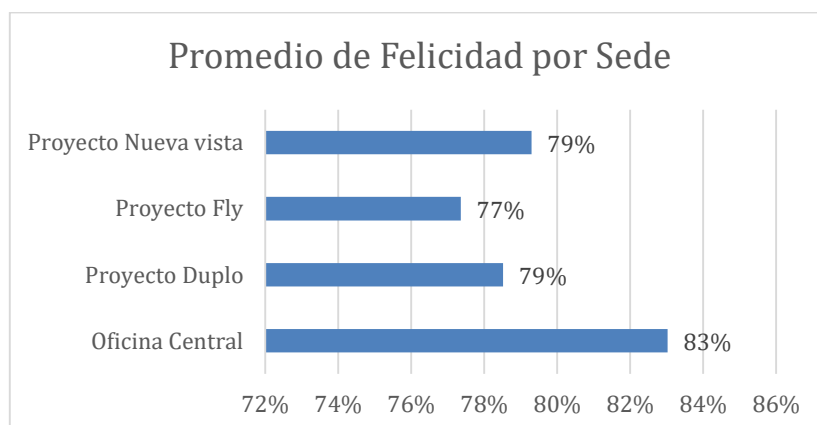


Figura 5. Nivel de Felicidad por Sede (Promedio)

Asimismo, se analizó el nivel de felicidad distribuido por categoría laboral, donde los administrativos obtuvieron en promedio un 83% de cumplimiento y el personal operativo obtuvo un 78% en promedio.

En la Figura 6 se observó que los trabajadores cuya categoría laboral es administrativa, tienen un mayor nivel de felicidad con respecto a los trabajadores con categoría laboral de Operativos, siendo una diferencia de 5 puntos porcentuales. Luego de analizar el comportamiento del nivel de felicidad, se revisaron los niveles de motivación laboral, por sede y categoría laboral.

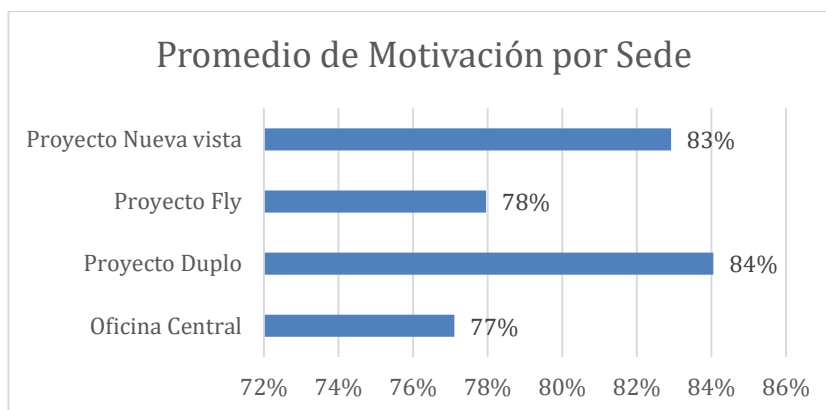


Figura 6. Promedio de Motivación Laboral por Sede

Por el contrario al comportamiento del nivel de felicidad, la Oficina Central presenta el nivel más bajo de motivación laboral con respecto a las otras sedes con un 77%.

Cabe resaltar que el Proyecto Fly presenta un valor bajo con 78%, coincidiendo este valor similar con su resultado de nivel de felicidad. Por otro lado, los mayores niveles de motivación laboral se encontraron en los Proyectos Nueva Vista y Duplo con 83% y 84% respectivamente.

En el mismo sentido, se analizó el comportamiento del nivel de motivación laboral distribuido por categoría laboral. Siendo así, el trabajador operativo obtuvo un valor de 81%, 4 puntos porcentuales por encima del trabajador administrativo con 77%.

Estos resultados son completamente opuestos a los resultados de felicidad por categoría laboral. Es decir, los trabajadores administrativos presentaron un alto nivel de felicidad pero un bajo nivel de motivación laboral con respecto a los trabajadores operativos.

Por el contrario, los trabajadores operativos contaron con un mayor nivel de motivación laboral pero un bajo nivel de felicidad. Por lo tanto, se puede apreciar que no existe una relación congruente entre ambas variables. Seguido de ello, se muestran los resultados obtenidos de todos los encuestados y se analiza la motivación laboral y su relación con sus factores: desmotivación, motivación extrínseca y motivación intrínseca.

Posteriormente, analizamos el comportamiento de ambas variables considerando el criterio Categoría Laboral, que para nuestro caso son dos: sede administrativa que es la oficina central y la sede operativa, que son los proyectos de construcción civil.

En la Tabla 5 se pudo apreciar que no existe una relación significativa entre las variables Felicidad y Motivación Laboral desde el punto de vista de los trabajadores destacados en sede administrativa y sedes operativas. Los valores obtenidos son cercanos a cero (ver Tabla 5).

Tabla 5

Correlación entre Felicidad y Motivación Laboral por Categoría Laboral

Variables	<i>N</i>	<i>r</i>
Felicidad vs. Motivación Laboral (personal Administrativo)	72	0.062
Felicidad vs. Motivación Laboral (personal Operativo)	38	0.069

En la Figura 7 se puede observar el comportamiento graficado de la dispersión de la felicidad y de la motivación por categoría laboral.

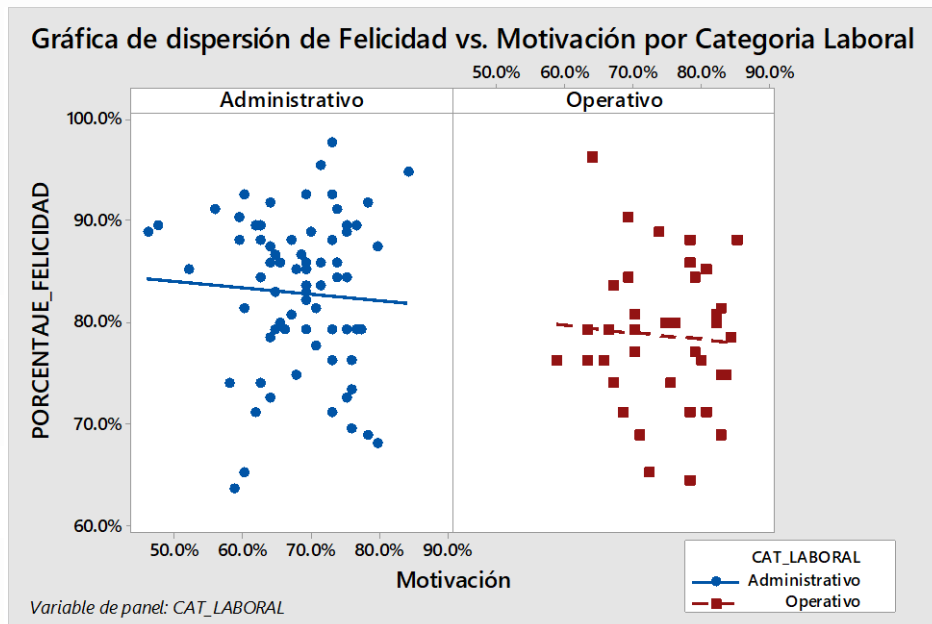


Figura 7. Gráfica de Dispersión entre las Variables Felicidad y Motivación Laboral

Del mismo modo, se realizó una correlación entre las dos variables de estudio, organizadas por ubicación física. Es decir, se tomó en cuenta los tres proyectos de construcción inmobiliaria y la Oficina Central, con la finalidad de encontrar alguna afinidad o asociación positiva o negativa de nuestras dos variables de estudio vinculadas a alguna sede laboral donde el trabajador se desempeña labores.

Los resultados obtenidos demuestran que la Motivación Laboral no se relaciona significativamente con la Felicidad para ninguna de las sedes de la empresa. No obstante, los resultados de los trabajadores del Proyecto Duplo muestran una ligera tendencia positiva en su análisis de correlación ($R=0.48$). Si comparamos los resultados de todas las sedes, los resultados del Proyecto Duplo destacan hacia una tendencia de correlación positiva, siendo una explicación de este comportamiento la poca cantidad de trabajadores encuestados en dicha sede cuyos entrevistados fueron la totalidad del grupo (7 personas), pudiendo inferirse que los sentimientos de afiliación, sentido de pertenencia y la comunicación efectiva es mayor entre dichos trabajadores al ser una menor cantidad de personas cuya cohesión y comunicación se realiza en un único ambiente laboral. (ver Tabla 6).

Tabla 6

Correlación entre Felicidad y Motivación Laboral por Sede Laboral

Variables	N	r
Felicidad vs. Motivación Laboral (Oficina Principal)	72	0.062
Felicidad vs. Motivación Laboral (Proyecto Duplo)	7	0.481
Felicidad vs. Motivación Laboral (Proyecto Nueva Vista)	15	0.097
Felicidad vs. Motivación Laboral (Proyecto Fly)	16	0.017

Para comprender en mayor medida estos resultados, los representamos gráficamente en la Figura 8, donde se puede apreciar los altos niveles de dispersión por cada sede y donde no existe un patrón de correlación claro, incluso en el Proyecto Duplo, que con sus 0.481 de coeficiente de correlación no logra ser significativo. (ver los cuatro paneles de diagrama en la Figura 8).

