

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA



FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS SOCIALES Y

HUMANIDADES

ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

PROGRAMA DE GRATITUD PARA INCREMENTAR NIVELES DE SATISFACCION LABORAL

Tesis presentada por el Bachiller en Psicología

JEINNER, VILLASANTE COASACA

Para obtener el título profesional de

Licenciado en Psicología

AREQUIPA-PERU

2015

Índice

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
MARCO TEÓRICO	10
INTRODUCCIÓN	10
PROBLEMA	13
VARIABLES	13
OBJETIVO PRINCIPAL	14
OBJETIVO SECUNDARIO	14
ANTECEDENTES TEÓRICOS-INVESTIGATIVOS	14
LA GRATITUD	16
ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR LA GRATITUD	17
INTERVENCIONES Y BENEFICIOS DE LA GRATITUD.	19
GRATITUD EN LAS ORGANIZACIONES	22
SATISFACCIÓN LABORAL	24
FACTORES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	27
CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	30
CAUSAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	32
MODELO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.	33
HIPÓTESIS	34
DISEÑO METODOLÓGICO	36
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	36
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	37
POBLACIÓN Y MUESTRA	43
ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	44
CRITERIOS DE PROCESAMIENTOS DE INFORMACIÓN	45
RESULTADOS	46
DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS	46
<i>Resultados del pre-test.</i>	47
Tabla 1	
Niveles de Satisfacción Laboral en los Grupos de Estudio	47
Tabla 2	
Niveles de Satisfacción frente a las Condiciones Físicas o Materiales en los Grupos de Estudio	48
Tabla 3	
Niveles de Satisfacción frente a los Beneficios Remunerativos en los Grupos de Estudio	49
Tabla 4	
Niveles de Satisfacción frente a las Políticas Administrativas en los Grupos de Estudio	50
Tabla 5	
Niveles de Satisfacción frente a las Relaciones Sociales en los Grupos de Estudio	51
Tabla 6	
Niveles de Satisfacción frente al Desarrollo Personal en los Grupos de Estudio	52

Tabla 7	
Niveles de Satisfacción frente al Desempeño de Tareas en los Grupos de Estudio	53
Tabla 8	
Niveles de Satisfacción frente a la Relación con la Autoridad en los Grupos de Estudio	54
<i>Resultados del post-test.</i>	55
Tabla 9	
Niveles de Satisfacción Laboral en los Grupos de Estudio	56
Tabla 10	
Niveles de Satisfacción frente a las Condiciones Físicas o Materiales en los Grupos de Estudio	56
Tabla 11	
Niveles de Satisfacción frente a los Beneficios Remunerativos en los Grupos de Estudio	58
Tabla 12	
Niveles de Satisfacción frente a las Políticas Administrativas en los Grupos de Estudio	59
Tabla 13	
Niveles de Satisfacción frente a las Relaciones Sociales en los Grupos de Estudio	60
Tabla 14	
Niveles de Satisfacción frente al Desarrollo Personal en los Grupos de Estudio	61
Tabla 15	
Niveles de Satisfacción frente al Desempeño de Tareas en los Grupos de Estudio	62
Tabla 16	
Niveles de Satisfacción frente a la Relación con la Autoridad en los Grupos de Estudio	63
Tabla 17	
Puntajes Brutos del Pre y Post-Test de la Satisfacción Laboral Global y de los Factores en los Grupos de Estudio	64
DISCUSIÓN	66
CONCLUSIONES	72
SUGERENCIAS	73
LIMITACIONES	75
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	76
ANEXOS	84
DIARIO DE GRATITUD	86
ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE GRATITUD	87
DINÁMICAS, TÉCNICAS DE RELAJACIÓN, EVALUACIONES, Y FRASES DEL PROGRAMA DE GRATITUD	89
TÉCNICAS DE RELAJACIÓN DEL PROGRAMA DE GRATITUD	92
EJERCICIOS PARA MEJORAR TU SITUACIÓN PERSONAL, SOCIAL Y LABORAL	98
DINÁMICAS DEL PROGRAMA DE DESARROLLO Y SATISFACCIÓN LABORAL-PERSONAL	99
EVALUACIONES DEL PROGRAMA DE DESARROLLO Y SATISFACCIÓN LABORAL-PERSONAL	102
REGISTROS DE ASISTENCIAS	105
REGISTRO DE CONTROL DEL USO DEL DIARIO DE GRATITUD	106

Dedicatoria

A mi madre, la persona más amada e importante en mi vida.



Agradecimientos

A Dios, por darme la valiosa oportunidad de mejorar cada día.

A mi madre, por su apoyo incondicional, su ejemplo continuo, su sacrificio, y su esfuerzo durante años que me ha permitido crecer como persona y como profesional.

A mi hermano, quien me considera uno de sus modelos a seguir, lo que hace que cada día me levante y me esfuerce en el logro de mis objetivos.

A Alfonso Díaz, amigo, mentor, y consejero, quien con su energía, tiempo, conocimiento, y capacidad, me ha orientado y apoyado desde pre-grado.

Al Dr. Raúl Guzmán por el asesoramiento, consejo, y apoyo durante los años de estudio en pre-grado y durante el desarrollo de la investigación.

Al gerente general, a gerencia, al área de recursos humanos y a los colaboradores de la corporación, quienes han participado y han permitido el desarrollo de esta investigación.

Ellos son la vida de tras de los datos de esta investigación.

Al Dr. Charles Portilla, por el tiempo y el asesoramiento de calidad, en el desarrollo de la redacción.

A la Mgter. Vilma Zevallos, por las indicaciones de calidad, que han enriquecido sustancialmente la redacción del manuscrito.

A mis docentes, por compartir sus conocimientos.

Al Dr. Xavier Sacca, quien me asesoro en el análisis estadístico de la investigación.

A mi tía Yanet, por con su cuidado, preocupación, y esfuerzo durante los años de pregrado y posteriores años.

A todos mis amigos(as), quienes directa o indirectamente influyeron en el desarrollo de esta investigación.

A la información bibliográfica en la que se basa esta investigación.

“El agradecimiento depende mucho más de la actitud que de las circunstancias”

Jim Stephens



Resumen

Se investigó la efectividad del Programa de Gratitud en los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa privada de comercialización y distribución de la ciudad de Arequipa. Con un diseño preprueba – posprueba con grupos distribuidos aleatoriamente, donde al grupo I se aplicó el Programa de Gratitud, al grupo II el Programa de Desarrollo y Satisfacción Laboral-Personal, ambos programas con una duración de seis horas distribuidas en 10 semanas, y se cuenta con un grupo adicional, el grupo III como grupo control. La muestra estuvo conformada por 68 colaboradores, 48 varones y 20 mujeres de distinto nivel laboral y grado de instrucción, y con una edad promedio de 33.43 años. Los resultados demuestran un incremento de los niveles de satisfacción laboral, sin embargo, este incremento no es estadísticamente significativo al nivel de $P \geq 0.05$ ($P=0.436$). Se resalta que el Programa de Gratitud si incremento significativamente los niveles de satisfacción frente a los siguientes factores: beneficios remunerativos ($P=0.038$) y relaciones sociales ($P=0.041$).

Palabras clave: Gratitud, satisfacción laboral, colaboradores, beneficios remunerativos, relaciones sociales.

Abstract

The effectiveness of Gratitude Program in the levels of laboral satisfaction was evaluated in the collaborators of a private enterprise of commercialization and distribution of Arequipa city. There were three randomly distributed groups evaluated two times (pretest – posttest). The Gratitude Program was applied to group I and the Development and Laboral-Personal Satisfaction Program was applied to group II, leaving a control group. Both programs had a duration of 6 hours distributed in 10 weeks. The sample was composed by 68 collaborators, 48 men and 20 women from different work level and education level, the average age of 33.43 years. The results has shown an increasing in laboral satisfaction levels, however, this increase is not meaningful to the level of $P \geq 0.05$ ($P=0.436$). The Gratitude Program significantly increased the levels of satisfaction in the following factors: remunerative benefits ($P=0.038$) and social relations ($P=0.041$).

Key words: Gratitude, job satisfaction, collaborators, remunerative benefits, social relations.



CAPÍTULO I

Marco Teórico

Introducción

Todos conocemos a personas que afirman sentirse insatisfechas con su trabajo, la insatisfacción afecta a todos los sectores, y además es un freno a la realización personal, con efectos incalculables en la productividad. Asimismo un colaborador desanimado vuelve a casa frustrado, abatido y contagia a los demás, generando estrés extra en el hogar, con incapacidad para valorar las cosas buenas de la vida, y con el tiempo afectando a su salud física y psicológica (Lencioni, 2007).

Habitualmente estamos equivocados acerca de lo que nos producirá satisfacción, y la gente todavía tiene la esperanza de que cambiando las condiciones externas de su vida hallará la solución a sus problemas (Csikszentmihalyi, 1990; Lyubomirsky, 2008). Este comportamiento se da también en las organizaciones, donde frecuentemente los ejecutivos suelen dedicarse a reestructuraciones arduas y desestabilizantes para mejorar la satisfacción de los colaboradores, cuando de hecho cambiar la postura mental podrá ser mucho más efectivo (Rosinski, 2008).

Lencioni (2007), afirma que un mal trabajo depende de la persona, de su personalidad, sus valores, y sus gustos. Los valores se refieren a lo que es importante para la persona, estas preferencias hacen que cada uno viva en la realidad que percibe, y actúe en función de esta (Csikszentmihalyi, 1990; Haidt, 2006; Rosinski, 2008); la diferencia no radica en el mundo, sino en los filtros con los que lo percibimos y los mapas que usamos para manejarnos en él (Muraped, 2012). Agregar, a estas percepciones y mapas mentales, la tendencia de las personas a recordar, prestar atención, y esperar lo negativo, tiene sentido analizar los acontecimientos negativos

para aprender de ellos y evitarlos en el futuro, sin embargo, se tiende a dedicar más tiempo a pensar en lo malo de la vida que en lo que nos va bien, llegando a generar ansiedad y depresión por la cantidad de atención que se dan a los acontecimientos negativos; una forma de evitar que esto ocurra, es disfrutar y pensar en lo que salió bien (Seligman, 2011). Es así como las personas que saben controlar su experiencia interna son capaces de determinar la calidad de sus vidas, la cual es una tarea inacabable, y principalmente depende de cómo experimentamos el trabajo y las relaciones (Csikszentmihalyi, 1990).

En las organizaciones, hay una tendencia a desarrollar una ventaja competitiva a través de la creación de un ambiente de trabajo positivo (Robbins y Judge, 2009), en donde el foco de las organizaciones modernas es el capital humano, ya que el potencial humano (término utilizado por Alarcón y Morales (2012), para referirse a las fortalezas y las capacidades psicológicas) se pueden medir y desarrollar, con el fin de mejorar el rendimiento en el lugar de trabajo (Bakker y Schaufeli, 2008). Vaynerchuk (2012), asevera que la obsesión para cualquier líder que conduce una empresa, no debe ser la competencia ni el servicio al cliente, la obsesión debe radicar en sus empleados. Razón por la cual, es la construcción, promoción e implementación de un programa orientado al desarrollo del potencial humano en las organizaciones.

Adicionalmente, uno de los objetivos a lograr y una característica del área de recursos humanos, es el desarrollo personal, característica que es parte del pilar de competencia, siendo este pilar junto con otros tres: (a) pilar de consecuencia, (b) pilar de dirección, y (c) pilar de proceso de trabajo y capacidad de cambio, requisitos organizativos para hacer efectiva una estrategia de negocios (Ulrich, 2006), siendo la estrategia empresarial, el camino que la empresa elige para sobrevivir o prosperar (Rosinski, 2008). El desarrollo personal también es uno de los objetivos de la psicología

positiva (Seligman, 2011), movimiento científico que busca comprender el potencial humano y las emociones positivas, con el objetivo de construir una existencia que lo permita (Duckworth, Steen, y Seligman, 2005; Seligman, 2011; Vera, 2008). Fredrickson (2009), afirma que las emociones positivas dependen más de nuestras interpretaciones internas que de las circunstancias externas, y la práctica de estas, cambia la manera de pensar de las personas.

Seligman (2002/2011), considera a la gratitud como potencial humano y McCullough, Tsang, y Emmons, (2004), la consideran como emoción positiva, por ende, la gratitud al ser parte de dos constructos es idónea para su desarrollo en las organizaciones.

La gratitud influye en la percepción, los valores, las actitudes, las emociones, la personalidad, la comunicación, y el liderazgo (Emmons, 2007); variables independientes del modelo de comportamiento organizacional básico, variables que inciden directamente en la satisfacción laboral (Robbins y Judge, 2009).

Paralelamente, la gratitud no está en el protocolo que les enseñamos a nuestros hijos, al frecuentemente recordarles y preguntarles ¿qué se dice? después de haber recibido un regalo, al decir un monótono “gracias”, solo se está siendo educado, no agradecido. A veces damos las gracias tan rápido que casi no tiene sentido (Seligman, 2011), ser agradecido implica conocimiento y reconocimiento de la existencia de cosas buenas y placenteras en el mundo, disfrutando de las experiencias y situaciones de la vida, de manera que se extrae el máximo de satisfacción y regocijo de las circunstancias (Emmons, 2007).

En nuestra cultura carecemos de un vehículo para comunicar a las personas significativas para nosotros nuestra gratitud por su existencia, e incluso cuando nos

sentimos impulsados a hacerlo nos avergonzamos (Seligman, 2002). Bowen (citado por Zaslow, 2009), refiere que en los buenos tiempos tendemos a pasar por alto lo que tenemos y quejarnos de lo que no tenemos. También, somos olvidadizos, damos las cosas por hecho, tenemos aspiraciones elevadas, y nos consideramos totalmente responsables por todas las cosas buenas que nos ocurren. Eso no quiere decir que no debemos sentirnos orgullosos de nuestros logros, sino que simultáneamente, darnos cuenta de que habrían sido imposibles sin la ayuda de otros, esa comprensión es la postura adecuada para que germine la gratitud (Emmons, 2007). Cualquier momento de nuestra vida que no seamos capaces de recordar con gratitud es porque no lo hemos examinado detenidamente (Demartini, 2008).

Por todo lo mencionado existe la necesidad de un Programa de Gratitud en el contexto laboral, enfocado en la satisfacción laboral, al ser esta una variable positivamente relacionada con características deseadas por muchas organizaciones, como el desempeño, la productividad, el comportamiento social responsable, y la satisfacción de los clientes; y negativamente relacionada con las rotaciones, los ausentismos, y los comportamientos desviados en el lugar de trabajo (Robbins y Judge, 2009).

Problema

¿El Programa de Gratitud aumentará los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores de una de las empresas privadas de comercialización y distribución de la ciudad de Arequipa?

Variables

Variable independiente: Programa de Gratitud, conjunto de actividades para desarrollar la gratitud, que cuenta con 10 sesiones repartidas en 10 semanas o 64 días, con una duración promedio de 38 minutos por sesión.

Variable dependiente: La Satisfacción Laboral, es una actitud positiva, resultado de la evaluación de los siguientes factores del trabajo: condiciones físicas o materiales, beneficios laborales o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas, y relación con la autoridad.

Objetivo Principal

- Verificar la efectividad del Programa de Gratitud para aumentar los niveles de satisfacción laboral en los colaboradores de una de las empresas privadas de comercialización y distribución de la ciudad de Arequipa.

Objetivo Secundario

- Identificar en cuál de los siete factores de la satisfacción laboral, el Programa de Gratitud tiene mayor influencia.

Antecedentes Teóricos-Investigativos

La Psicología Positiva busca comprender mediante la investigación científica, los procesos que subyacen al potencial humano y las emociones positivas (Vera, 2008). Con el objetivo de comprender el bienestar y construir una existencia que lo permita (Duckworth, Steen, y Seligman, 2005; Seligman, 2011).

Seligman (2011), replanteo la teoría de la Auténtica Felicidad, proponiendo la teoría del Bienestar; constructo que se compone de cinco elementos medibles y ninguno de estos define el bienestar por sí mismo: (a) la Emoción Positiva, donde la

felicidad y la satisfacción con la vida son factores incluidos bajo este elemento, (b) la Entrega, que requiere del uso del potencial humano y los talentos, (c) el Sentido, pertenecer y estar al servicio de algo que uno considera más importante que el yo, (d) los Logros, las personas persiguen el éxito y la victoria por su valor intrínseco, incluso cuando no aportan emoción positiva o sentido, y (e) las Relaciones.

Lyubomirsky, Sheldon, y Schkade (2005), plantean la fórmula de la felicidad o factores que influyen en el nivel de felicidad crónica: $F = R + C + V$. Donde F es el nivel de felicidad duradera, R es su rango fijo (Aproximadamente el 50% de todos los rasgos de personalidad es atribuible a la herencia genética, y es también un punto de referencia al cual siempre regresamos.), C con un 10%, implica a las circunstancias de la vida (como la cantidad de ingresos, estado civil, edad, grado académico, raza, religión), y V con un 40%, representa a los factores que dependen del control de la voluntad, como: meditación, hacer ejercicio, aprender nuevas habilidades, y practicar emociones positivas (como la gratitud); actividades que requieren de esfuerzo y atención. Fredrickson (2001) afirma que las emociones positivas cumplen dos funciones a corto plazo abren la mente y amplían el campo de oportunidades, y a largo plazo promueven el desarrollo de los recursos cognitivos y sociales, favoreciendo el desarrollo personal. Lo maravilloso de las emociones es que depende más de nuestras interpretaciones internas que de las circunstancias externas (Fredrickson, 2009).

Por otro lado, para referirse a la felicidad, la psicología positiva generó neologismos como: (a) el bienestar subjetivo, constructo que evalúa la satisfacción general con la vida y el nivel de afecto positivo y negativo (Díaz, Rodríguez, Blanco, Moreno, Gallardo, Valle, y Van Dierendonck, 2006; Padros, Martínez, Gutiérrez, y Medina, 2010); y (b) el bienestar psicológico o bienestar personal, constructo que centra su atención en el desarrollo de las capacidades y el crecimiento personal, donde se

incluye el modelo multidimensional de Ryff sugerido en 1989 (Díaz y cols, 2006), basado en la búsqueda de una vida significativa, como una manera de lograr satisfacción (Peterson, Park, y Seligman, 2005), y el modelo de las 24 fortalezas de Peterson y Seligman (citado en Seligman, 2002/2011), quienes consideran a la gratitud como una de las fortalezas para poner en manifiesto la virtud de trascendencia.

La Gratitud

La palabra gratitud se deriva del latín *gratia*, que significa “favor”, y de *gratus*, que significa “agradable” o “grato” (Emmons, 2007).

Peterson (citado por Fischman, 2010), define la gratitud como estar consciente y agradecido de lo bueno que nos pasa. Seligman (2002/2011), la define como estar consciente de las cosas buenas que suceden y nunca darlas por supuestas. Lyubomirsky (2008), dice que la gratitud es literalmente dar las gracias por lo que tienes, apreciar tu vida como es hoy y lo que la ha hecho así, comprender la abundancia, disfrutar, no dar nada por sentado, centrarse en el presente, y mirar el lado bueno de un contratiempo. Mientras que Alarcón y Morales (2012), la definen como una respuesta emocional positiva generada por el beneficio recibido, beneficio considerado valioso y expresado mediante el agradecimiento.

Emmons (2007), la concibe en dos fases: Primero, ser consciente (estado que se debe crear y mantener) de que el objeto de gratitud va dirigido a otro: persona, Dios, la vida, la naturaleza; nunca hacia uno mismo. Segundo, reconocer (pensar de una manera diferente) la existencia de un beneficio, un favor, una cosa, una persona, una experiencia, un comportamiento, una característica física, una habilidad, una adversidad, etcétera; donde se reconozca las consecuencias o beneficios del regalo y se considere el esfuerzo del donante.

La gratitud fue conceptualizada por Rosenberg en 1998 (citado por McCullough, Emmons, y Tsang, 2002) como rasgo, estado de ánimo, o emoción. Como rasgo se presenta como disposición hacia notar, apreciar, y reconocer lo positivo de la vida (Wood, Froh, y Geraghty, 2010); como estado de ánimo es un comportamiento relativamente estable durante un lapso de tiempo, con variaciones durante el día; y como emoción se produce después de recibir ayuda que se percibe como costosa, valiosa, y altruista, o surge ante un evento externo considerado positivo (McCullough, Tsang, y Emmons, 2004), promoviendo intercambios beneficiosos y significativos en las relaciones y en el bienestar (Emmons y Crumpler, 2000).

McCullough, Emmons, y Tsang (2002), hacen mención a las facetas de la gratitud: la intensidad (predisposición y mayor intensidad de gratitud frente a un evento), la frecuencia (presencia de gran cantidad de agradecimientos por día, e incluso por un favor mínimo), el tramo (se refiere al número de circunstancias de la vida, para cual una persona se siente agradecida en un momento), y la densidad (se refiere al número de personas por la cual uno se siente agradecido frente a un resultado).

McCullough, Kilpatrick, Emmons, y Larson, (2001) plantean tres aspectos sociales o también denominados funciones morales de la gratitud: (a) como barómetro moral, para los beneficiarios señalando el valor de la relación con el benefactor, (b) como refuerzo moral, incrementando la probabilidad de que el benefactor conceda regalos en el futuro, y (c) como motivo moral, al estimular a los beneficiarios para responder hacia el benefactor o hacia otras personas.

Actividades para Desarrollar la Gratitud

El diario de gratitud. La gratitud requiere de disciplina, una de las mejores maneras para desarrollar la gratitud es establecer la práctica diaria en la que se recuerde

a si mismo los regalos, los beneficios, y las cosas buenas de las que disfruta. El mejor método es tener un diario, donde lo importante es establecer el hábito de prestar atención a sucesos inspirados en la gratitud (Emmons, 2007), adicionalmente, Lyubomirsky (2008) afirma que el acto de escribir es un instrumento inestimable para fomentar la gratitud. Las palabras escritas tienen ventaja sobre el acto de pensar; escribir ayuda a aceptar las propias experiencias, a organizar los pensamientos, y facilita la integración, permitiendo ver el significado de los sucesos que ocurren a nuestro alrededor (Emmons, 2007; Lyubomirsky, 2008).

Hacer una lista de las cosas por las que uno este agradecido, es una clásica intervención de gratitud, la técnica es fácil, es agradable, puede ser completada rápidamente, y se refuerza a sí misma (Seligman, 2005, citado por Wood, Froh, y Geraghty, 2010). Deberían ser útiles, tres agradecimientos por día, para incrementar la propia sensibilidad y conciencia hacia aspectos reforzantes y positivos del entorno y de uno mismo (Vázquez, Hervas, y Ho, 2006).

Recuerde lo malo. Recordar lo difícil que la vida solía ser y lo lejos que hemos llegado, establece un contraste explícito en la mente. Donde se compara lo que son las cosas y como podrían haber sido, considerando que la vida podría ser mucho peor de lo que es (Emmons, 2007).

Prestar atención a los sentidos. Recordar que la gratitud empieza desde lo básico, si puedes respirar ya hay un motivo para agradecer (Emmons, 2007). Pensar en su cuerpo, y preguntarse: ¿Cómo me sirve la boca, la nariz, los ojos, las manos, y las orejas?, hace que veamos los sentidos con asombro y gratitud (Dermartini, 2007).

Usar recordatorios visuales. Una de las barreras de la gratitud es la mala memoria. Utilizar frases, señales, programaciones en la agenda, y hasta compartir lo que aprendió; ayuda a recordar que debemos sentirnos agradecidos (Emmons, 2007).

Carta de agradecimiento. El acto de escribir una carta de agradecimiento basta para producir un incremento sustancial de la bienestar (Lyubomirsky, 2008).

Expresar gratitud directamente. Seligman, Steen, Park, y Peterson (2005), investigaron la visita de agradecimiento, encontrando que los participantes estuvieron más contentos y menos deprimidos, beneficios que se mantuvieron semanas hasta meses después del agradecimiento.

Valorando el dinero. Escribir lo que puedes hacer con el dinero y por lo que puedas estar agradecido, ayuda a valorarlo sustancialmente (Dermartini, 2007).

Intervenciones y Beneficios de la Gratitud.

Emmons y McCullough (2003), quienes asignaron a los participantes de la investigación a una de tres condiciones: (a) escribir cinco cosas ocurridas por las que se sentían agradecidos, (b) escribir cinco problemas que habían experimentado, y (c) escribir cinco sucesos que habían ocurrido; condiciones ejecutadas cada semana durante 10 semanas. Encontraron que los adultos que mostraron agradecimiento presentaron mejor salud física, fueron capaces de afrontar el estrés diario, aumentaron el sentimiento de conexión con los demás, se sintieron mejor con sus vidas, se mostraron más optimistas, más cariñosos, comprensivos, alegres, pasaron más tiempo haciendo ejercicio, se disparó la satisfacción con la vida, y eran 25 % más felices que el resto de los sujetos.

Adicionalmente, con el objetivo de incrementar el nivel de bienestar y reducir la sintomatología depresiva, Seligman, Steen, Park, y Peterson (2005), durante seis meses evaluaron la eficacia de seis ejercicios: (a) escribir sobre los primeros recuerdos, (b) escribir una carta de agradecimiento a una persona importante y se la entregaron, (c) escribir una vez al día tres cosas por las que agradecer, (d) escribir recuerdos en donde el participante mostrara sus fortalezas y leerlas cada noche, (e) realizar un cuestionario de fortalezas para identificarlas y reflexionar sobre nuevas formas de usar las fortalezas, y (f) identificar sus fortalezas y buscar maneras de utilizarlas. Los resultados muestran que los ejercicios más eficaces son: el hecho de escribir la carta y agradecer personalmente, agradecer tres hechos positivo, y aplicar las fortalezas personales. Peterson (2006, citado por Vera, 2008), en su estudio de correlaciones positivas, concluye que las características de la persona como: la gratitud, el optimismo, la autoestima, entre otras. Están asociadas a la felicidad.

Por otro lado, McCullough, Emmons, y Tsang (2002), encontraron una correlación positiva entre la gratitud y la felicidad ($r = .50$; $p < .05$), y la gratitud y la satisfacción con la vida ($r = .53$; $p < .05$). Las personas con mayor satisfacción con la vida, son propensas a hacer dieta, dejar de fumar, y hacer ejercicio con regularidad, que las personas menos satisfechas con la vida (Grant, Wardle, y Steptoe, 2009). También McCullough, Emmons, y Tsang (2002), encontraron pruebas de que la gratitud se asocia negativamente con la envidia y las actitudes materiales; y Emmons (2007), afirma que la práctica de gratitud como disciplina no solo protege a las personas de la envidia, también de impulsos destructivos, el resentimiento, la avaricia, y la amargura.

En otra investigación realizada por Emmons y McCullough (2003), donde se asignaron de manera arbitraria a los sujetos a una de tres tareas: (a) agradecer, (b) ser negativos o críticos, (c) y pensar en las maneras en que aventajaban a otros.

Condiciones que se mantuvieron por tres semanas. Se encontró que los sujetos en la condición de gratitud se sintieron más felices, interesados, atentos, llenos de energía, y decididos, que el resto de sujetos. También indicaron que habían ofrecido apoyo emocional, lo que indica que la condición de gratitud aumenta la motivación social, conclusión que no se basaba solo en las afirmaciones de los sujetos, sino en las afirmaciones de las familias y personas cercanas a ellos.

Se ha encontrado que personas que sienten gratitud hacia otras personas, por más que no la expresen jamás de forma directa, establecen con ellas relaciones más próximas y de mayor calidad (Lyubomirsky, 2008), al sentir gratitud uno se beneficia del recuerdo agradable, y al mostrar agradecimiento, se refuerza la relación con los demás (Haidt, 2006; Lyubomirsky, 2008; Seligman, 2011). Adicionalmente, las interacciones positivas influyen en los sistemas fisiológicos de las personas, reforzando el sistema inmunológico, generando efectos inmediatos y duraderos en el sistema cardiovascular, y mejorando el funcionamiento del sistema endocrino (De Neve, Diener, Tay, y Xuereb, 2013; Heaphy y Dutton, 2008), la práctica de gratitud reduce dolores físicos, dolores de cabeza, el acné, la tos y las náuseas (Lyubomirsky, 2008).