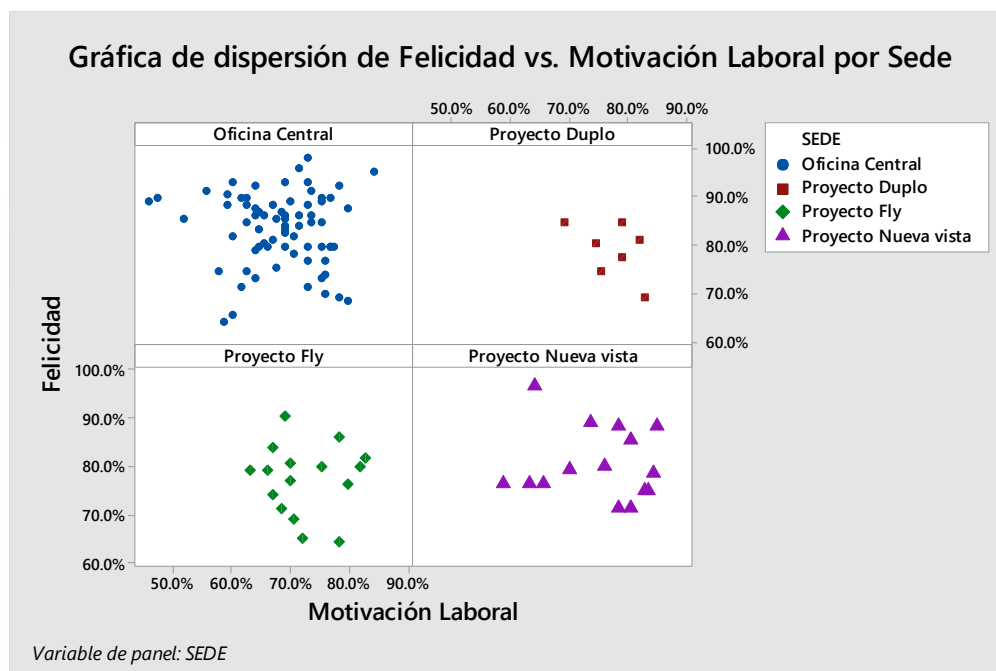


Figura 8. Gráfica de Dispersión por Sedes Entre las Variables Felicidad y Motivación Laboral

4.4.2 Correlación entre Felicidad y Motivación Laboral por sus Factores

En la siguiente tabla, se expresan los valores del coeficiente de relación (R) para la variable Felicidad versus cada uno de los factores de Motivación Laboral (ver Tabla 7).

Tabla 7

Correlación de los factores de Motivación Laboral para Felicidad

Factor de Motivación	Coeficiente de Correlación (Pearson=r)
Desmotivación	0.0332
Motivación Intrínseca	0.0467
Motivación Extrínseca	0.0139

Con respecto a los estudios de relación entre factores, se puede apreciar que ninguno de los factores de motivación laboral puede explicar el comportamiento de la variable de respuesta. (ver Tabla 7). Adicionalmente, en el panel gráfico de la motivación extrínseca existe una dispersión elevada, por tal motivo se puede inferir que a los colaboradores no les genera felicidad cualquier motivación externa, tales como por ejemplo un aumento de sueldo, cambio en políticas u otra acción similar (ver Figura 9).

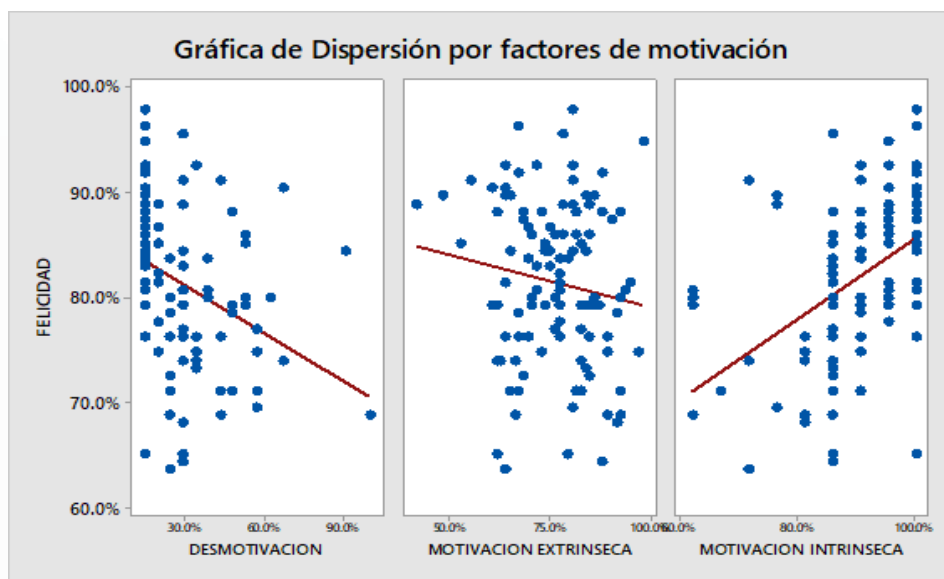


Figura 9. Gráfica de Dispersión entre la Variable Felicidad y los Factores de Motivación Laboral: Intrínseca, Extrínseca y Desmotivación

De la misma manera, en cuanto al panel gráfico de la Felicidad y desmotivación, se aprecia que las personas que muestran un menor grado de desmotivación, presentan un alto nivel de Felicidad. Asimismo, se pudo observar que uno de los tipos de motivación, la intrínseca, tiene una ligera tendencia hacia una relación directa con la variable Felicidad (ver Figura 9).

A fin de profundizar en el análisis de las variables, se realizan pruebas de correlación por todos los factores de Felicidad y Motivación Laboral. Esto quiere decir, que por cada uno de los 4 factores que componen la variable Felicidad: Sentido positivo de la vida, Satisfacción con la vida, Realización personal y Alegría de vivir, se correlacionó con cada factor de Motivación Laboral: Desmotivación, Motivación intrínseca y Motivación extrínseca. Esto significa que se obtuvieron 12 cruces de factores.

Como se puede apreciar, ninguna de las 12 combinaciones presentó una correlación significativa que señale un valor de R superior a 0.5, siendo muy débil su relación en términos de fuerza y dirección. Guardando un sentido lógico, se observó que a un mayor nivel de desmotivación origina menores niveles de Felicidad. Esto se corrobora con los coeficientes negativos de correlación para todos los casos del factor Desmotivación. Adicionalmente, se encontraron coeficientes con signo negativo para dos cruces distintos: Motivación Extrínseca con Alegría de Vivir y Realización Personal. No obstante, estos valores son muy cercanos a cero. (Ver Tabla 8)

Dentro de los hallazgos también se observó que existe una relación negativa débil entre la Desmotivación y Sentido Positivo de la Vida ($r=-0.32$). Podemos interpretar que este comportamiento podría deberse a que las personas encuestadas de la empresa constructora asocian la desmotivación en el trabajo con una afectación negativa a su felicidad asociada con

elementos como depresión, pesimismo y vacío existencial. No obstante, el valor del coeficiente es relativamente bajo o débil. Otro hallazgo importante es que no existe correlación ($r=0$) entre la Motivación Extrínseca y el Sentido Positivo de la Vida.

Tabla 8

Correlación entre factores de la variable Felicidad y factores de la variable Motivación Laboral

Factores de Felicidad y Factores de Motivación Laboral	R
Sentido positivo de la vida y Desmotivación	-0.32
Sentido positivo de la vida y Motivación intrínseca	0.10
Sentido positivo de la vida y Motivación extrínseca	0.00
Satisfacción con la vida y Desmotivación	-0.16
Satisfacción con la vida y Motivación intrínseca	0.21
Satisfacción con la vida y Motivación extrínseca	0.08
Realización personal y Desmotivación	-0.15
Realización personal y Motivación intrínseca	0.21
Realización personal y Motivación extrínseca	-0.06
Alegría de vivir y Desmotivación	-0.17
Alegría de vivir y Motivación intrínseca	0.15
Alegría de vivir y Motivación extrínseca	-0.12

En cuanto a la forma o representación gráfica de los coeficientes, se observa alta dispersión de los datos que se corroboran en las siguientes figuras.