Sumando a todo, la gratitud refuerza la autoestima (Lyubomirsky, 2008), y se correlaciona positivamente con la autonomía, el dominio del medio ambiente, el crecimiento personal, el propósito de vida, y la auto-aceptación (Wood, Froh, y Geraghty, 2010).

Finalmente, el pensamiento agradecido fomenta el disfrute de las experiencias y situaciones de la vida, de manera que se extrae el máximo posible de satisfacción y regocijo de las circunstancias. Con la gratitud somos conscientes de que ahora mismo, en este momento, tenemos suficiente y somos suficientes. Cuando nos sentimos

agradecidos somos más propensos a fijarnos en aspectos positivos de la vida, y aumenta la formación de estas experiencias en la memoria, también nos liberamos de pesadumbres pasadas y ansiedades futuras (Emmons, 2007), y evita las comparaciones (Lyubomirsky, 2001/2008).

Gratitud en las Organizaciones

Cameron (2012 citado por Waters, 2012), habla de la gratitud institucionalizada, gratitud que es parte de la cultura organizacional, a través de su gente, políticas, y prácticas, siendo una característica habitual del trabajo. No es simple expresión, sino una característica distintiva de la organización.

Smith (2013), afirma que las personas tienen menos probabilidades de sentir o expresar gratitud en el trabajo que en cualquier otro lugar. También dice que escuchar gracias en el trabajo hace que los colaboradores se sientan bien y motivados, adicionalmente decir gracias los hace sentirse bien y felices, pero solo el 10% de ellos realiza agradecimientos, es decir, que los colaboradores suprimen su gratitud, hasta el punto de robarse a sí mismos el bienestar. Esto sucede porque el trabajo se ve como un intercambio económico, y porque el reconocimiento de nuestra interdependencia nos hace sentir vulnerables.

Grant y Gino (2010), encontraron que las expresiones de gratitud de un supervisor, genera sensaciones de valor social, comportamiento pro social, alta autoestima, y autoeficacia en sus colaboradores. Cuando un colaborador percibe que sus superiores están agradecidos por su trabajo, se genera una sensación de valor,

conduciendo a la mejora del rendimiento y facilitando las relaciones. Adicionalmente, las expresiones de gratitud de los líderes se relacionan positivamente con las actitudes de: satisfacción con el líder y satisfacción laboral, de los colaboradores (Ritzenhoefer, Brosi, Spoerrle, y Welp, 2014). Waters (2012), por su parte, descubrió que hay una correlación significativa entre la gratitud y la satisfacción laboral. Resultado similar encontró Lanham (2011), quien halló que la gratitud en el lugar de trabajo y la disposición a la gratitud, están relacionadas positivamente con la satisfacción laboral y la realización personal.

Baker (2011), también encontró una relación significativa entre la gratitud y la satisfacción laboral, curiosamente, su objetivo principal era verificar la efectividad de su intervención de gratitud en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Donde estudio, a 165 colaboradores, 87 formaron parte del grupo control y 78 formaron parte del grupo en condición de gratitud, a quienes se solicitó hacer cuatro agradecimientos cada semana, durante cuatro semanas. Sin embargo, luego de su intervención, al comparar ambos grupos, sus resultados no muestran diferencias significativas.

El agradecimiento de los líderes a sus colaboradores también puede impactar en la lealtad y la conducta cívica; hasta reducir costes de salud (Kerns, 2006), al estar relacionado negativamente con estrés organizacional (Wood, Froh, y Geraghty, 2010). (1956, citado por Emmons, 2007), comprobó que el sentido de gratitud, explica la presencia o ausencia del estrés en las relaciones humanas.

Mientras que en estudiantes de medicina y en médicos, la gratitud lleva a una organización más eficiente y a la integración de información, importantes herramientas cognitivas en el diagnóstico y la valoración clínica, también mejoran la toma de

decisiones, la creatividad (Emmons, 2007), y amplía las estrategias para la resolución de problemas (Fredrickson y Branigan, 2005, citado por Froh y cols, 2011).

Paralelamente, un estudio longitudinal, reveló que los sentimientos de esperanza y de gratitud, aumentan la responsabilidad social corporativa, con mayor sentido de responsabilidad hacia los empleados y problemas sociales, también se encontró que no afectaba a la responsabilidad hacia problemas económicos y de seguridad (Andersson, Giacalone, y Jurkiewicz, 2007).

Por otro lado, se estudió las variables felicidad y gratitud, descubriendo una correlación positiva moderada entre las variables (Guzmán y Villegas, 2013). Emmons (2007), concluye que la gratitud es un elemento decisivo del bienestar; y el bienestar promueve ingresos mayores y resultados laborales superiores como: mayor productividad, mejor calidad de trabajo, mayores logros profesionales, y se reducen los ausentismos (Lyubomirsky, 2008).

Smith (2013) sugiere cinco formas de cultivar la gratitud en el trabajo: (a) empezar en la parte superior: los empleados necesitan escuchar el gracias del jefe tanto en espacios públicos y privados, también puede ser parte de protocolos o procedimientos, (b) agradecer a gente que nunca se ha agradecido, (c) la calidad es mejor que la cantidad, crear tiempos y espacios para fomentar el agradecimiento voluntario, (d) proporcionar oportunidades para la gratitud (expresar gratitud de diversas formas), y (e) dedicar tiempo para agradecer en una situación de crisis.

Satisfacción Laboral

Ya en 1964 Beer, y Bravo en 1992 (citados por Peiró y Prieto, 1996), consideran a la satisfacción laboral, como una actitud generalizada ante el trabajo. Actitud general, resultante de actitudes específicas relacionadas con factores del trabajo y de la

organización. De lo postulado, es que Bravo en el mismo año, sostiene que existen dos aproximaciones al concepto de satisfacción laboral, la unidimensional y la multidimensional. La primera se centra en una actitud general hacia el trabajo, la segunda en aspectos específicos del trabajo que pueden ser medidos independientemente.

Robbins y Judge (2009), hacen énfasis en la satisfacción en el trabajo y en otras variables (rotación, ausentismo y productividad) como variables dependientes, variables que queremos explicar o predecir y que se ven afectada por algún otro factor o característica individual, grupal u organizacional. La variable satisfacción laboral representa una actitud, y la define como un sentimiento positivo resultado de la evaluación de las características del trabajo.

Una actitud, es una evaluación, reflejando cómo se siente respecto de algo; las actitudes tienen tres componentes: componente cognitivo, es una descripción o creencia de cómo son las cosas; componente afectivo, segmento emocional o sentimental; y el componente del comportamiento, se refiere a la intención de comportarse de cierta manera (Morris, 2005; Peiró y Prieto, 1996; Robbins y Judge, 2009). Las actitudes se adquieren generalmente después de un largo periodo, cuando el colaborador obtiene bastante información sobre su trabajo. Sin embargo, esta es dinámica, y puede declinar aun rápidamente de lo que se desarrolla, por ello no se puede descuidar lo que se aplicó para el desarrollo de la satisfacción, porque las necesidades del empleado pueden fluctuar repentinamente (Newstrom, 2007).

La satisfacción laboral es un constructo global, que abarca factores específicas de satisfacción, en donde se puede experimentar un sentimiento global de insatisfacción

a pesar de estar satisfecho con algunos factores, debido a que esta tenga poca importancia para el colaborador (Morán, 2005).

La satisfacción laboral junto con el desarrollo organizacional y la mejora del trabajo, fueron mencionadas como sinónimos de la calidad de vida laboral, el origen de dicha similitud tiene lugar, en las definiciones y características similares. Donde la calidad de vida laboral fue definida como un sentimiento positivo hacia su trabajo; Grady en 1984 afirma que las características de la organización que contribuyen a la calidad de vida laboral, son equivalentes a los factores de la satisfacción laboral en el trabajo (Peiró y Prieto, 1996).

Así mismo la satisfacción laboral está estrechamente relacionada con las siguientes variables: la satisfacción por la vida (evaluación global que la persona hace sobre su vida) y el bienestar psicológico (estado afectivo en el que se encuentra una persona en su entorno laboral, en términos de activación como de grado de placer experimentado) (Mañas, Salvador, Boada, Gonzales, y Agullo, 2007). Inclusive Newstrom (2007), plantea que la satisfacción del trabajo es parte de la satisfacción con la vida.

Davis y Newstrom en 1996 (citado por Morán, 2005), plantearon que los estudios sobre satisfacción pueden producir una serie de beneficios como: proporciona información a la dirección sobre el nivel de satisfacción de los colaboradores, de esta manera se conoce como se sienten los colaboradores respecto al trabajo, y que departamentos están afectados, por ende es un poderoso instrumento de diagnóstico para evaluar los problemas de los colaboradores. También genera mejores actitudes ya que para algunos es una oportunidad para expresarse, además muestra interés por parte de la dirección sobre el bienestar de los colaboradores.

Factores de la Satisfacción Laboral

Condiciones ambientales del trabajo. Las percepciones de las condiciones de trabajo han demostrado ser importantes para el bienestar de los colaboradores (Harter, Schmidt, Asplund, Killham, y Agrawal, 2010). Este factor comprende tres aspectos: (a) el ambiente físico, como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación, las vibraciones, la manipulación de productos tóxicos, la calidad del aire, las condiciones de limpieza, y orden, (b) las variables espacio-geográficas, referido a la distribución y configuración del espacio suficiente para desarrollar la actividad laboral y las relaciones, como: la privacidad y el aislamiento, y (c) el diseño espacial-arquitectónico, que implica la distribución y diseño ergonómico del entorno de trabajo, también involucra los materiales y equipos necesarios (Peiró y Prieto, 1996).

Pago. Considerado en nuestra cultura como símbolo de la felicidad (Csikszentmihalyi, 1990), en el contexto laboral como motivador de carácter extrínseco, y en muchos estudios como el aspecto más valorado del trabajo. El dinero es algo que se desea, puesto que puede proporcionar otros bienes materiales, además sirve como unidad de valor social, ya que proporciona estatus y prestigio social. Este factor, se ha conceptualizado como un estado afectivo o emocional hacia cuatro componentes del salario: el nivel del salario, la estructura del salario, el sistema de salario, y la forma del salario (Peiró y Prieto, 1996).

Robbins y Judge (2009), mencionan una relación entre el salario y la satisfacción en el trabajo, para las personas pobres el pago se correlaciona con la satisfacción en el trabajo, sin embargo, alcanzado el nivel de vida confortable la relación desaparece, los trabajos bien pagados tienen niveles promedio de satisfacción no más altos que los que se paga mucho menos. El dinero si motiva a las personas, pero

lo que nos motiva no es necesariamente lo mismo que nos hace estar satisfechos. Por otro lado, Huanca y Rodríguez (2013), estudiaron a 78 colaboradores contratados, donde encontraron que existe correlación entre la política de compensación con la motivación laboral ($r=0.831$), y con la satisfacción laboral ($r=0.814$).

Herzberg en 1959 (citado por Duckworth, Steen, y Seligman, 2005), demostró que a pesar de que los bajos salarios y malas condiciones de trabajo llevaban a la insatisfacción laboral, la ausencia de estos factores no daba lugar a la satisfacción laboral.

Kahneman en el 2004 (citado por Goleman, 2006), dice que las personas más ricas no son las más felices, porque cuanto más dinero tienen más elevadas son las expectativas de estas; en complemento, Diener y Tay (2013), afirman que el aumento de ingresos no está asociado con el aumento del bienestar. Dos factores son los que están detrás de la escasa relación entre la felicidad y el dinero: la adaptación y la comparación social (Furnham, 1997; Vera, 2008). El dinero si nos hace felices, el error: pensamos que nos dará montones de felicidad durante mucho tiempo, cuando en realidad nos brinda un poquito de felicidad durante poco tiempo (Lyubomirsky, 2008). Por otro lado, Macedo (2014), encontró una correlación positiva entre la satisfacción de los beneficios económicos y el bienestar subjetivo ($r=0.13$ y $p=0.018$).

Condiciones del empleo. Condiciones bajo las cuales los colaboradores prestan sus servicios laborales en una organización, es decir, el contexto regulador en el que se produce el trabajo, lo que incluye: el tipo de contrato, la estabilidad, el horario, y el turno (Peiró y Prieto, 1996).

Ascensos. Es el deseo de desarrollo, que lleva asociadas expectativas y valores en relación con las posibilidades de conseguir mayor estatus laboral y social, e implica

el reconocimiento de aptitudes, esfuerzos, y habilidades por parte de la empresa (Peiró y Prieto, 1996).

Compañeros. La calidad de la experiencia es muy diferente si estamos en compañía de otras personas o no (Csikszentmihalyi, 1990), y el aporte social de los compañeros de trabajo contribuye significativamente a la satisfacción laboral del empleado (Ducharme y Martin, 2000). Las oportunidades de interactuar en el trabajo satisfacen las necesidades de afiliación y contacto social, además de obtener reconocimiento verbal (Peiró y Prieto, 1996).

Desarrollo personal. La oportunidad que tiene el colaborador de realizar actividades consideradas significativas para su autorrealización (Palma, 2005).

Trabajo en sí. Peiró y Prieto (1996) hacen mención a las siguientes características del trabajo: el interés, la variedad, la autonomía, la importancia, la identificación, y la retroalimentación. Donde el recurso clave a la hora de afrontar el estrés en el trabajo, es el control del tiempo y de los métodos (Palaci, 2010). Este factor involucra también, a la carga física y mental del trabajo.

Las percepciones de las características del trabajo están significativa y positivamente relacionadas con la satisfacción laboral, y se asume que los cambios en los atributos del trabajo producen cambio en la satisfacción laboral (Peiró y Prieto, 1996).

Supervisión. Se refiere al estilo de intervención del líder, lo que involucra las habilidades técnicas, relaciones humanas, y administrativas (Peiró y Prieto, 1996).

La mayoría de los jefes, consideran que la gestión del personal lleva mucho tiempo, y que lo último que harían es sentarse con sus colaboradores a conversar sobre

su vida, por tal motivo, el anonimato de los colaboradores, tienen como consecuencia la insatisfacción (Lencioni, 2007). Una de las cosas que hacen a los empleados muy felices, es la sensación de que sus necesidades individuales están siendo satisfechas, y para llegar a este tipo de satisfacción, se necesita que los líderes se relacionen uno a uno con sus empleados (Vaynerchuk, 2012).