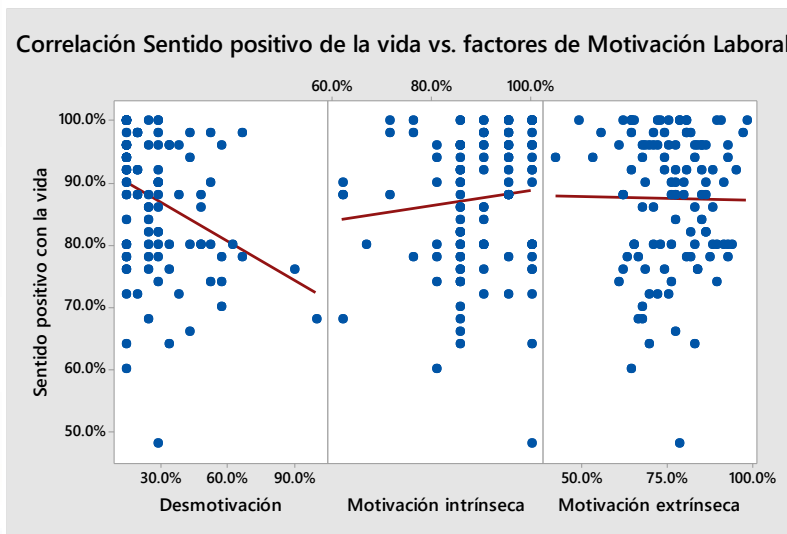


Figura 10. Correlación entre el Factor Sentido Positivo con la Vida y los Factores de Motivación Laboral: Intrínseca, Extrínseca y Desmotivación.

Cuando se cruza el factor de la variable Felicidad “Sentido Positivo con la vida” y los factores de Motivación Laboral, se observa una correlación débil y no significativa por su elevado nivel de dispersión (ver Figura 11).

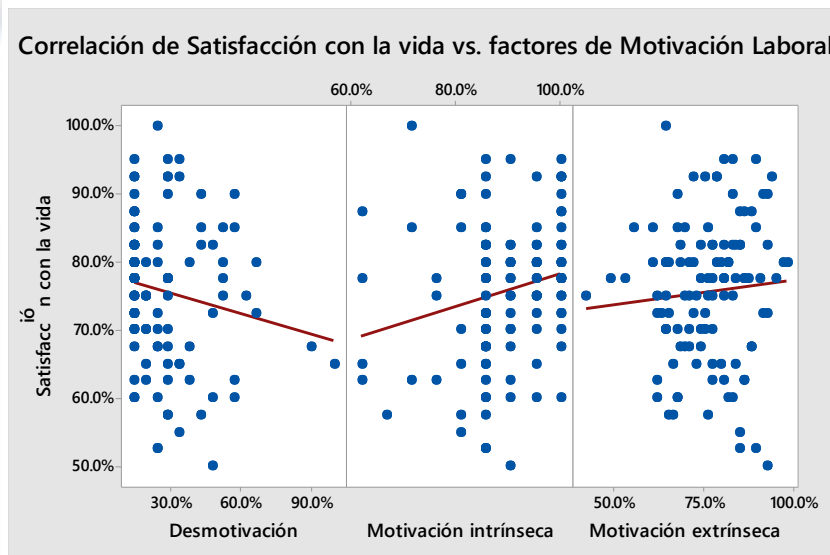


Figura 11. Correlación entre el factor Satisfacción con la Vida y los Factores de Motivación Laboral: Intrínseca, Extrínseca y Desmotivación

Cuando se cruza el factor de la variable Felicidad “Satisfacción con la vida” y los factores de Motivación Laboral, se observa una correlación débil y no significativa por su elevado nivel de dispersión (ver Figura 11).

Un comportamiento similar se repite con el factor “Realización Personal” donde se aprecia una correlación débil (ver Figura 12).

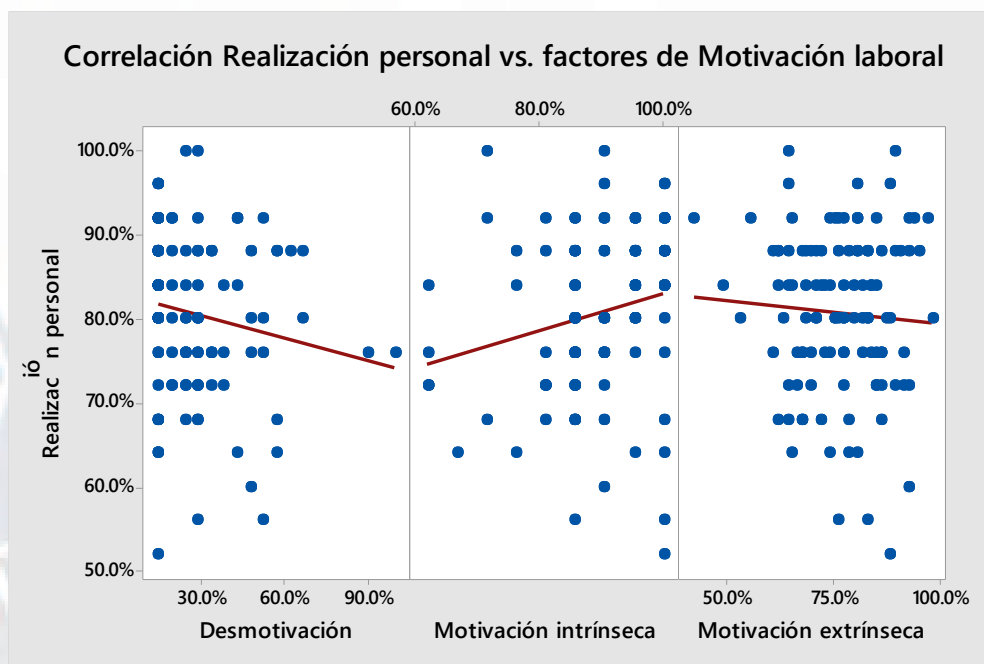


Figura 12. Correlación entre el Factor Realización Personal y los Factores de Motivación Laboral: Intrínseca, Extrínseca y Desmotivación

En cuanto al factor de Felicidad “Alegría de vivir”, se reafirma la falta de correlación significativa. Por otro lado, los factores de la variable Motivación Laboral no influyen en el comportamiento del factor de Felicidad “Alegría de Vivir” (ver Figura 13).

Se pudo observar en la figura anterior y en general para todos los paneles gráficos que la desmotivación correlacionada con cualquier factor de Felicidad, tiene una asociación con tendencia negativa. Si bien esta relación no es fuerte ni significativa, se valora el hecho que exista para un nivel elevado de cualquier factor de felicidad, el nivel de Desmotivación es menor.

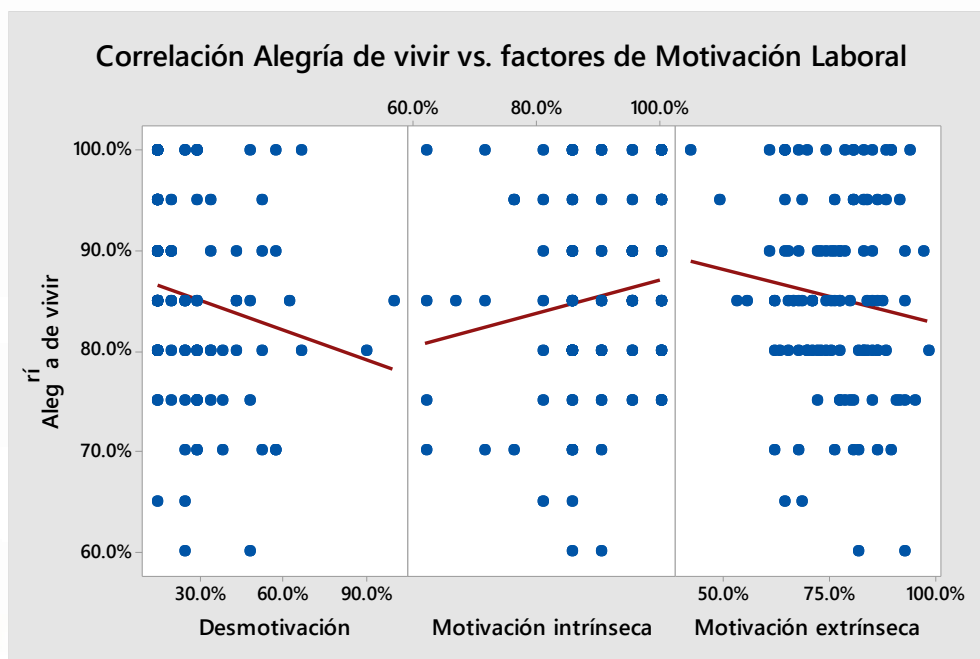


Figura 13. Correlación entre el factor Alegría de Vivir y los Factores de Motivación Laboral: Intrínseca, Extrínseca y Desmotivación

4.6 Resumen

Los resultados concluyen que los trabajadores encuestados de la empresa de construcción seleccionada para el presente estudio presentaron altos niveles de Felicidad y Motivación Laboral. Los niveles de Felicidad a nivel general es de 81% y el nivel general de Motivación Laboral es de 78%. Sin embargo, la correlación entre ambas variables, tomando en cuenta que la Felicidad es la variable respuesta (Y) y la Motivación Laboral es la variable independiente (X), es muy débil, por lo que no se acepta la hipótesis planteada en la presente investigación, que indica que si existe una relación significativa entre ambas variables. Ocurre el mismo efecto en el análisis por categoría laboral y sede de trabajo de los encuestados y con el análisis de los factores que componen las dos variables.

En cuanto a los resultados específicos, se observó que existe una débil relación positiva cuando relacionamos la felicidad con la motivación intrínseca, que es uno de los factores de la motivación laboral, obteniendo un resultado de $r=0.47$. En el mismo sentido, se observa que la correlación de Felicidad y Motivación Laboral para el Proyecto Duplo es de $R= 0.48$.

Por lo expuesto, se concluye que dentro del análisis de los factores que componen las variables Felicidad y Motivación Laboral, no se halló ninguna relación significativa.



Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

La presente investigación se realizó tomando como referencia la información recabada a través de dos instrumentos de medición cuantitativa. El primero de estos fue elaborado por Gagné et al (2012), se denomina Escala de Motivación Laboral y consta de 19 reactivos; asimismo, el segundo instrumento utilizado es la Escala Factorial para medir la Felicidad propuesta por Alarcón (2006) y que tiene 27 reactivos. Ambas herramientas constan de una plantilla de respuesta tipo Likert con opciones del 1 al 5 y del 1 al 7 que se aplicaron, en una única oportunidad, a un total de 110 trabajadores de una empresa del sector construcción.

Según la hipótesis planteada, se demuestra que no existe una relación significativa entre la felicidad y la motivación laboral. Existe una relación muy débil entre la variable felicidad y la motivación laboral. Este comportamiento de los datos analizados aplican también para los 12 factores analizados (4 factores de Felicidad vs. 3 Factores de Motivación Laboral) y los agrupamientos de datos realizados por sede y categoría laboral. Por lo expuesto, el presente estudio puede inferir que las personas asocian, de alguna manera, aquellos componentes más íntimos y personales (por ejemplo: la realización y el reconocimiento) con la generación de motivación laboral y felicidad; dejando de lado aquellos incentivos asociados a temas más superficiales (por ejemplo: dinero y poder).

Al estudiar las variables felicidad y motivación laboral por separado se observa que el nivel de motivación laboral en general se encuentra en 78% y el nivel de felicidad indica un 81%. Tomando en cuenta la felicidad por sede, se identificó que la sede de la Oficina Central es la que tiene el mayor nivel de felicidad (83%) y la sede con menor nivel de felicidad es la del proyecto Fly (77%). Al analizar esta variable por categoría laboral, se valida que la categoría que tiene un mayor porcentaje de felicidad es la Administrativa (83%) cuyos encuestados son los mismos que la sede de Oficina Central. Por su parte la variable de

Motivación Laboral es más alta en la sede del proyecto Duplo (84%), mientras que es más baja en la sede de la Oficina Central (77%). Mientras que al analizar la variable por categoría laboral la más alta en Motivación Laboral es la categoría Operativo (81%).

Luego del análisis de los resultados obtenidos se da respuesta a la pregunta central de esta investigación: ¿Existe una relación entre la motivación laboral y la felicidad? La importancia del estudio radica en la demostración de que, para el caso estudiado, no existe una relación directa entre la motivación laboral y la variable de la felicidad del colaborador en la empresa Inka Construcciones, con un coeficiente de Pearson (r) de -0.015. Vale decir, por mucho esfuerzo que realice la organización del sector construcción por proveer de acciones que puedan contribuir a elevar la felicidad de un trabajador, este no necesariamente responderá positivamente a dichos estímulos o incentivos.

De acuerdo a lo expresado, los diferentes subgrupos analizados como la sede y categoría laboral no guardan una relación entre los factores de motivación laboral y la felicidad. Una explicación a esta situación se encuentra en la revisión de la literatura, que ha proveído de bases conceptuales sólidas respecto a la motivación laboral y felicidad y que ambas variables no se relacionan entre sí, como antecedentes de estudio. No obstante, para determinar el grado de estas dos variables en una organización es necesario medirla objetivamente. Cabe indicar que los trabajadores que participaron del presente estudio no asocian su alto nivel de felicidad con aspectos de motivación que pueda proveer la empresa, como el caso de sus roles y funciones.

Finalmente, sobre el caso estudiado se puede inferir que las personas y/o las organizaciones suelen asociar términos que podrían tener una relación; sin embargo, esto no siempre sucede así. Esta tesis permite incrementar el debate que existe con respecto al vínculo existente entre la felicidad y la motivación laboral en cualquier organización. Si bien suena interesante esta relación sugerida, la aplicación de dos instrumentos, previamente

validados, y el cruce de sus resultados permiten sugerir que, en el plano de la praxis, no existe una relación clara entre la felicidad y la motivación laboral.

5.2 Recomendaciones

La presente investigación es producto del entendimiento del estado del conocimiento que se tiene sobre los temas vinculados a la felicidad y motivación laboral, así como también de la aplicación práctica de dos instrumentos de medición cuantitativa a una población de trabajadores de Inka Construcciones. Para fortalecerlo, la empresa debe implementar medidas que permitan gestionar el talento, tales como establecer planes de sucesión, incentivos y línea de carrera para los colaboradores. Consideramos que estas acciones ayudan a mejorar la Felicidad y la Motivación Laboral.

Luego de la evaluación del resultado de la aplicación de las herramientas se generó una serie de recomendaciones que se detallan en los siguientes párrafos.

Cabe precisar que la felicidad de un trabajador no está supeditada a cualquier iniciativa que promueva una organización. Es por ello que las organizaciones no pueden hacerse responsables por la felicidad de las personas. Adicionalmente cada persona debe encontrar y decidir su propia motivación (Fernandez, 2015). En este sentido, cada trabajador puede tener diferentes caminos para motivarse y que le permita identificar aquel trabajo en el que encuentre su estado de rendimiento óptimo.

5.2.1 Recomendaciones Teóricas

Dado que la gestión de la felicidad está contextualizada en un enfoque psicológico positivo, debe ser abordada desde un punto de vista integral. Es por esta razón que, para favorecer el bienestar y la salud de las personas, es necesario conocer los antecedentes y además las consecuencias de su funcionamiento óptimo en todas las esferas de la vida del trabajador y no únicamente limitado al ámbito laboral, por lo que cualquier aplicación práctica debe contemplar la felicidad desde un punto de vista integral (Seligman, 2011).

Además, según Fernández (2015), la gestión de la felicidad se debe centrar en tres focos: (a) condiciones de trabajo, el cual es un factor higiénico; (b) procesos operacionales y sencillos, que faciliten el trabajo para el colaborador; y (c) gestión de personas, para promover su bienestar. Es por esto que resulta fundamental revisar la visión del ser humano de los dueños y ejecutivos principales, asimismo, se recomienda revisar si conciben a las personas solo como instrumentos y recursos para la rentabilidad. Esta será la base para saber si es factible la implementación del modelo de la felicidad.

5.2.2 Recomendaciones Prácticas

La primera recomendación para la organización es hacer un análisis integral de las diferentes necesidades y expectativas de sus trabajadores para aplicar iniciativas que se adapten a dichas demandas. Es importante identificar los vínculos que permiten generar un entorno laboral colaborativo, el mismo que será logrado en la medida que cada líder de la organización conozca los motivos intrínsecos que impulsan a cada miembro de su equipo con la finalidad de conocer las razones de cada colaborador para mantener o elevar su nivel de felicidad. La empresa, aplicando talleres de liderazgo y trabajo en equipo, puede ayudar a que el personal se encuentre motivado y se encamine hacia una gestión de la felicidad organizacional. Al atender estas variables, se podrá generar mejores resultados en el plano del ambiente laboral.

Si la búsqueda de la felicidad tiene relación con la búsqueda del propósito, se debe definir previamente si la empresa tiene un propósito claro y éste ha sido divulgado a todos los niveles jerárquicos de la organización con la finalidad de lograr un alineamiento estratégico. Por lo señalado, es importante que la difusión del propósito sea orientada hacia una gestión de felicidad, ya que ayudara a fortalecer la cultura organizacional. Se precisa que este propósito debe transmitirse desde los procesos de reclutamiento y selección (Fernández, 2015).

Cuando la organización decida integrar a sus actividades una gestión de la felicidad, esta no solo debe abarcar la definición de propósito y su entendimiento a todo nivel, sino que la empresa debe adoptar mecanismos integrales para que la Alta Dirección se involucre con la gestión de la felicidad, se brinden los recursos necesarios, se definan planes de trabajo y se establezcan los incentivos necesarios para impulsar una cultura integral de la felicidad organizacional. Adicionalmente, se sugiere que la estrategia de la empresa contemple cubrir las necesidades primarias de su personal con el fin de maximizar las ganancias y generar mayor bienestar y de la mano con ello, mayor felicidad (Cruz, Ramírez, & Sánchez, 2015).

Por último, se recomienda diseñar un programa denominado “Cadena de la Felicidad”. Este tendría como objetivo que cada trabajador elija tres compañeros de la misma organización con el fin de conocerlos mejor y en base a ello apoyarlos, desde sus aptitudes y experiencias, en alcanzar un aspecto de sus vidas que les genere mayor felicidad. Para esto, aquellos trabajadores que ya hayan identificado cuáles son los aspectos de sus vidas que les generan mayor felicidad, y sobre los cuales hasta el momento no han podido influir directamente, tendrán que colocar un cubo hecho de cartulina de color amarillo sobre sus escritorios. De esta manera, cada trabajador podrá conocer qué compañeros se encuentran listos para iniciar la cadena. Esto permitirá que con el paso del tiempo, se vaya creando un círculo virtuoso, el mismo que permitirá que exista un nexo entre los diversos niveles jerárquicos de la empresa y que se genere motivación en los trabajadores.