Participación en el trabajo y en la organización. Las posibilidades de participar en el trabajo y en la organización, es un potencial productor de satisfacción, incrementa el sentimiento de competencia y control personal, facilita las posibilidades de conseguir objetivos, y la identificación (Peiró y Prieto, 1996). Paralelamente, si se favorece al uso de las habilidades de los colaboradores, el resultado es satisfacción por parte de ellos (Palaci, 2010).

Consecuencias de la Satisfacción Laboral

Satisfacción y desempeño. Probable que para ciertas personas la satisfacción conduzca a niveles altos de desempeño, y para otras sea su buen desempeño el que genere que estén satisfechas. Pero una revisión de 300 estudios sugirió que la relación es intensa, encontrando que las empresas que tienen más colaboradores satisfechos tienden a ser más eficientes que aquellas con pocos satisfechos (Robbins y Judge, 2009).

Satisfacción y productividad. Colaboradores satisfechos irán a trabajar con entusiasmo, pasión, atención a la calidad, y buscarán medios para mejorar su rendimiento, porque desarrollan un sentido de propiedad y orgullo de lo que están haciendo (Lencioni, 2007). Tener en cuenta que un mejor rendimiento conlleva a recompensas psicológicas, sociales y económicas, si estas son vistas como equitativas o

justas se dará un incremento en la satisfacción laboral, si las recompensas son vistas como inadecuadas surge insatisfacción (Newstrom, 2007; Peiró y Prieto, 1996). Paralelamente, Bockerman y Ilmakunnas en el 2012 (citado por De Neve y cols, 2013), plantean que la satisfacción laboral predice la productividad en las plantas de fabricación.

Por otro lado, Thierry y Koopman-Iwema en 1984 (citado por Peiró y Prieto, 1996) plantean que se da una correlación negativa entre la satisfacción y el rendimiento, es decir, la insatisfacción provocada por determinadas necesidades, estimula el rendimiento para su consecución.

Satisfacción y comportamiento organizacional socialmente responsable (COSR). También conocido como comportamiento extra laboral y comportamiento cívico organizacional (Muchinsky, 2007). Empleados satisfechos hablan en forma positiva de la organización, ayudan a otros, y van más allá de las expectativas normales de su puesto (Robbins y Judge, 2009), mediante: el altruismo, la rectitud, la cortesía, el deportivismo, y la virtud cívica (Muchinsky, 2007).

Satisfacción y compromiso. El compromiso del colaborador con la entidad, presenta mayor influencia de la satisfacción laboral (Mañas y cols, 2007). En donde colaboradores comprometidos y satisfechos conducen a mayores ingresos (Harter y cols, 2010).

Satisfacción y satisfacción del cliente. Para colaboradores que están en contacto con los clientes, la satisfacción de los empleados se relaciona en forma positiva con la de los clientes. Los colaboradores satisfechos son: amables, optimistas, y responsables, lo cual es apreciado por los clientes, incrementando su lealtad (Robbins y Judge, 2009). Si se proporciona satisfacción real a los clientes, la compañía será rentable (Collins J. y

Porras J., 1995). Claro está que es duro para los empleados dar un servicio al cliente fenomenal si no están fenomenalmente contentos con su trabajo (Vaynerchuk, 2012).

Satisfacción y ausentismo. Existe una relación negativa consistente entre la satisfacción y el ausentismo (Peiró y Prieto, 1996; Robbins y Judge, 2009). Si a uno le gusta su puesto es más probable que haga el esfuerzo necesario para acudir al trabajo (por ejemplo cuando está enfermo) que si está insatisfecho (Muchinsky, 2007; Newstrom, 2007).

Satisfacción y rotación. La satisfacción de los colaboradores se relaciona negativamente con la rotación (Newstrom, 2007; Robbins y Judge, 2009). Los empleados continúan en puestos donde se sienten realizados, al saber que encontrar otro trabajo igual es difícil (Lencioni, 2007).

Causas de la Satisfacción Laboral

Las autoevaluaciones positivas. Los colaboradores que creen en su utilidad interna y capacidad, se muestran más satisfechos con su trabajo que quienes tienen autoevaluaciones negativas, no solo ven su trabajo como satisfactorio e interesante, también es más probable que se inclinen a desafíos, y sean perseverantes (Robbins y Judge, 2009).

Los valores. Convicciones de un cierto modo de conducta que es preferible a otro, incluyen ideas personales sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Los valores influyen en nuestras percepciones, y son el fundamento para la comprensión de las actitudes y motivaciones, por ende, al encontrarte en una situación laboral en contra de sus valores, el resultado lo puede llevar a manifestar actitudes y comportamientos

negativos para la empresa (Robbins y Judge, 2009). Los valores de cada colaborador son los determinantes directos de su satisfacción laboral (Furnham, 1997; Peiró y Prieto, 1996).

La percepción. Proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos, generando un significado al entorno. Los factores que influyen en la percepción, radican: en el receptor, el objeto percibido, y el contexto. Se entiende que el comportamiento de los colaboradores se basa en su percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí (Robbins y Judge, 2009).

Las expectativas. Ideas preconcebidas de los individuos que hacen borrar, insertar, transformar o modificar de alguna manera lo que percibimos (Lachman en 1996 citado por Morris, 2005). Cuando un colaborador y la organización inician una relación laboral, lo hacen con un grado de entusiasmo que en varias ocasiones va disminuyendo, las razones varían, en su mayoría porque no se cumplen las expectativas reales o imaginarias, que cada colaborador se había planteado (Alles, 2007).

Las emociones. Pueden tener un efecto perdurable en la satisfacción laboral, si estas son intensas (Muchinsky, 2007).

Modelo de la Satisfacción Laboral.

Brief en 1998 (citado por Muchinsky, 2007), propuso un modelo basado en dos componentes: el afecto y las condiciones objetivas del puesto, las cuales conducen a una evaluación e interpretación, generando satisfacción o insatisfacción laboral. Para incrementar los niveles de satisfacción laboral se hace mención a tres enfoques: (a) realizar ajustes en las condiciones de trabajo, ya sea en la supervisión, la compensación, y el diseño del puesto; de tal forma que estas se adecuen a las necesidades y exigencias de los colaboradores; (b) trasladar a los colaboradores a otro puesto, con el propósito de

alcanzar mayor grado de compatibilidad entre particularidades subjetivas del colaborador y características de la actividad laboral; e (c) intentar cambiar las apreciaciones y expectativas que tienen los colaboradores con respecto a su labor (García, 2010). Basado en el último enfoque, Cuadra, Veloso, Moya, Reyes, y Vilca (2010), evaluaron la influencia de un programa basado en psicología positiva e inteligencia emocional sobre el bienestar subjetivo y la satisfacción laboral, encontrando un aumento significativo de los niveles de las dos variables mencionadas.

Basado en el tercer enfoque, propuesto por García (2010), para incrementar los niveles de satisfacción laboral. Considerando que la gratitud influye en la percepción, los valores, y las emociones (Emmons, 2007); causas de la satisfacción laboral (Furnham, 1997; Muchinsky, 2007; Peiró y Prieto, 1996; Robbins y Judge, 2009). Adicionalmente, al estar la gratitud, correlaciona positivamente con la satisfacción laboral (Baker, 2011; Lanham, 2011; Ritzenhoefer, Brosi, Spoerrle, y Welpel, 2014; Waters, 2012); y por otro lado al incrementar los niveles de satisfacción con la vida (Emmons, 2007; Emmons y McCullough, 2003), se genera la siguiente hipótesis.

Hipótesis

El Programa de Gratitud incrementa los niveles de Satisfacción Laboral en los colaboradores de una de las empresas privadas de comercialización y distribución de la ciudad de Arequipa.



CAPÍTULO II

Diseño Metodológico

Diseño de Investigación

La presente investigación es un experimento de campo. Con un diseño de Preprueba - posprueba con grupos distribuidos aleatoriamente. Se diagrama de la siguiente manera:

RG1	01	X1	02
RG2	03	X2	04
RG3	05	---	06

Simbología:

R = Asignación al azar o aleatoria.

G = Grupo de sujetos (Grupo de Gratitud, Grupo de Desarrollo y Satisfacción Laboral-Personal, y Grupo Control).

X = Programa, estímulo o condición experimental (Programa de Gratitud, y Programa de Desarrollo y Satisfacción Laboral-Personal).

0 = Una medición de los sujetos.

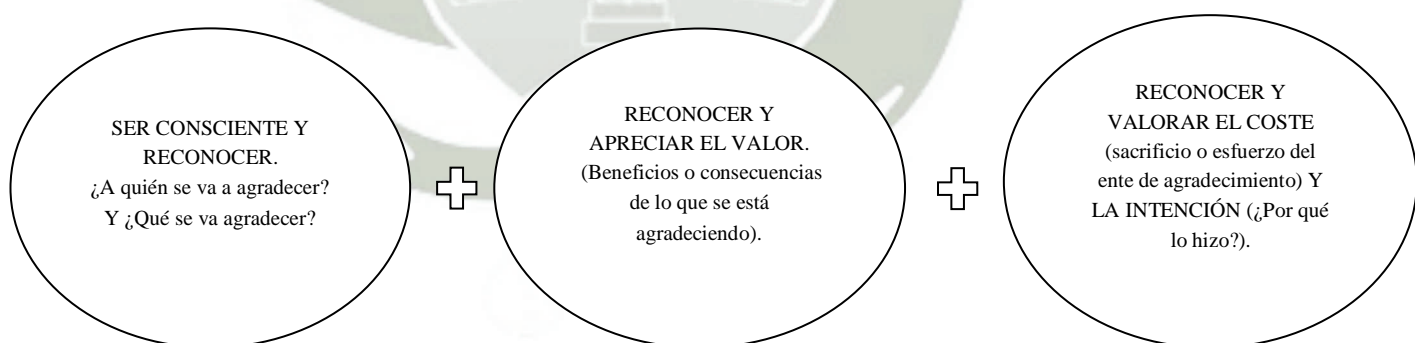
--- = Ausencia de estímulo

Técnicas e Instrumentos

Las técnicas utilizadas fueron el Programa de Gratitud y el Programa de Desarrollo y Satisfacción Laboral-Personal.

El Programa de Gratitud. Tiene como objetivo desarrollar la gratitud en los colaboradores. Cuenta con 10 sesiones repartidas en 10 semanas o 64 días, con una duración promedio de 38 minutos por sesión. Para más detalles sobre el Cronograma y el Programa de Gratitud General, ver el Anexo 1.

Para entender y estructurar el programa, se tomó como referencia, principalmente la definición propuesta por Emmons (2007), y se consideró las actividades propuestas por Dermartini (2007), Emmons (2007), Fischman (2010), Lyubomirsky (2008), y Smith (2013), para el desarrollo de la gratitud. Elaborando las siguientes actividades principales que conforman el programa: (a) El Diario de Gratitud (Anexo 2), (b) La Carta de Agradecimiento, (c) El Rebote de Gratitud, y (d) Gratitud en 360° (Anexo 3). Actividades que comparten la siguiente estructura de agradecimiento:



Además de las actividades principales, se complementó el Programa de Gratitud, con teoría, dinámicas, técnicas de relajación, evaluaciones, y frases (Ver Anexo 4 para más detalles). Construyendo las Sesiones específicas del Programa de Gratitud:

N° Sesión	Tiempo	Actividades	Estrategias	Instrumentos
	2'	Presentación	Exposición	Lista de asistencia

1	5' 4' 3' 20'	Introducción al programa ¿Qué es lo que ve? Sesgo hacia lo negativo Tu formula de la felicidad	Exposición Dinámica Exposición Dinámica	Diapositivas Diapositivas Diapositivas Sobres, hojas impresas con números, signos, palabras; cinta blanca, cartulina.
	4' 2' 3' 2'	La fórmula de la felicidad Beneficios de las emociones positivas Evaluación de la comprensión Despedida	Exposición Exposición Evaluación Exposición	Diapositivas Diapositivas Evaluación G- 1 Frases impresas de la sesión.
2	1' 2' 2' 3' 5' 2' 2' 5' 20'	Saludo Recordando lo aprendido. Felicidad como camino, no como destino. Investigaciones de adaptación Las esperas Las comparaciones La gratitud El Diario de Gratitud Lluvia de regalos	Exposición Exposición Exposición Exposición Audio visual Exposición Exposición Técnica Ejercicio	Lista de asistencia Diapositivas Diapositivas Dispositivas Video Diapositivas Diapositivas Diarios de Gratitud. Diarios de Gratitud, lapiceros, lápices.
	13' 3' 1'	Beneficios de la gratitud Evaluación de la comprensión Despedida	Exposición Evaluación Exposición	Diapositivas Evaluación G- 2 Frases impresas de la sesión.
3	1' 3' 1' 10' 3' 1' 1'	Saludo Concentración física Recordando lo aprendido. Ejercicio de agradecimiento número 1 Ejercicios de agradecimiento número 2 y 3 Reflexión Despedida	Exposición Técnica Exposición Ejercicio Ejercicio Exposición Exposición	Lista de asistencia Diapositivas Diario de Gratitud, lapiceros. Diario de Gratitud, lapiceros. Diapositivas Frases impresas de la sesión.
	1' 25' 2' 5' 3' 3' 1'	Saludo Necesito y valoro mi cuerpo Reflexión Video "gratitud - razones para estar agradecido" Ejercicio de agradecimiento numero 1 Ejercicios de agradecimiento número 2 y 3 Despedida	Exposición Dinámica Preguntar y exponer Audio visual Ejercicio Ejercicio Exposición	Lista de asistencia Vendas, sogas, cinta, material de escritorio. Diapositivas Video Diario de Gratitud, lapiceros. Diario de Gratitud, lapiceros. Frases impresas de la sesión.
5	1' 20' 3' 2' 4' 1'	Saludo La ruleta de participación Ejercicio de agradecimiento numero 1 El cirulo de Gratitud-felicidad-salud Ejercicios de agradecimiento número 2 y 3 Despedida	Exposición Dinámica Ejercicio Exposición Ejercicio Exposición	Lista de asistencia Pelota, reproductor de música, sobres, cartulinas preguntas. Diario de Gratitud, lapiceros. Diapositivas Diario de Gratitud, lapiceros. Frases impresas de la sesión.
	1' 6' 3' 12' 4' 3' 1'	Saludo Técnica de relajación Ilusión de autosuficiencia Carta de agradecimiento Ejercicios de agradecimiento número 1, 2 y 3 Evaluación de comprensión y actitud hacia la carta. Despedida	Exposición Técnica Exposición Técnica Ejercicio Evaluación Exposición	Lista de asistencia Diapositivas Hojas en blanco Diario de Gratitud, lapiceros. Evaluación G- 3 Frases impresas de la sesión.
6	1' 6' 3' 12' 4' 3' 1'	Saludo Técnica de relajación Ilusión de autosuficiencia Carta de agradecimiento Ejercicios de agradecimiento número 1, 2 y 3 Evaluación de comprensión y actitud hacia la carta. Despedida	Exposición Técnica Exposición Técnica Ejercicio Evaluación Exposición	Lista de asistencia Diapositivas Hojas en blanco Diario de Gratitud, lapiceros. Evaluación G- 3 Frases impresas de la sesión.