5.3 Contribuciones Teóricas y Prácticas

Mediante diferentes fuentes bibliográficas que abordan los temas de la felicidad y de la motivación laboral, así como también a través de la presente investigación, se ha logrado revisar los principales conceptos, teorías y herramientas vinculados a dichas variables. Esto permite generar un aporte, tanto teórico como práctico, que facilite el rol que cumplen las organizaciones en cuanto al manejo de los aspectos intangibles de sus colaboradores. Es por

ello que a continuación se planteará un conjunto de contribuciones, las mismas que se desprenden de la presente investigación y que permitirán sustentar la propuesta de un plan de acción dirigido a diversas organizaciones del Perú, en particular, del sector construcción.

5.3.1 Contribuciones Teóricas

Según el Estudio Mundial de Capital Humano realizado por *Boston Consulting Group (BCG)* en el 2014 y el *Gallup State of the global Workplace* del mismo año, se indica que las ventajas cuantitativas de la felicidad en el trabajo son las siguientes:

- (a) aumenta la productividad entre el rango de 31% a 40%,
- (b) incrementa la excelencia operacional entre el rango de 30% a 45%,
- (c) mejora la calidad de servicio a los usuarios entre el 15% a 25%,
- (d) mejora el valor accionado y la rentabilidad entre el 15% a 28%,
- (e) reduce el ausentismo entre el 43% a 51%,
- (f) disminuye la accidentabilidad entre 48% a 50%,
- (g) reduce la rotación entre 33% a 58%,
- (h) incrementa el compromiso de los colaboradores entre el 30% a 55%,
- (i) mejora el clima laboral entre el 55 a 90%, y

Estas ventajas cuantitativas de la felicidad en el trabajo permiten conocer, de manera certera, en qué porcentaje el buen manejo de esta variable está facilitando un mejor desempeño de los colaboradores en determinadas áreas. En ese sentido, se observa que el incremento de la felicidad está ayudando, de manera directa, a mejorar el clima laboral de las organizaciones.

Del mismo modo, se puede afirmar que una metodología innovadora basada en la psicología positiva, puede ser la metodología de implementación de una HERO (*Healthy & Resilient Organizations*), donde se lleva a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas; que permiten mejorar procesos y resultados de los empleados en la organización.

Este tipo de organización propicia un equipo con ambiente laboral positivo, que proporciona los siguientes recursos: (a) autonomía laboral, (b) apoyo social de los compañeros de trabajo, (c) contagio de emociones positivas, (d) liderazgo positivo, y (e) oportunidades de aprendizaje (Salanova, Martínez & Llorens, 2014).

5.3.2 Contribuciones Prácticas

Si bien existe un amplio universo alrededor de las variables felicidad y motivación laboral, resulta importante precisar que diversos aspectos aún se encuentran en un estado incipiente pues no necesariamente las investigaciones finalizan en publicaciones académicas científicamente rigurosas. Muchos aspectos todavía se mantienen dentro del campo de la especulación, limitados por los sesgos de los investigadores, así como también por la falta de estudios que, de alguna manera, uniformicen el estado del conocimiento. Es en este contexto que la presente investigación propone un aporte sincero y tangible sobre la relación que existe entre la felicidad y la motivación laboral, el mismo que propicia una serie de inquietudes y nuevas teorías que se debería abordar mediante investigaciones futuras.

Se considera un aporte práctico que dentro de las diversas investigaciones a nivel nacional sobre la felicidad, la motivación laboral, no exista a la fecha un estudio en el Perú que correlacione ambas variables en el contexto empresarial y específicamente en el sector construcción. En ese sentido, el presente estudio puede contribuir como una referencia a futuras investigaciones que busquen ampliar otros nichos académicos no explorados como el sector educación, manufactura, tecnología y otros que busquen medir el comportamiento de las dos variables seleccionadas.

Otro de los aportes importantes de la investigación radica en que el instrumento de motivación laboral propuesto por Gagné ha sido agrupado en tres de sus factores relevantes, como son la desmotivación, motivación intrínseca y motivación extrínseca. Estos tres factores han sido medidos independientemente con la variable felicidad y cuyos resultados

puede servir para entender el comportamiento de la felicidad desde estas tres dimensiones, en el contexto del sector construcción.

5.4 Investigaciones Futuras

Se sabe que la relación entre la motivación laboral y felicidad no es concluyente. Por tal motivo, se recomienda realizar un análisis sobre qué otras variables independientes pueden impulsar un mayor nivel de felicidad, como por ejemplo la productividad, el bienestar o la satisfacción laboral para el sector construcción. En su conjunto, esto permitirá identificar la existencia de una variable que impulse una mayor felicidad de los trabajadores. De lo anterior, se podría inferir que a mayor felicidad existirá mayor productividad, siendo esta la premisa, es clave que las empresas se enfoquen en ello y así, obtenga una proyección del cumplimiento de sus metas a futuro. Esto se evidencia en la investigación de Cruz, Ramírez, y Sánchez (2015), elaborada en Colombia.

En el sector construcción, el factor humano es uno de los recursos más importantes, y dicho recurso no se puede sustituir por tecnología en su totalidad. De la misma manera, en esta industria se puede encontrar trabajadores con distinta formación y cultura ocupacional. Es por ello que una investigación futura considerará otras variables que sí impacten directamente a la felicidad; como el caso de satisfacción laboral, bienestar social y gestión de capacitación al personal. En este contexto, la relación de estas variables con la felicidad, podría establecer una mayor afinidad que la estudiada en la presente investigación.

Por otro lado, resulta preciso recalcar que el tipo de trabajo es en grupo y lo que se busca es cumplir los objetivos de corto plazo del proyecto, los cuales pueden ser propios de la empresa constructora o compartidos con otras empresas. Estas pueden tener sus objetivos organizacionales diferentes, los mismos que no necesariamente van a estar alineados a los objetivos personales de los trabajadores (Navarro, 2008). Otra investigación futura a considerar es evaluar si los trabajadores del sector construcción se motivan mediante factores

intrínsecos, así como también identificar cuál es el nivel de motivación que esto les genera. Esta última premisa se debería corroborar mediante la creación y aplicación de herramientas, previamente validadas, empezando por los principales países de Latinoamérica, inmersos en el sector construcción, como lo son Brasil y Perú.

5.5 Gestión del Cambio y Plan de Acción

La presente investigación propone un marco de trabajo para que la organización del sector construcción implemente un plan de acción que se encuentre soportado por una metodología para la gestión del cambio organizacional. Los planes de acción, al ser instrumentos de planificación y control de la ejecución, se convierten en una fase crítica en todo proceso de cambio, debido a su alta complejidad y falta de sociabilización en su entendimiento con todas las líneas jerárquicas de una organización. Para lograr que un plan de acción sea completamente efectivo, se recomienda que antes de su ejecución se diseñe un modelo de gestión del cambio.

5.5.1 Gestión del Cambio

Al respecto, existen diversas metodologías que han sido implementadas y mejoradas desde hace un siglo atrás, siendo la de mayor reconocimiento por su practicidad el Modelo de Knoster para gestionar cambios complejos. Este modelo propone cinco elementos que alineados entre sí, producen cambios organizacionales efectivos siendo estos los que siguen:

- (a) visión,
- (b) habilidades,
- (c) incentivos,
- (d) recursos, y
- (e) plan de acción

El modelo creado y perfeccionado por Tim Knoster en 1991 pasa por contar con una visión poderosa, dotar de habilidades al equipo de trabajo, definir los incentivos correctos,

proveer recursos y tener un plan de acción consensuado, con responsables y fechas de cumplimiento. Como se observa en la Figura 14, el alineamiento de todos los elementos del modelo conducirá el éxito organizacional. Sin embargo, si la organización carece de una visión clara e interiorizada en todos los trabajadores de la empresa del sector construcción, la gestión del cambio generará una gran confusión. Del mismo modo, la falta de habilidades y competencias en el equipo de trabajo encargado de conducir el cambio producirá un alto nivel de ansiedad en toda la organización. Un efecto similar ocurrirá si no se establecen los incentivos necesarios para promover el cambio, conllevando a que en la organización se empoderen personas disociadoras que bloqueen las iniciativas de cambio, generando una resistencia en los demás. Asimismo, si la Alta Dirección no dota de presupuestos suficientes y recursos necesarios, originará una frustración en el equipo de trabajo que desea realizar los cambios, pero no los verá materializados justamente por la falta de recursos. Finalmente, se producirá una salida en falso si es que el plan de acción no se ha establecido o se encuentra incompleto, generalmente por no definir responsables de cada actividad a realizar ni sus fechas de cumplimiento. Este último elemento es el catalizador del cambio, por lo que debe establecerse un seguimiento y control periódico de su ejecución y medición de la efectividad con la finalidad de que la gestión del cambio organizacional se establezca.