7	1'	Saludo	Exposición	Lista de asistencia Diapositivas Evaluación G- 4
	3'	Concentración en la respiración	Técnica	
	7'	Evaluación de la actitud y el impacto en relación al programa y el diario de gratitud.	Evaluación	
	3'	Compartiendo experiencias de gratitud	Exposición	Diapositivas
	12'	Rebote de gratitud	Dinámica	Pelota
	13'	Ejercicios de agradecimiento empresarial	Ejercicio	Diario de Gratitud, lapiceros.
8	1'	Despedida	Exposición	Frases impresas de la sesión
	1'	Saludo	Exposición	Lista de asistencia
	16'	Gratitud en 360°	Dinámica	Hojas en blanco cortadas por la mitad.
	8'	Estiramiento, relajación, con abrazo.	Técnica	Diapositivas
	4'	Ejercicios de agradecimiento empresarial número 1, 2 y 3	Ejercicio	Diario de Gratitud, lapiceros.
	1'	Despedida	Exposición	Frases impresas de la sesión
9	1'	Saludo	Exposición	Lista de asistencia
	18'	Valorando el dinero	Dinámica	Cartulinas impresas en forma de cheques.
	10'	Ejercicios de agradecimiento empresarial	Ejercicio	Diario de Gratitud, lapiceros.
	1'	Despedida	Exposición	Frases impresas de la sesión
10	1'	Saludo	Exposición	Lista de asistencia
	6'	Ejercicios de agradecimiento empresarial	Ejercicio	Diario de Gratitud, lapiceros.
	15'	Medir la satisfacción laboral	Evaluación	Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma
	6'	Alcances finales	Exposición	Video Cámara
	6'	Agradecimiento	Exposición	Diapositivas
	1'	Despedida	Exposición	Diapositivas
				Diapositivas
				Diapositivas

El Programa de Desarrollo y Satisfacción Laboral-Personal. Tiene como objetivo incrementar los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores. Cuenta con 8 sesiones repartidas en 10 semanas o 64 días, con una duración promedio de 48 minutos por sesión. Para más detalles sobre el Cronograma y el Programa de Desarrollo y Satisfacción Laboral-Personal General, ver en Anexo 5.

Para la elaboración del programa, se tomó como referencia los temas y las formas en que se desarrollan, las distintas capacitaciones o programas, relacionados a la mejora de la satisfacción laboral. Ejecutadas, por consultoras y profesionales independientes del área de recursos humanos y desarrollo organizacional de la ciudad de Arequipa. En complemento, se consideró la bibliografía, rescatando algunas de las actividades propuestas por Lencioni (2007), Muchinsky (2007), y Muraped (2012), para

incrementar la satisfacción laboral. De esa forma, se elaboró un cuaderno que tiene ejercicios relacionados a los temas trabajados en el programa denominado: Ejercicios para Mejorar tu Situación Personal, Social y Laboral (Anexo 6); y las Sesiones Específicas del Programa de Desarrollo y Satisfacción Laboral-Personal:

N° Sesión	Tiempo	Actividades	Estrategias	Instrumentos
1	3'	Presentación	Exposición	Lista de asistencia
	11'	Presentación "Me voy de viaje"	Dinámica	
	1'	Crecimiento personal como recurso	Exposición	Diapositivas
	2'	Las expectativas	Exposición	Diapositivas
	3'	Como librarse de las expectativas	Exposición	Diapositivas
	10'	Evaluación de tu realidad laboral	Evaluación	Cuaderno—"Ejercicios para mejorar tu situación personal, social y laboral"
	10'	Evaluación de las expectativas laborales sin potencial	Evaluación	
	10'	Evaluación de las expectativas laborales con potencial.	Evaluación	
	4'	Reflexión de las tres evaluaciones	Exposición	Diapositivas
	5'	Evaluación de la comprensión	Evaluación	
	1'	Despedida	Exposición	Evaluación SL - 1 Frases impresas de la sesión.
2	1'	Saludo	Exposición	Lista de asistencia
	4'	"¿Qué es lo que ve?"	Dinámica	Diapositivas
	3'	Sesgo hacia lo negativo	Exposición	Diapositivas
	2'	Atención positiva	Exposición	Diapositivas
	5'	Interpretando comerciales	Audio visual	Video
	2'	Interpretación positiva	Exposición	Diapositivas
	1'	Historia del lobo	Exposición	Diapositivas
	5'	La postura positiva como recurso para el cambio.	Exposición	Diapositivas
	10'	Rebatir pensamientos pesimistas	Ejercicio	Cuaderno—"Ejercicios para mejorar tu situación personal, social y laboral"
	3'	Actitud positiva	Audio visual	Video
	5'	Evaluación de la comprensión	Evaluación	Evaluación SL - 2
	1'	Despedida	Exposición	Frases impresas de la sesión.
3	1'	Saludo	Exposición	Lista de asistencia
	10'	"Reconociendo aspectos positivos"	Ejercicio, Dinámica	Cuaderno—"Como mejorar" Hojas en blanco. Cinta, plumones.
	3'	Comunicación negativa	Exposición	Diapositivas
	7'	Importancia y significado de las funciones	Exposición	Diapositivas
	15'	¿A quién estoy ayudando? ¿Cómo estoy ayudando?	Ejercicio	Cuaderno—"Como mejorar"
	3'	Evaluación de la comprensión	Evaluación	Evaluación SL - 3
	1'	Despedida	Exposición	Frases impresas de la sesión.
4	1'	Saludo	Exposición	Lista de asistencia
	3'	Concentración física	Técnica	
	5'	La importancia de medir la calidad de trabajo.	Exposición	Diapositivas
	20'	"Como mejorar"	Técnica	Cuaderno – "Ejercicios para mejorar tu situación personal,

	1'	Despedida	Exposición	social y laboral" Frases impresas de la sesión.
5	1'	Saludo	Exposición	Lista de asistencia
	3'	Las conversaciones privadas.	Exposición	Diapositivas
	10'	"Explorando mi conversación privada"	Ejercicio	Cuaderno—" Ejercicios para mejorar tu situación personal, social y laboral"
	7'	Punto de vista	Dinámica	
	5'	Nuestros modelos mentales	Exposición	Diapositivas
	2'	Herramienta para el cambio de interpretación	Exposición	Diapositivas
	5'	El potencial del lenguaje	Exposición	Diapositivas
	6'	Evaluación de la comprensión	Evaluación	Evaluación SL - 4
	1'	Despedida	Exposición	Frases impresas de la sesión.
6	1'	Saludo	Exposición	Lista de asistencia
	5'	Verificar interpretaciones	Exposición	Diapositivas
	5'	Estilos de comunicación	Exposición	Diapositivas
	10'	Conducta asertiva	Exposición	Diapositivas
	15'	Dinámica de asertividad.	Dinámica	
	5'	Ejercicios asertivos	Ejercicio	Cuaderno—" Ejercicios para mejorar tu situación personal, social y laboral"
	3'	Evaluación de la comprensión	Evaluación	Evaluación SL - 5
	1'	Despedida	Exposición	Frases impresas de la sesión.
7	1'	Saludo	Exposición	Lista de asistencia
	9'	Critica positiva	Exposición	Diapositivas
	10'	Convertir una relación buena en excelente	Exposición	Diapositivas
	10'	Juego de roles	Dinámica	
			Exposición	Diapositivas
	10'	Un día para hacer amigos	Dinámica	
	4'	Evaluación de la comprensión	Evaluación	Evaluación SL - 6
	1'	Despedida	Exposición	Frases impresas de la sesión.
8	1'	Saludo	Exposición	Lista de asistencia
	25'	"Valorando el dinero"	Dinámica	Cartulinas impresas en forma de cheques. Hojas en blanco.
	1'	El mito del dinero	Exposición	Diapositivas
	2'	El papel de la publicidad	Exposición	Diapositivas
	4'	La adaptación	Exposición	Diapositivas
	1'	Las comparaciones	Exposición	Diapositivas
	3'	Video "las esperas"	Exposición	Diapositivas
	15'	Medir la satisfacción laboral	Evaluación	Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma
	3'	Agradecimiento y Despedida	Exposición	

Ver el Anexo 7 para más detalles sobre las dinámicas, técnicas, evaluaciones, y frases del presente programa.

El instrumento utilizado fue:

La Escala de Satisfacción Laboral SL- SPC (Anexo 8). Escala elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo. La prueba evalúa la satisfacción laboral, la aplicación puede ser individual o colectiva y tiene una duración de alrededor de 20 minutos, la escala cuenta con 36 ítems asociados a siete factores, los ítems fueron validados por seis jueces profesionales del área y mediante una aplicación piloto. Al estimar la validez de la escala se correlaciono el puntaje total de la escala de SL-SPC con el cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota. Esta escala ha sido validada y estandarizada en colaboradores de Lima Metropolitana, en una muestra de colaboradores pertenecientes a las áreas: administrativa, atención al cliente, vendedores, operarios, y profesionales.

Las 36 proposiciones asociadas a siete factores, se definen como:

- Factor I: Condiciones físicas y/o materiales (5 ítems). Grado de satisfacción de elementos materiales o de infraestructura donde se devuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.
- Factor II: Beneficios laborales y/o remuneraciones (4 ítems). El grado de complacencia en relación con el incentivo económico como pago por la labor que se realiza.
- Factor III: Políticas administrativas (5 ítems). El grado de acuerdo, frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.

- Factor IV: Relaciones sociales (4 ítems). El grado de complacencia frente a las interrelaciones con otros miembros de la organización con quienes se comparte las actividades laborales cotidianas.
- Factor V: Desarrollo personal (6 ítems). Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas para su autorrealización.
- Factor VI: Desempeño de tareas (6 ítems). Valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora.
- Factor VII: Relación con la autoridad (6 ítems). Apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo.

El instrumento presenta una escala de tipo Likert de cinco puntos, el puntaje total resulta de sumar las puntuaciones alcanzadas en las respuestas a cada ítem, donde se puede alcanzar un puntaje que oscila entre 36 y 180. Los puntajes altos significan una “satisfacción frente al trabajo” y los puntajes bajos una “insatisfacción frente al trabajo”, existe además la posibilidad de obtener puntajes parciales por áreas.

Población y Muestra

La población son los 129 colaboradores de una de las empresas privadas de comercialización y distribución de la ciudad de Arequipa.

Con una muestra probabilística, cuyas características son: 68 colaboradores de distinto nivel laboral (estratégico, funcional, y operativo) y grado de instrucción (secundaria, técnico, y superior), con una edad promedio de 33.43 años, con una edad mínima de 19 años y una edad máxima de 58 años, siendo 48 varones y 20 mujeres.

La muestra estuvo conformada por tres grupos de estudio, se utilizó la asignación aleatoria o al azar para la distribución de los participantes a los grupos experimentales, técnica diseñada por Fisher. Inicialmente la muestra era el 100% de la

población, por diversas razones, una cantidad de colaboradores no participaron en la investigación luego de hacer la distribución a los respectivos grupos, lo que llevo a la variación de la cantidad de integrantes en los grupos. Presentando el grupo I 22 colaboradores, el grupo II 18 colaboradores, y el grupo III 28 colaboradores. A pesar de las diferencias de las cantidades y en las características (niveles laborales, el grado de instrucción, y el sexo) de los grupos de estudio. Estas diferencias no son estadísticamente significativas al nivel de $P \geq 0.05$, según la Prueba U de Mann Whitney, donde $P=0.112$, $P=0.551$, y $P=0.244$, respectivamente.

Estrategia de Recolección de Datos

Elaborado el Programa de Gratitud y coordinada la implementación de este en la entidad privada, se solicitó la relación del total de colaboradores que participarían en la investigación, relación que contenía las siguientes especificaciones: puesto de trabajo, el área laboral, género, edad, y grado de instrucción; especificaciones que fueron útiles para la distribución equitativa en los respectivos grupos. Ya distribuidos los colaboradores en los respectivos grupos, se presentaron las listas al responsable de la implementación del proyecto en la entidad, para la coordinación y programación del inicio de los programas. Coordinada la programación de ambos programas se inició evaluando la satisfacción laboral de todos los colaboradores con la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, para luego empezar con las sesiones de los respectivos programas. El periodo estimado de ambos programas es de 10 semanas, donde la herramienta principal del Programa de Gratitud fue el Diario de Gratitud (Anexo 2), que demandaba escribir tres agradecimientos diarios, mientras que para el Programa de Desarrollo y Satisfacción Laboral-Personal la herramienta que utilizaron fue un cuaderno denominado Ejercicios para Mejorar tu Situación Personal, Social, y Laboral (Anexo 6), que demandaba realizar diversos ejercicios relacionados a: el

comportamiento positivo, comunicación asertiva, pensamiento flexible, e impacto de funciones en clientes. Durante el desarrollo de ambos programas, se llevó un Registro de Asistencia (Anexo 9), y un Registro de Control del Uso del Diario de Gratitud (Anexo 10). Adicionalmente, al final de cada sesión se evaluó la comprensión del tema o ejercicio desarrollado, para comprobar si se lograron los objetivos de cada sesión; y de esta forma se generó un gráfico (Anexo 11), en donde se identifica objetivamente el porcentaje de la comprensión y por ende consecución de los objetivos de cada sesión. Finalmente, en la semana de las últimas sesiones de ambos programas, se evaluó la satisfacción laboral de los colaboradores de los tres grupos, con la misma escala que se evaluó inicialmente.