Visión	Habilidades	Incentivos	Recursos	Plan Acción	=	Éxito
Visión	Habilidades	Incentivos	Recursos	-	=	Salida en falso
Visión	Habilidades	Incentivos	-	Plan Acción	=	Frustración
Visión	Habilidades	-	Recursos	Plan Acción	=	Resistencia
Visión	-	Incentivos	Recursos	Plan Acción	=	Ansiedad
-	Habilidades	Incentivos	Recursos	Plan Acción	=	Confusión

Figura 14. Modelo de Gestión de Cambios Complejos de Knoster.

5.5.2 Plan de Acción y Costos de Implementación

Es conveniente que la organización implemente un plan de acción que ayude con la creación de una gerencia de felicidad, tomando en cuenta las diversas fases para su implementación. Para ello, es importante conocer la convicción ética de los socios y altos directivos, mantener un buen desarrollo de liderazgo, incluir indicadores de felicidad que estén asociados con el plan estratégico organizacional y redefinir las estrategias de la gerencia de gestión de personas para que estén ligadas a la felicidad (Fernández, 2015).

En la fase de incertidumbre se debe presentar la propuesta de implementación a los directivos, la cual debe ser una idea innovadora que considere las ventajas de tener dicha gerencia. La implementación es la etapa más larga pues surgen errores en el camino, sin embargo, los ejecutivos deben mantener un alto nivel de liderazgo y empatía con su equipo. La internalización es la etapa más complicada ya que busca que toda la organización esté comprometida e identificada con el cambio que se quiere realizar. Para ello, se ha recomendado ejecutar el Programa “Cadena de la Felicidad” para que así los colaboradores internalicen el concepto y esto pueda ser replicado en toda la organización. Es importante alinear la estrategia organizacional con la idea de creación de la nueva gerencia. En la etapa de gestión efectiva es imprescindible que la organización en cuestión defina los roles que cada involucrado debe tener en la nueva gerencia y se nombre al líder de la misma. En la última fase de madurez, se tiene que buscar la sostenibilidad, motivo por el cual es relevante realizar activaciones al personal y crear foros de conversación. Además, crear una herramienta que diagnostique periódicamente la gestión de la felicidad.

Con lo explicado en los párrafos anteriores, la organización va a lograr ciertos objetivos. A corto plazo, se apreciará una mejora en el clima laboral, aumento de confianza en jefaturas y demás ejecutivos de la empresa y una notable reducción en el ausentismo del

personal. Por otro lado, a largo plazo, se logrará mejorar la productividad y calidad de servicio, incremento de excelencia operacional y un aumento de la rentabilidad.

Para desplegar esta recomendación, se evaluaron los costos para cada fase del plan de acción. Para desarrollar la propuesta de implementación a los directivos, la organización debe realizar una serie de talleres a todo nivel jerárquico, cuya temática principal sea la gestión de la felicidad. Seguido de ello, para mantener un alto nivel liderazgo y empatía, es necesario realizar un taller vivencial ligado al liderazgo y en función a ello, medir la capacidad de liderazgo de los ejecutivos y calibrar el estilo de liderazgo de cada uno de ellos. En la tercera fase, para lograr un compromiso e identificación con el cambio, la empresa debe realizar una serie de activaciones y mapeo integral de un diagnóstico de necesidades. Adicionalmente, es importante que la organización, junto con la ayuda del área de recursos humanos, ajuste la descripción del perfil del puesto de todo el personal en función a las responsabilidades relacionadas a la gestión de la felicidad. Finalmente, se debe establecer indicadores que permitan medir la eficacia de la implementación con la finalidad de tomar acciones correctivas que conlleven a la sostenibilidad de la organización. En la tabla 9 se detallan las fases, actividades, responsable, plazo y costos (ver Tabla 9).

Tabla 9

Plan de Acción Para la Empresa del Sector Construcción

Fase	Descripción de la actividad	Responsable	Costos \$	Plazo Semanas
1. Incertidumbre	Propuesta de implementación a los directivos	Directorio	9000.00	3
2. Implementación	Mantener alto nivel de liderazgo y empatía	G. de personas	2000.00	10
3. Internalización	Compromiso e identificación con el cambio	Líderes y G. de personas	2500.00	4
4. Gestión Efectiva	Definición de roles de los involucrados	G. de personas	1500.00	2
5. Madurez	Búsqueda de sostenibilidad	Líderes y directorio	2000.00	5
Total			17000.00	24

A continuación, se muestra un diagrama de actividades detallando la duración estimada por cada fase de implementación. Cabe precisar que cada fase cuenta con sub actividades y la duración de todo el proyecto es de 24 semanas. La Figura 15 complementa la información descrita en la tabla 9 (ver Figura 15).

ACTIVIDADES	Meses																							
	1				2				3				4				5				6			
Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1. Propuesta de implementación a los directivos	■	■	■																					
1.1 Realizar despliegue a los directivos y gerentes	■	■	■																					
1.2 Realizar despliegue a mandos medios		■	■	■																				
1.3 Realizar despliegue a personal operativo			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
2. Mantener alto nivel de liderazgo y empatía				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
2.1 Desarrollar taller vivencial de liderazgo				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
2.2 Medir capacidad liderazgo de ejecutivos					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
3. Compromiso e identificación con el cambio																								
3.1 Realizar activaciones a todo nivel jerárquico																								
3.2 Realizar diagnóstico integral de necesidades																								
4. Definición de roles de los involucrados																								
4.1 Ajuste de perfil de puestos en los roles de supervisión																								
4.2 Capacitación a los colaboradores en los nuevos perfiles																								
5. Búsqueda de sostenibilidad																								
5.1 Establecer indicadores para medir la eficacia																								
5.2 Tomar acciones correctivas																								

Figura 15. Cronograma de Actividades con Duración en Semanas.

5.6 Resumen

En el capítulo se abordó las principales conclusiones del presente estudio y sus recomendaciones para la mejora de la organización en la cual se basaron las investigaciones, así como principales contribuciones, investigaciones futuras y la gestión del cambio que incluye un plan de acción sugerido. Con respecto a las conclusiones, se determina que no existe una relación entre las dos variables de estudio: la felicidad y la motivación laboral. Asimismo, los diferentes subgrupos analizados como la sede (Oficina Principal, Proyecto Duplo, Proyecto Nueva Vista, Proyecto Fly) y categoría laboral (Administrativos y Operativos) no guardan una relación entre los factores de motivación laboral y la felicidad. Dentro de las recomendaciones, dado que nuestra hipótesis de estudio es nula, se recomienda realizar otros estudios que permitan estimar la relación que pueda existir entre la felicidad y la satisfacción laboral, productividad o bienestar. Por otro lado, se reconoce que cada colaborador cuenta con distintas formas de motivarse y no necesariamente estas conducen a

lograr un nivel de felicidad. En ese orden de ideas se recomienda a la empresa que realice un análisis integral de las diferentes necesidades y expectativas de sus trabajadores para aplicar acciones que se adapten a dichas demandas. Existen elementos disparadores que impulsan un buen clima organizacional, siendo estos la definición de planes de sucesión, incentivos, líneas de carrera, por lo que recomendamos su implementación. Asimismo, la empresa debe alinear su propósito organizacional con orientación hacia una gestión de felicidad y adoptar mecanismos integrales para que la Alta Dirección se involucre con la gestión de la felicidad.

Con respecto a las contribuciones que ofrece el presente estudio, se han tomado referencias de estudios internacionales que explican una serie de ventajas cuantitativas que ofrece implementar la gestión de felicidad en una organización, citándose al estudio realizado por BCG y Gallup en el 2014. Del mismo modo, implementar procesos alineados con la psicología positiva que impulsa la metodología HERO (organizaciones saludables y resilientes) hará que la organización propicie un ambiente laboral positivo.

En cuanto a las investigaciones futuras se menciona la importancia de evaluar si los trabajadores del sector construcción se motivan mediante factores intrínsecos mediante la creación y aplicación de herramientas e instrumentos de investigación validados y aplicándolo en empresas del sector construcción en países como Brasil y Perú, que presentan un crecimiento importante en el rubro construcción. Finalmente, se propone la aplicación de la gestión del cambio que deba considerar los siguientes elementos:

- (a) visión,
- (b) habilidades,
- (c) incentivos,
- (d) recursos, y
- (e) plan de acción

Sobre este último elemento, se considera un despliegue que aborde todos los aspectos estratégicos de la organización, empezando por el Directorio que debe proponer la implementación y comunicación a todos los niveles jerárquicos. Seguidamente, se debe tener un alto nivel de liderazgo y empatía, compromiso e identificación con el cambio y definiendo roles con todos los involucrados. Estas actividades deben ser lideradas por el Gerente de Personas. Para asegurar el cambio y mejora constante, todos los colaboradores deben buscar la sostenibilidad permanente de todas estas acciones propuestas.



Referencias

- Ahn, N., & Mochón, F. (2007). Felicidad y Expectativas. *Fundación de Estudios de Economía Aplicada*, 1, 1-15.
- Alarcón, R. (2006). Desarrollo de una Escala Factorial para Medir la Felicidad. *Interamerican Journal of Psychology*, 40(1), 99-106.
- Álava, J. (2013). Sin felicidad y sin motivación no hay liderazgo. En *El Liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI* (pp. 159-204).
- Álvarez, A., & Muñiz, J. (2013). Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial. *Revista de Comunicación*, 12, 7-31.
- Ancochea, M. (2017). *La felicidad se abre hueco en la empresa*. *Capital Humano*, (323), 18-20.
- Añez, S. (2006). Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. *CICAG*, 4(1), 102- 126.
- Arcela, A., Geldres, N., Hurtado, J., & Torres, E. (2016), *El Liderazgo de la Mujer Ejecutiva en el Sector Construcción de la Región Lima Metropolitana* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Centrum Graduate Business School, Lima, Perú.
- Arias, W., Masías, A., & Justo, O. (2014). Felicidad, síndrome de burnout y estilos de afrontamiento en una empresa privada. *Avances en Psicología*, 22(1), 75-88.
- Árraga, M., & Sánchez, M. (2012). Validez y confiabilidad de la Escala de Felicidad de Lima en adultos mayores venezolanos. *Universitas Psychologica*, 11(2), 381-393.
- Asad, S., & Dainty, A. R. (2005). Job Motivational Factors for disparate occupational groups within the UK Construction Sector: a comparative analysis. *Journal of construction research*, 6(02), 223-236.

- Barrenechea, T., Palacios, C., & Nina, Y. (2017), *Impacto de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en la Generación de Valor Financiero en las Empresas del Sector Construcción* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Centrum Graduate Business School, Lima, Perú.
- Begazo, M., Calvo, V. Hayashida I, Maraví, I. (2018), *Buenas prácticas en la Gestión de Talento en el Sector Construcción* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Centrum Graduate Business School, Lima, Perú.
- Benítez, G. (2018). *Influencias de la comunicación, ambiente laboral, felicidad y motivación en el desempeño del trabajador* (Tesis de Maestría). Universidad de Sevilla, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Sevilla, España.
- Boada, J., De Diego, R., & Agulló, E. (2004). Burnout y las manifestaciones psicomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*, 16 (1), 125-131.
- Bucay, J. (2010). *El camino de la felicidad*. México: Océano exprés.
- Castillo, N. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos* (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Lima, Perú.
- Csikszentmihalyi, M. (2012). *Fluir: una psicología de la felicidad*. Editorial Kairós.
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. *Revista Innovar*, 16(28), 7-32.
- Cruz, J., Ramírez, M., & Sánchez, D. (2015). *La felicidad organizacional, un nuevo reto de intervención en la gestión humana para aumentar la productividad y motivación laboral* (Tesis de Maestría). Universidad Sergio Arboleda, Bogotá, Colombia.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-

- determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109-134.
- Doloi, H. (2007). Twinning Motivation, Productivity and Management Strategy in Construction Projects. *Engineering Management Journal*, 19(3), 30-40.
- Dutschke, G. (2013). Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. *Revista de Estudios Empresariales*, 1, 21-43.
- Fernández, I. (2015). *Felicidad organizacional. Cómo construir felicidad en el trabajo*. Santiago de Chile, Chile: Ediciones B Chile.
- Fischman, D. (2012). *La alta rentabilidad de la felicidad*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Frey, J., & Vela, J. (2014). *Relevancia del proceso de abastecimiento en empresas grandes del sector construcción: Estudio de caso comparado entre empresas familiares peruanas* (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección, Lima, Perú.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., Battistelli, A., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Johnson, P., Indiyastuti, D. L., Mans, N., Martin-Albo, J., Molstad, M., Naudin, M., Ntalianis, F., Nuñez, J. L., Olafson, A H., Panagopoulou, P., Port oghese, I., Roussel, P., Westbye, C., & Wang, Z. (2012). Validation evidence in ten languages for the revised motivation at work scale. Cross-cultural evidence for self-determination theory applied to the work domain. *Manuscript submitted for publication*.
- García, D. (2011). *Estudio de la motivación y satisfacción laboral en el colectivo de operadores de grúa torre en edificación a través de un método cualitativo* (Tesis de Maestría). Escuela Técnica Superior de Ingeniería en Edificación, Valencia, España.
- García, V. (2012). La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables.

- González, P. (1979). Motivación y productividad en la investigación científica española. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 7, 63-75.
- Gutiérrez, W. (2013). *Motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil: bases para futuras investigaciones* (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería, Lima, Perú.
- Hayes, B. (1999). *Cómo medir la satisfacción del cliente: diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico*. México: Editorial Alfomega.
- Helliwell J., Layard R., & Sachs, J. (2018) World Happiness Report 2018. Sustainable Development Solutions Network. A Global Initiative for The United Nations. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2018/WHR_web.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista. (2014) Metodología de la Investigación. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- INEI: Suben remuneraciones en sector servicios, pero caen en construcción, comercio y manufactura. (2015, Setiembre). Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei-suben-remuneraciones-sector-servicios-caenconstruccion-comercio-y-manufactura-2142838>
- INEI. (2013). Producción nacional por sectores económicos. Lima, Perú: INEI.
- Instituto de Opinión Pública (2019). *Boletín N° 159: Resultados parciales de la encuesta mundial de valores de Perú 2018*. Lima, Perú: PUCP.
- Jiménez, M., & Medina, R. (2016). Incidencia de la motivación en la producción científica institucional. *Retos*, 6(11), 65-87.
- Knoster, T. (1991). Factors in managing complex change. In *Material presentation at TASH conference, Washington DC The Association for People with Severe Disabilities*. Recuperado de <https://practices.learningaccelerator.org/strategies/tool-knoster-model-for-managing-complex-change>.

- Lilliefors, H. (2008). On the Kolmogorov-Smirnov Test for Normality with Mean and Variance Unknown. *Journal of the American Statistical Association*. *Journal of the American Statistical Association*, 62(318), 399-402.
- Lope, L., Reyna, C. & Hernández, F. (2013). Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. *Observatorio de la economía latinoamericana*, (185).
- Marchán, A. (2016). *La relación entre la felicidad laboral y la Responsabilidad Social Corporativa* (Tesis de Licenciatura). Universidad San Francisco de Quito, Ecuador.
- Meyer, R. & Krueger, D. (2001). *Minitab Guide to Statistics*. New Jersey: Prentice Hall.
- Montalvo-Narváez, A. (2016). La Ludoteca Hospitalaria, “Carita feliz”, como instrumento de motivación de los pacientes infantiles del “Hospital Rafael Rodríguez Zambrano” de la Ciudad de Manta: 2009-2010. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 2(1), 286-303.
- Moreno, J. A., y Martínez, A. (2006). Importancia de la Teoría de la Autodeterminación en la práctica físico-deportiva: Fundamentos e implicaciones prácticas. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 6(2), 39-54.
- Naranjo, M. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y alguna consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153-170.
- Navarro, E (2008). Revisión de la Motivación de los Trabajadores de la Construcción: 1968-2008. *Revista de la Construcción*, 7(2), 17-29.
- Norrish, J. & Vella-Brodick, D. (2007). Is the Study of happiness a Worthy Scientific pursuit?. *Social Indicators Research*, 87(3), 393-407.
- Ortiz, V. (2017). *Incrementar la motivación y la felicidad laboral como estrategia de desempeño en las empresas sociales del estado colombiano del orden territorial*

- (Tesis de Maestría). Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Colombia.
- Pedrosa, I., Juarros-Basterretxea, J., Robles-Fernández, A., Basteiro, J. & García-Cueto, E. (2014). Pruebas de bondad de ajuste en distribuciones simétricas, ¿qué estadístico utilizar?. *Universitas Psychologica*, 14(1), 245-254.
- Pelletier, L. G., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., Tuson, K. M., Brière, N. M., y Blais, M. R. (1995). Toward a new measure of intrinsic motivation, extrinsic motivation, and amotivation in sports: The Sport Motivation Scale (SMS). *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17, 35-53.
- Pérez, R. (2014). Motivación y compromiso organizacional en personal administrativo de universidades límeñas.
- Pérez, J., & Amador, C. (2005). Desarrollo de una escala para medir la motivación Laboral del empleado puertorriqueño. *Interamerican Journal of Psychology*, 39(3), 421-430.
- Ponjuán, G. (1999). El éxito de la gestión o la gestión del éxito. *Anales de documentación*, 2, 39-47.
- Reyes, J. C. (2016, mayo 18). Capeco: Sector construcción se recuperará este año y crecerá hasta 4%. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/capecosector-construccion-se-recuperara-este-ano-y-crecera-hasta-4-2161062>.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15va. ed.). México D. F., México: Pearson.
- Rodríguez, V. (2019). *Desarrollo de un programa de felicidad laboral, para mejorar la motivación y el rendimiento de los contratistas, de la Secretaria de Infraestructura y Servicios Públicos de la Alcaldía de Yumbo* (Tesis de Maestría). Fundación Universitaria Católica Lumen Lentium, Facultad de Posgrados y Educación Continua, Santiago de Cali, Colombia.