Criterios de Procesamientos de Información

Con la finalidad de brindar resultados objetivos, se utilizó la Prueba U de Mann Whitney y la herramienta de software EPI – INFO Versión 6.0 (OMS - CDC), para hacer el análisis estadístico de los resultados; y comprobar si existe diferencias significativas entre los grupos de estudio.

CAPÍTULO III

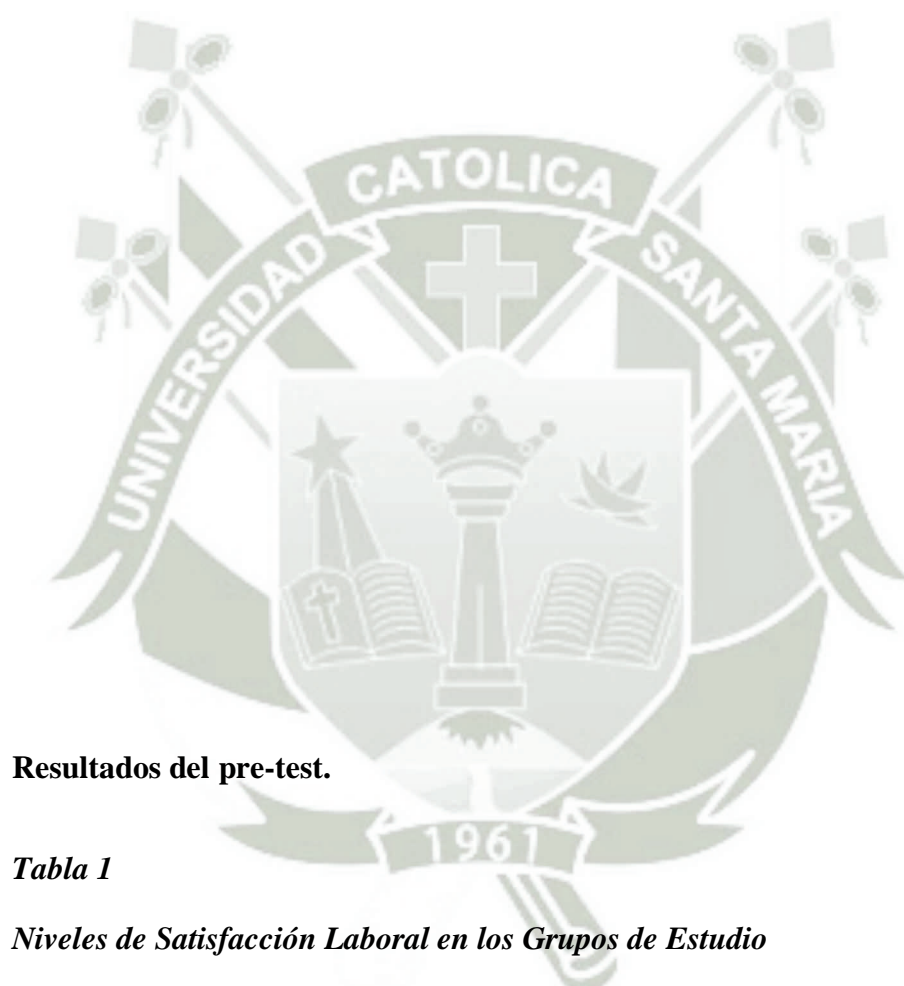


Resultados

Descripción de los resultados

Los resultados obtenidos son presentados a través de tablas usando frecuencias y porcentajes, habiendo utilizado la Prueba U de Mann Whitney y la herramienta de software EPI – INFO Versión 6.0 (OMS - CDC).

A continuación presentaremos primero los resultados obtenidos en la prueba pre-test de los tres grupos de estudio, de forma global y por factores. Para luego presentar los resultados obtenidos en la prueba post-test de la misma forma.



Resultados del pre-test.

Tabla 1

Niveles de Satisfacción Laboral en los Grupos de Estudio

Satisfacción Laboral Antes	Grupos de Estudio					
	Grupo I Gratitud		Grupo II D y S L-P		Grupo III Control	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Parcial Insatisfacción	1	4.5	1	5.6	2	7.1

Regular Satisfacción	16	72.7	17	94.4	26	92.9
Parcial Satisfacción	4	18.2	0	0.0	0	0.0
Alta Satisfacción	1	4.5	0	0.0	0	0.0
Total	22	100,0	18	100,0	28	100,0

$P=0.078$ ($P \geq 0.05$) N.S.

En la Tabla 1, se observa que predominan los porcentajes del nivel de regular satisfacción hacia el trabajo en los tres grupos de estudio, presentando regular satisfacción el 72.7% del grupo I, el 94.4% del grupo II, y 92.9% del grupo III. Adicionalmente, el 4.5% del grupo I, el 5.6% del grupo II, y el 7.1% del grupo III, presentan parcial insatisfacción hacia el trabajo; y un 18.2% del grupo I y un 4.5% del mismo grupo, presenta parcial y alta satisfacción respectivamente. A pesar de las diferencias en los porcentajes de los niveles de parcial satisfacción y alta satisfacción, en los grupos de estudio, estas diferencias no son estadísticamente significativas al nivel de $P \geq 0.05$, en donde $P=0.078$.

Tabla 2

Niveles de Satisfacción frente a las Condiciones Físicas o Materiales en los Grupos de Estudio

Satisfacción frente a las Condiciones Física o Materiales	Grupos de Estudio					
	Grupo I Gratitud		Grupo II D y S L-P		Grupo III Control	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Antes						
Alta Insatisfacción	0	0.0	1	5.6	0	0.0

Parcial Insatisfacción	4	18.2	0	0.0	5	17.9
Regular Satisfacción	12	54.5	9	50.0	13	46.4
Parcial Satisfacción	5	22.7	8	44.4	9	32.1
Alta Satisfacción	1	4.5	0	0.0	1	3.6
Total	22	100,0	18	100,0	28	100,0

$P=0.397$ ($P \geq 0.05$) N.S.

En la Tabla 2, predominan los porcentajes del nivel de regular satisfacción hacia las condiciones físicas del trabajo en los tres grupos de estudio, presentando regular satisfacción el 54.5% del grupo I, el 50.0% del grupo II, y el 46.4% del grupo III. Adicionalmente, se presentan altos porcentajes en el nivel de parcial satisfacción, el grupo I presenta 22.7%, el grupo II presenta 44.4%, y el grupo III presenta 32.1%; hay que mencionar también que un 5.6% del grupo II presenta alta insatisfacción, mientras que un 4.5% del grupo I y un 3.6% del grupo III presentan alta satisfacción. A pesar de las diferencias en los porcentajes de los niveles de satisfacción hacia las condiciones físicas del trabajo, estas diferencias no son estadísticamente significativas al nivel de $P \geq 0.05$, en donde $P=0.397$.

Tabla 3

Niveles de Satisfacción frente a los Beneficios Remunerativos en los Grupos de Estudio

Satisfacción frente a los Beneficios Remunerativos	Grupos de Estudio					
	Grupo I Gratitud		Grupo II D y S L-P		Grupo III Control	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Alta Insatisfacción	2	9.1	1	5.6	0	0.0

Parcial Insatisfacción	4	18.2	2	11.1	6	21.4
Regular Satisfacción	12	54.5	14	77.8	22	78.6
Parcial Satisfacción	4	18.2	1	5.6	0	0.0
Total	22	100,0	18	100,0	28	100,0

$P=0.130$ ($P \geq 0.05$) N.S.

En la Tabla 3, prevalecen los porcentajes del nivel de regular satisfacción hacia los beneficios remunerativos del trabajo en los tres grupos de estudio, presentando regular satisfacción el 54.5% del grupo I, el 77.8% del grupo II, y el 78.6% del grupo III. Existe un 9.1% del grupo I y un 5.6% del grupo II que presentan alta insatisfacción, adicionalmente un 18.2% del grupo I, un 11.1% del grupo II, y un 21.4% del grupo III presentan parcial insatisfacción, mientras que un 18.2% del grupo I y un 5.6% del grupo II presentan parcial satisfacción. A pesar de las diferencias en los porcentajes de los niveles de satisfacción frente a los beneficios remunerativos del trabajo, estas diferencias no son estadísticamente significativas al nivel de $P \geq 0.05$, en donde $P=0.130$.

Tabla 4

Niveles de Satisfacción frente a las Políticas Administrativas en los Grupos de Estudio

Satisfacción frente a las Políticas Administrativas	Grupos de Estudio					
	Grupo I Gratitud		Grupo II D y S L-P		Grupo III Control	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Antes						

Alta Insatisfacción	0	0.0	0	0.0	1	3.6
Parcial Insatisfacción	5	22.7	5	27.8	10	35.7
Regular Satisfacción	12	54.5	12	66.6	11	39.3
Parcial Satisfacción	4	18.2	1	5.6	6	21.4
Alta Satisfacción	1	4.5	0	0.0	0	0.0
Total	22	100,0	18	100,0	28	100,0

$P=0.464$ ($P \geq 0.05$) N.S.

En la Tabla 4, se aprecia que predominan los porcentajes del nivel de regular satisfacción hacia las políticas administrativas del trabajo en los tres grupos de estudio, presentando regular satisfacción el 54.5% del grupo I, el 66.6% del grupo II, y el 39.3% del grupo III. Existe un 3.6% del grupo III que presentan alta insatisfacción, y un 4.5% del grupo I que presenta alta satisfacción, adicionalmente un 22.7% del grupo I, un 27.8% del grupo II, y un 35.7% del grupo III presentan parcial insatisfacción, mientras que un 18.2% del grupo I, un 5.6% del grupo II, y un 21.4% del grupo III presentan parcial satisfacción. A pesar de las diferencias en los porcentajes de los niveles de satisfacción frente a las políticas administrativas del trabajo, estas diferencias no son estadísticamente significativas al nivel de $P \geq 0.05$, en donde $P=0.464$.

Tabla 5

Niveles de Satisfacción frente a las Relaciones Sociales en los Grupos de Estudio

Satisfacción frente a las Relaciones Sociales	Grupos de Estudio		
	Grupo I Gratitud	Grupo II D y S L-P	Grupo III Control
Antes			

	N°	%	N°	%	N°	%
Parcial Insatisfacción	1	4.5	0	0.0	0	0.0
Regular Satisfacción	15	68.2	14	77.8	20	71.4
Parcial Satisfacción	5	22.7	4	22.2	4	14.3
Alta Satisfacción	1	4.5	0	0.0	4	14.3
Total	22	100,0	18	100,0	28	100,0

$P=0.402$ ($P \geq 0.05$) N.S.

En la Tabla 5, se observa que predominan los porcentajes del nivel de regular satisfacción hacia las relaciones sociales en el trabajo en los tres grupos de estudio, presentando regular satisfacción el 68.2% del grupo I, el 77.8% del grupo II, y el 71.4% del grupo III. Existe un 4.5% del grupo I que presenta parcial insatisfacción, adicionalmente un 22.7% del grupo I, un 22.2% del grupo II, y un 14.3% del grupo III presentan parcial satisfacción, mientras que un 4.5% del grupo I y un 14.3% del grupo III presentan alta satisfacción. A pesar de las diferencias en los porcentajes de los niveles de satisfacción frente a las relaciones sociales en el trabajo, estas diferencias no son estadísticamente significativas al nivel de $P \geq 0.05$, en donde $P=0.402$.

Tabla 6

Niveles de Satisfacción frente al Desarrollo Personal en los Grupos de Estudio

Satisfacción frente al Desarrollo Personal	Grupos de Estudio					
	Grupo I Gratitud		Grupo II D y S L-P		Grupo III Control	
	N°	%	N°	%	N°	%
Antes						

Parcial Insatisfacción	1	4.5	0	0.0	3	10.7
Regular Satisfacción	14	63.6	12	66.6	15	53.5
Parcial Satisfacción	5	22.7	6	33.3	5	17.9
Alta Satisfacción	2	9.1	0	0.0	5	17.9
Total	22	100,0	18	100,0	28	100,0

$P=0.305$ ($P \geq 0.05$) N.S.

La Tabla 6, muestra que predominan los porcentajes del nivel de regular satisfacción hacia el desarrollo personal en el trabajo en los tres grupos de estudio, presentando regular satisfacción el 63.6% del grupo I, el 66.6% del grupo II, y el 53.5% del grupo III. Existe un 4.5% del grupo I y un 10.7% del grupo III que presentan parcial insatisfacción, adicionalmente un 22.7% del grupo I, un 33.3% del grupo II, y un 17.9% del grupo III presentan parcial satisfacción, mientras que un 9.1% del grupo I y un 17.9% del grupo III presentan alta satisfacción. A pesar de las diferencias en los porcentajes de los niveles de satisfacción hacia el desarrollo personal en el trabajo, estas diferencias no son estadísticamente significativas al nivel de $P \geq 0.05$, en donde $P=0.305$.

Tabla 7

Niveles de Satisfacción frente al Desempeño de Tareas en los Grupos de Estudio

Satisfacción frente al Desempeño de Tareas	Grupos de Estudio		
	Grupo I Gratitud	Grupo II D y S L-P	Grupo III Control
Antes			

	N°	%	N°	%	N°	%
Parcial Insatisfacción	1	4.5	2	11.1	1	3.6
Regular Satisfacción	11	50.0	11	61.1	14	50.0
Parcial Satisfacción	6	27.3	5	27.8	11	39.3
Alta Satisfacción	4	18.2	0	0.0	2	7.1
Total	22	100,0	18	100,0	28	100,0

$P=0.419$ ($P \geq 0.05$) N.S.

En la Tabla 7, se identifica que predominan los porcentajes del nivel de regular satisfacción frente al desempeño de tareas en el trabajo en los tres grupos de estudio, presentando regular satisfacción el 50.0% del grupo I, el 51.1% del grupo II, y el 50.0% del grupo III. Existe un 4.5% del grupo I, un 11.1% del grupo II, y un 3.6% del grupo III que presentan parcial insatisfacción, adicionalmente se presentan altos porcentajes de parcial satisfacción en los grupos de estudio, el grupo I presenta 27.3%, el grupo II presenta 27.8%, y el grupo III presenta 39.3%, mientras que un 18.2 del grupo I y un 7.1% del grupo III presentan alta satisfacción. A pesar de las diferencias en los porcentajes de los niveles de satisfacción frente al desempeño de tareas en el trabajo, estas diferencias no son estadísticamente significativas al nivel de $P \geq 0.05$, en donde $P=0.419$.

Tabla 8

Niveles de Satisfacción frente a la Relación con la Autoridad en los Grupos de Estudio

Satisfacción frente a la Relación con la Autoridad Antes	Grupos de Estudio					
	Grupo I Gratitud		Grupo II D y S L-P		Grupo III Control	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Alta Insatisfacción	0	0.0	2	11.1	3	10.7
Parcial Insatisfacción	3	13.6	3	16.7	4	14.3
Regular Satisfacción	12	54.5	10	55.5	16	57.1
Parcial Satisfacción	6	27.3	2	11.1	5	17.9
Alta Satisfacción	1	4.5	1	5.6	0	0.0
Total	22	100,0	18	100,0	28	100,0

$P=0.725$ ($P \geq 0.05$) N.S.

En la Tabla 8, se percibe que predominan los porcentajes del nivel de regular satisfacción hacia la relación con la autoridad en el trabajo en los tres grupos de estudio, presentando regular satisfacción el 54.5% del grupo I, el 55.5% del grupo II, y el 57.1% del grupo III. Existe un 11.1% del grupo II y un 10.7% del grupo III que presentan alta insatisfacción, adicionalmente un 13.6% del grupo I, un 16.7% del grupo II, y un 14.3% del grupo III presentan parcial insatisfacción, mientras que un 27.3% del grupo I, un 11.1% del grupo II, y un 17.9% del grupo III presentan parcial satisfacción, finalmente un 4.5% del grupo I y un 5.6% del grupo II presentan alta satisfacción. A pesar de las diferencias en los porcentajes de los niveles de satisfacción hacia la relación con la autoridad en el trabajo, estas diferencias no son estadísticamente significativas al nivel de $P \geq 0.05$, en donde $P=0.725$.

Resultados del post-test.

Tabla 9

Niveles de Satisfacción Laboral en los Grupos de Estudio

Satisfacción Laboral Después	Grupos de Estudio					
	Grupo I Gratitud		Grupo II D y S L-P		Grupo III Control	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Parcial Insatisfacción	0	0.0	1	5.6	3	10.7
Regular Satisfacción	17	77.3	15	83.3	23	82.1
Parcial Satisfacción	4	18.2	1	5.6	2	7.1
Alta Satisfacción	1	4.5	1	5.6	0	0.0
Total	22	100,0	18	100,0	28	100,0

$P=0.436$ ($P \geq 0.05$) N.S.

En la Tabla 9, se observa que predominan los porcentajes del nivel de regular satisfacción hacia el trabajo en los tres grupos de estudio, presentando regular satisfacción el 77.3% del grupo I, el 83.3% del grupo II, y el 82.1% del grupo III. Adicionalmente, se observa la presencia de un porcentaje alto (18.2%) del grupo I en el nivel de parcial satisfacción, frente a los porcentajes de los grupos II (5.6%) y III (7.1%), de la misma forma el grupo I presenta un porcentaje favorable en comparación con los grupos II (5.6%) y III (10.7), en el nivel de parcial insatisfacción. A pesar de las diferencias en los porcentajes de los niveles de parcial satisfacción y parcial insatisfacción del grupo I frente al grupo II y III, estas diferencias no son estadísticamente significativas al nivel de $P \geq 0.05$, en donde $P=0.436$.

Tabla 10

Niveles de Satisfacción frente a las Condiciones Físicas o Materiales en los Grupos de Estudio

Satisfacción frente a las Condiciones Física o Materiales	Grupos de Estudio					
	Grupo I Gratitud		Grupo II D y S L-P		Grupo III Control	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Después						
Alta Insatisfacción	0	0.0	0	0.0	2	7.1
Parcial Insatisfacción	4	18.2	4	22.2	4	14.3
Regular Satisfacción	9	40.9	9	50.0	16	57.1
Parcial Satisfacción	7	31.8	3	16.7	5	17.9
Alta Satisfacción	2	9.1	2	11.1	1	3.6
Total	22	100,0	18	100,0	28	100,0

$P=0.614$ ($P \geq 0.05$) N.S.

En la Tabla 10, se distingue que predominan los porcentajes del nivel de regular satisfacción hacia las condiciones físicas del trabajo en los tres grupos de estudio, presentando regular satisfacción el 40.9% del grupo I, el 50.0% del grupo II, y el 57.1% del grupo III. Adicionalmente, se observa la presencia de un porcentaje alto (31.8%) del grupo I en el nivel de parcial satisfacción, frente a los porcentajes de los grupos II (16.7%) y III (17.9%), de la misma forma el grupo I y II presentan porcentajes favorables en comparación con el grupo III (7.1%), en el nivel de alta insatisfacción. A pesar de la diferencia en el porcentaje del nivel de parcial satisfacción del grupo I frente al grupo II y III, y de los porcentajes del nivel de alta insatisfacción del grupo I y II frente al grupo III, estas diferencias no son estadísticamente significativas al nivel de $P \geq 0.05$, en donde $P=0.614$.

Tabla 11

Niveles de Satisfacción frente a los Beneficios Remunerativos en los Grupos de Estudio

Satisfacción frente a los Beneficios Remunerativos Después	Grupos de Estudio					
	Grupo I Gratitud		Grupo II D y S L-P		Grupo III Control	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Alta Insatisfacción	0	0.0	1	5.6	0	0.0
Parcial Insatisfacción	0	0.0	3	16.7	9	32.1
Regular Satisfacción	17	77.3	10	55.5	18	64.3
Parcial Satisfacción	4	18.2	4	22.2	1	3.6
Alta Satisfacción	1	4.5	0	.0	0	0.0
Total	22	100.0	18	100,0	28	100,0

$P=0.038$ ($P<0.05$) S.S.

En la Tabla 11, se observa que predominan los porcentajes del nivel de regular satisfacción hacia los beneficios remunerativos del trabajo en los tres grupos de estudio, presentando regular satisfacción el 77.3% del grupo I, el 55.5% del grupo II, y el 64.3% del grupo III. Adicionalmente, se observa la presencia de porcentajes favorables del grupo I en los niveles de alta insatisfacción y parcial insatisfacción, frente a los porcentajes de los grupos II (22.3%) y III (32.1%), de la misma forma el grupo I presenta un porcentaje favorable (4.5%) en comparación con los grupos II y III, en el nivel de alta satisfacción. Diferencias que son estadísticamente significativas al nivel de $P< 0.05$, en donde $P=0.038$; lo que significa que la gratitud incrementa significativamente los niveles de satisfacción de los beneficios remunerativos del trabajo.

Tabla 12

Niveles de Satisfacción frente a las Políticas Administrativas en los Grupos de Estudio

Satisfacción frente a las Políticas Administrativas Después	Grupos de Estudio					
	Grupo I Gratitud		Grupo II D y S L-P		Grupo III Control	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Alta Insatisfacción	0	0.0	2	11.1	3	10.7
Parcial Insatisfacción	4	18.2	2	11.1	8	28.6
Regular Satisfacción	9	40.9	9	50.0	10	35.7
Parcial Satisfacción	7	31.8	3	16.7	7	25.0
Alta Satisfacción	2	9.1	2	11.1	0	0.0
Total	22	100,0	18	100,0	28	100,0

$P=0.393$ ($P \geq 0.05$) N.S.

En la Tabla 12, se divisa que predominan los porcentajes del nivel de regular satisfacción hacia las políticas administrativas del trabajo en los tres grupos de estudio, presentando regular satisfacción el 40.9% del grupo I, el 50.0% del grupo II, y el 35.7% del grupo III. Adicionalmente, se observa la presencia de un porcentaje favorable del grupo I en el nivel de alta insatisfacción, frente a los porcentajes de los grupos II (11.1%) y III (10.7%), de la misma forma el grupo I (9.1%) y II (11.1%) presentan porcentajes favorables en comparación con el grupo III en el nivel de alta satisfacción. A pesar de las diferencias en los porcentajes, estas no son estadísticamente significativas al nivel de $P \geq 0.05$, en donde $P=0.393$.

Tabla 13
Niveles de Satisfacción frente a las Relaciones Sociales en los Grupos de Estudio

Satisfacción frente a las Relaciones Sociales Después	Grupos de Estudio					
	Grupo I Gratitud		Grupo II D y S L-P		Grupo III Control	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Parcial Insatisfacción	0	0.0	0	0.0	3	10.7
Regular Satisfacción	10	45.5	14	77.8	18	64.3
Parcial Satisfacción	8	36.3	4	22.2	5	17.9
Alta Satisfacción	4	18.2	0	0.0	2	7.1
Total	22	100,0	18	100,0	28	100,0

$P=0.041$ ($P<0.05$) S.S.

En la Tabla 13, se observa que predominan los porcentajes del nivel de regular satisfacción hacia las relaciones sociales en el trabajo en los tres grupos de estudio, presentando regular satisfacción el 45.5% del grupo I, el 77.8% del grupo II, y el 64.3% del grupo III. Adicionalmente, se observa la presencia de porcentajes favorables (36.3% y 18.2%) del grupo I en los niveles de parcial satisfacción y alta satisfacción, frente a los porcentajes de los grupos II (22.3%) y III (17.9% y 7.1%). Así mismo se presentan porcentajes favorables del grupo I y II frente al grupo III (10.7%), en el nivel de parcial insatisfacción. Diferencias que son estadísticamente significativas al nivel de $P<0.05$, en donde $P=0.041$; lo que significa que la gratitud incrementa significativamente los niveles de satisfacción de las relaciones sociales del trabajo.

Tabla 14
Niveles de Satisfacción frente al Desarrollo Personal en los Grupos de Estudio

Satisfacción frente al Desarrollo Personal Después	Grupos de Estudio					
	Grupo I Gratitud		Grupo II D y S L-P		Grupo III Control	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Parcial Insatisfacción	0	0.0	0	0.0	2	7.1
Regular Satisfacción	15	68.2	14	77.8	19	67.9
Parcial Satisfacción	4	18.2	2	11.1	6	21.4
Alta Satisfacción	3	13.6	2	11.1	1	3.6
Total	22	100,0	18	100,0	28	100,0

$P=0.511$ ($P \geq 0.05$) N.S.

La Tabla 14, revela que predominan los porcentajes del nivel de regular satisfacción hacia el desarrollo personal en el trabajo en los tres grupos de estudio, presentando regular satisfacción el 68.2% del grupo I, el 77.8% del grupo II, y el 67.9% del grupo III. Adicionalmente, se observa la presencia de porcentajes favorables del grupo I y II en el nivel de parcial insatisfacción, frente al grupo III (7.1%), de la misma forma ambos grupos presentan porcentajes favorables (13.6% y 11.1% respectivamente) en comparación con el grupo III (3.6%), en el nivel de alta satisfacción. A pesar de las diferencias en los porcentajes, estas no son estadísticamente significativas al nivel de $P \geq 0.05$, en donde $P=0.511$.

Tabla 15

Niveles de Satisfacción frente al Desempeño de Tareas en los Grupos de Estudio

Satisfacción frente al Desempeño de Tareas Después	Grupos de Estudio					
	Grupo I Gratitud		Grupo II D y S L-P		Grupo III Control	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Regular Satisfacción	12	54.5	12	66.6	14	50.0
Parcial Satisfacción	7	31.8	3	16.7	10	35.7
Alta Satisfacción	3	13.6	3	16.7	4	14.3
Total	22	100,0	18	100,0	28	100,0

$P=0.729$ ($P \geq 0.05$) N.S.

En la Tabla 15, predominan los porcentajes del nivel de regular satisfacción frente al desempeño de tareas en el trabajo en los tres grupos de estudio, presentando regular satisfacción el 54.4% del grupo I, el 66.6% del grupo II, y el 50.0% del grupo III. Adicionalmente, se observa la presencia de porcentajes favorables (31.8% y 35.7%) del grupo I y III respectivamente, en el nivel de parcial satisfacción frente al grupo II (16.7%). Diferencias en los porcentajes que no son estadísticamente significativas al nivel de $P \geq 0.05$, en donde $P=0.729$.

Tabla 16

Niveles de Satisfacción frente a la Relación con la Autoridad en los Grupos de Estudio

Satisfacción frente a la Relación con la Autoridad Después	Grupos de Estudio					
	Grupo I Gratitud		Grupo II D y S L-P		Grupo III Control	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Alta Insatisfacción	0	0.0	1	5.6	1	3.6
Parcial Insatisfacción	5	22.7	2	11.1	6	21.4
Regular Satisfacción	9	40.9	9	50.0	17	60.7
Parcial Satisfacción	7	31.8	3	16.7	3	10.7
Alta Satisfacción	1	4.5	3	16.7	1	3.6
Total	22	100,0	18	100,0	28	100,0

$P=0.365$ ($P \geq 0.05$) N.S.

La Tabla 16, muestra que predominan los porcentajes del nivel de regular satisfacción hacia la relación con la autoridad en el trabajo en los tres grupos de estudio, presentando regular satisfacción el 40.9% del grupo I, el 50.0% del grupo II, y el 60.7% del grupo III. Adicionalmente, se observa la presencia de porcentajes favorables del grupo I frente a los grupos II y III, en los niveles de alta insatisfacción y parcial satisfacción. Existe una diferencia de porcentajes alta (16.7%) del grupo II frente al grupo I (4.5%) y III (3.6%), en el nivel de alta satisfacción. A pesar de las diferencias en los porcentajes, estas no son estadísticamente significativas al nivel de $P \geq 0.05$, en donde $P=0.365$.