- Romero-Saldaña, M. (2016). Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal. *Enfermería del Trabajo*, 6(3), 105-114.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). La teoría de la autodeterminación y la facilitación de la motivación intrínseca, el desarrollo social y el bienestar. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2000). The darker and brighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological Inquiry*, 11, 319-338.
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la Psicología Organizacional Positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WONT. *Papeles del Psicólogo*, 35, 22-30.
- Salazar, E., Guerrero, P., Machado, R., & Cañedo, A. (2009). Clima y Cultura Organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 20(4), 67-75.
- Seligman (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. New York, NY: Free Press.
- Torres, M., Moyano-Díaz, E., & Páez, D. (2014). Comportamiento juvenil universitario en busca de la felicidad: su caracterización y su eficacia. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1419-1428.
- Veenhoven, R. (2001). Calidad de vida y felicidad: No es exactamente lo mismo. En G. De Girolamo y col. (Eds.). *'Qualita' della vita e felicita'* (pp. 67-95). Torino, Italia: Centro Scientifico Editore.

Apéndice A: Lista de reactivos para la medición de la felicidad

Reactivos empleados por Alarcón (2006) en la escala factorial para medir la felicidad.

1. En la mayoría de las cosas mi vida está cerca de mi ideal.
2. Siento que mi vida está vacía.
3. Las condiciones de mi vida son excelentes.
4. Estoy satisfecho con mi vida.
5. La vida ha sido buena conmigo.
6. Me siento satisfecho con lo que soy.
7. Pienso que nunca seré feliz.
8. Hasta ahora, he conseguido las cosas que para mí son importantes.
9. Si volviese a nacer, no cambiaría casi nada en mi vida.
10. Me siento satisfecho porque estoy donde tengo que estar.
11. La mayoría del tiempo me siento feliz.
12. Es maravilloso vivir.
13. Por lo general me siento bien.
14. Me siento inútil.
15. Soy una persona optimista.
16. He experimentado la alegría de vivir.
17. La vida ha sido injusta conmigo.
18. Tengo problemas tan hondos que me quitan la tranquilidad.
19. Me siento un fracasado.
20. La felicidad es para algunas personas, no para mí.
21. Estoy satisfecho con lo que hasta ahora he alcanzado.
22. Me siento triste por lo que soy.
23. Para mí, la vida es una cadena de sufrimientos.

24. Me considero una persona realizada.
25. Mi vida transcurre plácidamente.
26. Todavía no he encontrado sentido a mi existencia.
27. Creo que no me falta nada.



Apéndice B: Lista de reactivos para la medición de la motivación laboral

Reactivos empleados por Gagné et al (2012) en la Escala de Motivación Laboral.

¿Por qué pones o pondrías mucho esfuerzo en tu trabajo en general?

1. Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales.
2. Porque me divierto haciendo mi trabajo.
3. Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.
4. Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo solo si pongo el suficiente esfuerzo.
5. Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).
6. Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo
7. Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).
8. Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo.
9. Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo.

¿Por qué pones o pondrías mucho esfuerzo en tu trabajo?

10. Porque el trabajo que llevé a cabo es interesante.
11. Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.
12. Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.
13. No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido
14. Porque otras personas me van a compensar financieramente, solo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo
15. Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo
16. Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí

17. Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.
18. No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.
19. Porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.)

Apéndice C: Lista de resultados de la encuesta por participante

Participante	Sede	Categoría Laboral	Motivación Laboral %I	Felicidad %
1	Oficina Central	Administrativo	79	87
2	Oficina Central	Administrativo	68	90
3	Oficina Central	Administrativo	68	81
4	Oficina Central	Administrativo	59	85
5	Oficina Central	Administrativo	79	96
6	Oficina Central	Administrativo	73	86
7	Oficina Central	Administrativo	84	98
8	Oficina Central	Administrativo	68	79
9	Oficina Central	Administrativo	80	81
10	Oficina Central	Administrativo	71	88
11	Oficina Central	Administrativo	73	80
12	Oficina Central	Administrativo	84	93
13	Oficina Central	Administrativo	71	73
14	Oficina Central	Administrativo	88	69
15	Oficina Central	Administrativo	88	90
16	Oficina Central	Administrativo	87	79
17	Oficina Central	Administrativo	87	89
18	Oficina Central	Administrativo	84	79
19	Oficina Central	Administrativo	52	89
20	Oficina Central	Administrativo	79	86
21	Oficina Central	Administrativo	75	86
22	Oficina Central	Administrativo	54	90
23	Oficina Central	Administrativo	69	93
24	Oficina Central	Administrativo	82	91
25	Oficina Central	Administrativo	82	86
26	Oficina Central	Administrativo	68	88
27	Oficina Central	Administrativo	79	84
28	Oficina Central	Administrativo	73	92
29	Oficina Central	Administrativo	80	78
30	Oficina Central	Administrativo	76	93
31	Oficina Central	Administrativo	73	79
32	Oficina Central	Administrativo	73	87
33	Oficina Central	Administrativo	77	88
34	Oficina Central	Administrativo	84	76
35	Oficina Central	Administrativo	74	81
36	Oficina Central	Administrativo	80	84

37	Oficina Central	Administrativo	71	90
38	Oficina Central	Administrativo	79	89
39	Oficina Central	Administrativo	86	79
40	Oficina Central	Administrativo	86	79
41	Oficina Central	Administrativo	85	73
42	Oficina Central	Administrativo	74	83
43	Oficina Central	Administrativo	71	79
44	Oficina Central	Administrativo	89	79
45	Oficina Central	Administrativo	82	71
46	Oficina Central	Administrativo	63	74
47	Oficina Central	Administrativo	74	75
48	Oficina Central	Administrativo	79	85
49	Oficina Central	Administrativo	65	71
50	Oficina Central	Administrativo	79	70
51	Oficina Central	Administrativo	85	86
52	Oficina Central	Administrativo	92	87
53	Oficina Central	Administrativo	79	76
54	Oficina Central	Administrativo	58	91
55	Oficina Central	Administrativo	77	83
56	Oficina Central	Administrativo	84	73
57	Oficina Central	Administrativo	87	90
58	Oficina Central	Administrativo	90	92
59	Oficina Central	Administrativo	71	90
60	Oficina Central	Administrativo	82	84
61	Oficina Central	Administrativo	71	84
62	Oficina Central	Administrativo	65	64
63	Oficina Central	Administrativo	73	87
64	Oficina Central	Administrativo	87	84
65	Oficina Central	Administrativo	79	79
66	Oficina Central	Administrativo	78	85
67	Oficina Central	Administrativo	89	68
68	Oficina Central	Administrativo	84	88
69	Oficina Central	Administrativo	79	82
70	Oficina Central	Administrativo	69	65
71	Oficina Central	Administrativo	69	74
72	Oficina Central	Administrativo	97	95
73	Proyecto Duplo	Operativo	81	80
74	Proyecto Duplo	Operativo	77	84
75	Proyecto Duplo	Operativo	83	77
76	Proyecto Duplo	Operativo	95	81

77	Proyecto Duplo	Operativo	83	74
78	Proyecto Duplo	Operativo	90	69
79	Proyecto Duplo	Operativo	79	84
80	Proyecto Fly	Operativo	96	81
81	Proyecto Fly	Operativo	78	77
82	Proyecto Fly	Operativo	76	79
83	Proyecto Fly	Operativo	79	80
84	Proyecto Fly	Operativo	72	84
85	Proyecto Fly	Operativo	93	80
86	Proyecto Fly	Operativo	65	69
87	Proyecto Fly	Operativo	70	90
88	Proyecto Fly	Operativo	83	86
89	Proyecto Fly	Operativo	71	71
90	Proyecto Fly	Operativo	67	74
91	Proyecto Fly	Operativo	89	76
92	Proyecto Fly	Operativo	88	64
93	Proyecto Fly	Operativo	76	81
94	Proyecto Fly	Operativo	80	65
95	Proyecto Fly	Operativo	65	79
96	Proyecto Nueva vista	Operativo	88	75
97	Proyecto Nueva vista	Operativo	75	74
98	Proyecto Nueva vista	Operativo	82	89
99	Proyecto Nueva vista	Operativo	96	75
100	Proyecto Nueva vista	Operativo	84	71
101	Proyecto Nueva vista	Operativo	90	88
102	Proyecto Nueva vista	Operativo	86	85
103	Proyecto Nueva vista	Operativo	91	79
104	Proyecto Nueva vista	Operativo	92	88
105	Proyecto Nueva vista	Operativo	79	80
106	Proyecto Nueva vista	Operativo	67	76
107	Proyecto Nueva vista	Operativo	73	96
108	Proyecto Nueva vista	Operativo	91	71
109	Proyecto Nueva vista	Operativo	71	63
110	Proyecto Nueva vista	Operativo	80	79