Tabla 17
Puntajes Brutos del Pre y Post-Test de la Satisfacción Laboral Global y de los
Factores en los Grupos de Estudio

Satisfacción Laboral Global y de los Factores	Grupos de Estudio					
	Grupo I Gratitud		Grupo II D y S L-P		Grupo III Control	
	Pre-test	Post-test	Pre-test	Post-test	Pre-test	Post-test
	Puntajes		Puntajes		Puntajes	
Satisfacción frente a las Condiciones Física o Materiales	17.2	18.0	18.2	17.6	17.1	16.8
Satisfacción frente a los Beneficios Remunerativos	11.1	12.5	10.9	11.4	10.7	10.5
Satisfacción frente a las Políticas Administrativas	17.4	18.3	15.9	16.7	15.9	15.5
Satisfacción frente a las Relaciones Sociales	15.7	16.7	15.7	15.3	15.7	14.8
Satisfacción frente al Desarrollo Personal	23.6	24.2	24.3	24.3	24.7	23.5
Satisfacción frente al Desempeño de Tareas	24.9	25.5	23.7	24.7	25.4	25.4
Satisfacción frente a la Relación con la Autoridad	22.5	22.6	20.1	22.7	20.9	20.8
Satisfacción Laboral Global	132.4	137.8	128.8	132.7	130.4	127.3

Según la Tabla 17, en el grupo 1 se observa el incremento de los puntajes brutos de todos los factores de la satisfacción laboral, al comprar los puntajes del pre-test con el post-test, con un incremento de la satisfacción laboral global de 5.4 puntos. Mientras que en el grupo 2, al comprar los puntajes del pre-test con el post-test, se observa el

incremento de los puntajes brutos solo de los siguientes factores: satisfacción frente a los beneficios remunerativos, satisfacción frente a las políticas administrativas, satisfacción frente al desempeño de tareas, y satisfacción frente a la relación con la autoridad; con un incremento de la satisfacción laboral global de 3.9 puntos. Adicionalmente en el grupo 3, al comprar los puntajes del pre-test con el post-test, se observa una disminución de los puntajes brutos en casi todos los factores de la satisfacción laboral, con una disminución de la satisfacción laboral global de 3.1 puntos.



Discusión

La hipótesis propuesta en esta investigación no se pudo comprobar, a pesar de que el Programa de Gratitud aumentó los niveles de satisfacción laboral, como lo respalda la Tabla 17, donde se observa un aumento de los puntajes brutos de todos los factores de la satisfacción laboral, aumentando en 5.4 puntos la satisfacción laboral global promedio; sin embargo, la Tabla 9 sustenta que esta diferencia en comparación con los otros dos grupos de estudio, no es estadísticamente significativa al nivel de $P \geq 0.05$. Estos resultados coinciden con el hallazgo de Baker (2011), quien implementó una intervención de gratitud con el objetivo de incrementar los niveles de satisfacción laboral; por otro lado este hallazgo no coincide con la correlación positiva entre la gratitud y satisfacción laboral encontrada por Lanham (2011), y Waters (2012). Tampoco coinciden con los resultados obtenidos por Cuadra y colaboradores (2010), quienes al aplicar un programa basado en psicología positiva, aumentaron significativamente los niveles de satisfacción laboral; posiblemente la naturaleza del programa de esta investigación varió parcial o totalmente en comparación con la naturaleza del Programa de Gratitud.

Sabemos que la satisfacción laboral es el resultado de la evaluación de cada factor del trabajo (Peiró y Prieto, 1996; Robbins y Judge, 2009), por ello, para identificar la causa más probable de estos resultados no significativos ($P=0.436$), se analizó individualmente los resultados de cada uno de los factores.

La diferencia de los porcentajes en los grupos de estudio en los niveles de satisfacción frente a las condiciones físicas o materiales (Tabla 10), no es estadísticamente significativa ($P=0.614$). Considerando la dirección y la frecuencia de los agradecimientos hechos por los colaboradores, se puede deducir que un resultado

similar se seguirá presentando en este factor, si no se realizan agradecimientos enfocados en la distribución física del ambiente laboral.

Un resultado atractivo se encontró al analizar, la diferencia de los porcentajes en los grupos de estudio en los niveles de satisfacción frente a los beneficios remunerativos (Tabla 11), encontrando una diferencia estadísticamente significativa al nivel de $P \geq 0.05$, adicionalmente, el grupo I tuvo un incremento de 1.4 puntos de la satisfacción en este factor (Tabla 17); y al comparar las Tablas 3 y 11, se ve una fluctuación positiva de los porcentajes del grupo I, deduciendo que el 27.3% de los colaboradores que presentaban alta y parcial insatisfacción, después de participar en el Programa de Gratitud presentaron regular y alta satisfacción, fluctuación que no se presenta en los grupos II y III. Estos resultados estadísticamente significativos ($P=0.038$), corroboran la hipótesis de Emmons (2007), y Lyubomirsky (2008), quienes plantean que realizar agradecimientos contrarresta directamente los efectos de la adaptación hedonista; y respaldan la afirmación de Lyubomirsky (2008), quien plantea que habitualmente estamos equivocados acerca de lo que nos producirá satisfacción; en el contexto laboral de nuestra cultura los colaboradores tienden a generar quejas sobre su remuneración, creyendo erróneamente que la única forma de mejorar esa condición, es el incremento de la remuneración, creencia que también se da por parte de las entidades al promover y participar en este incremento.

La diferencia de los porcentajes en los grupos de estudio en los niveles de satisfacción frente a las políticas administrativas (Tabla 12), no es estadísticamente significativa, a pesar de que en la Tabla 17 hay un incremento de 0.9 puntos en este factor; y al comparar las Tablas 4 y 12, se aprecia una fluctuación positiva de los porcentajes del grupo I. La potencial razón de estos resultados no significativos ($P=0.393$), es la escasa presencia de agradecimientos orientados a las características del

trabajo que evalúa este factor. Por otro lado, considerando la naturaleza de las preguntas que evalúan este factor, para incrementar la satisfacción del presente factor en los colaboradores, es necesario que la empresa presente normas reguladores favorables para los colaboradores, en caso estén presentes, otra posible causa de estos resultados no significativos, es la presencia de una experiencia negativa intensa en el contexto laboral (Muchinsky, 2007).

Otro resultado sustancial se encontró al analizar, la diferencia de los porcentajes en los grupos de estudio en los niveles de satisfacción frente a las relaciones sociales (Tabla 13), encontrando una diferencia estadísticamente significativa, adicionalmente, el grupo I tuvo un incremento de 1 punto de la satisfacción en el presente factor (Tabla 17); y al comparar las Tablas 5 y 13, se distingue una fluctuación considerable y positiva de los porcentajes del grupo I. Estos resultados estadísticamente significativos ($P=0.041$), respaldan que el Programa de Gratitud señala el valor de la relación, afirmación que coincide con la definición del barómetro moral (una función moral de la gratitud) propuesta por McCullough y colaboradores (2001). Además, los resultados justifican los postulados de Lyubomirsky (2008), quien afirma que las personas que sentían gratitud hacia otras personas, establecieron con ellas relaciones más próximas y de mayor calidad; Emmons (2007), Haidt (2006), y Seligman (2011), quienes plantean que al sentir o mostrar gratitud, se refuerzan positivamente las relaciones; y el hallazgo de Emmons y McCullough (2003), quienes encontraron que las personas en condición de gratitud experimentaron agradables y respetuosos interacciones. Es deducible el incremento de la satisfacción en este factor, ya que los agradecimientos que los colaboradores tendían a realizar con mayor frecuencia, eran dirigidos a Dios, los padres, los compañeros de trabajo, y al gerente general; también se mencionó en ocasiones a el jefe directo, miembros de la familia, la pareja, los amigos, y al capacitador. En donde se

agradecía con mayor frecuencia la ayuda recibida, la oportunidad de trabajar, la comprensión de los demás, y las experiencias vividas.

No es significativa la diferencia de los porcentajes en los grupos de estudio, en los niveles de satisfacción frente al desarrollo personal (Tabla 14); considerando la naturaleza de las preguntas que evalúan este factor y la naturaleza del Programa de Gratitud, se puede deducir que los resultados no significativos ($P=0.511$) se seguirán presentando, debido a que la gratitud no contribuye con el factor de desarrollo personal propuesto en esta escala ni en el contexto laboral. Para que los colaboradores incrementen su satisfacción laboral en este factor, la naturaleza de sus trabajos les debe permitir un mayor uso de las habilidades y competencias.

La diferencia de los porcentajes en los grupos de estudio en los niveles de satisfacción frente al desempeño de tareas (Tabla 15), no es estadísticamente significativa, para obtener resultados contrarios en este factor, es necesario, por un lado realizar mayor cantidad de agradecimientos enfocados en las funciones y por otro lado, generar conciencia de las consecuencias de las funciones en otras personas y en el entorno, actividad (Impacto en clientes internos y externos - Anexo 6) que se desarrolló en el Programa de Desarrollo y Satisfacción Laboral-Personal. Se distingue una fluctuación positiva en el grupo II (comparar Tablas 7 y 15), y un incremento de 1 punto en este factor (ver Tabla 17); si el programa aplicado al grupo II es el responsable de estos resultados, se corroboran las afirmaciones de Lencioni (2007) y Furnham (1997), quienes plantean que el colaborador debe conocer la relevancia de su trabajo en su entidad y en la sociedad para presentar satisfacción laboral.

No es estadísticamente significativa la diferencia de los porcentajes en los grupos de estudio en los niveles de satisfacción frente a la relación con la autoridad

(Tabla 16), considerando la naturaleza de las preguntas que evalúan este factor, se entiende, que para conseguir satisfacción del colaborador, además de expresar o sentir gratitud hacia la autoridad, es necesaria la participación favorable de del jefe, es decir, este factor depende de las habilidades técnicas, humanas, y administrativas del supervisor. Hay que rescatar la presencia de una fluctuación positiva en el grupo II, al comparar las Tablas 8 y 16, en complemento en la Tabla 17 se observa un incremento de 2.6 puntos en este factor; atribuyendo este incremento al Programa de Desarrollo y Satisfacción Laboral-Personal, por la naturaleza de su contenido (Anexo 5).

Un denominador común identificado, como causa de los resultados no significativos en tres (condiciones físicas, políticas administrativas, y desempeño de tareas) de los siete factores, es la falta de agradecimientos. Emmons (2007), dice que la gratitud requiere de disciplina, donde el mejor método es tener un diario. Haidt (2006), plantea que las emociones positivas requieren de esfuerzo. Lyubomirsky (2008), plantea que para lograr un cambio en nuestra vida, se requiere de esfuerzo, sin embargo, a muchos nos cuesta aplicar la noción de esfuerzo a la vida emocional o mental, tesis que posiblemente se presentó en los colaboradores de la presente investigación. Porque durante el periodo de 10 semanas que duro el programa se registraron las fechas del uso del diario de cada colaborador; la expectativa grande y ambiciosa con respecto al uso del diario, era que cada colaborador del grupo I, realizará 3 agradecimientos cada día durante 64 días; en realidad el uso del diario fue un promedio de 3 agradecimientos por 9 días, en donde la cantidad mínima de agradecimientos fue de 3 agradecimientos por 2 días y la cantidad máxima fue de 3 agradecimientos por 25 días; información que se puede corroborar en el Registro de Control del Uso del Diario de Gratitud (Anexo 10). Agregarle a todo ello, que al final de cada sesión se evaluó la comprensión del tema o ejercicio desarrollado, para comprobar si se lograron los objetivos de cada sesión; y de

esta forma se generó un gráfico (Anexo 11), en donde se identifica objetivamente el porcentaje favorable de la comprensión y por ende consecución de los objetivos de cada sesión. Sin embargo, la asistencia al programa influyó de manera negativa en la consecución de los objetivos; en promedio la asistencia al programa fue de 7:10 sesiones, en donde la cantidad mínima de asistencia fue de 2:10 sesiones y la cantidad máxima fue de 10:10 sesiones, para más detalle ver el Registro de Asistencia (Anexo 9). Adicionalmente, las evaluaciones que demandaba el programa, señalan que las facetas de la gratitud propuestas por McCullough, Emmons, y Tsang (2002), como la intensidad, la frecuencia, el tramo, y la densidad, no se presentaron en los niveles deseados.

Por ello, es factible que la gratitud que se consiguió desarrollar en los colaboradores, no alcanzo el nivel o los estándares para poder aumentar significativamente los niveles de satisfacción de todos los factores.

Conclusiones

- Primera** : Se generó un incremento de los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores que participaron en el Programa de Gratitud, sin embargo, este incremento no es estadísticamente significativo. Por ende, no se comprueba hipótesis planteada.
- Segunda** : El Programa de Gratitud incrementó significativamente los niveles de satisfacción frente a los beneficios remunerativos de los colaboradores. Es decir, el programa cambió la percepción del valor del dinero, independientemente a la cantidad; de presentar alta y parcial insatisfacción a presentar regular y alta satisfacción frente a la remuneración.
- El aumento de la cantidad de ingresos, no es la única forma para mejorar la satisfacción frente a este factor.
- Tercera** : El Programa de Gratitud incrementó significativamente los niveles de satisfacción frente a las relaciones sociales. Ayudando a identificar el valor de la relación, a establecer relaciones más próximas y de calidad, además de disfrutar del recuerdo agradable, los que mostraron gratitud reforzaron inmensurablemente sus relaciones.
- Cuarta** : El Programa de Gratitud tiene mayor influencia en el factor de satisfacción frente a las relaciones sociales.

Sugerencias

- Para la Escuela Profesional de Psicología, promover en los estudiantes de pre-grado el interés por la gratitud, formando grupos de estudio en donde se realicen reuniones, foros, paneles, presentaciones, e investigaciones sobre la gratitud. De la misma manera, formar grupos de estudio, en donde la característica principal de este grupo, sea el interés o pasión por la psicología organizacional, y se analicen y generen estrategias para incrementar los niveles de satisfacción laboral.
- Para los psicólogos y estudiantes de psicología, promover la práctica de la verdadera gratitud. Los libros, las investigaciones, y el presente trabajo, respaldan que la gratitud tiene efectos positivos inmediatos y a largo plazo en las relaciones. Relaciones que se dan en todas las personas y en todos los contextos, es por ello que cualquier rama o especialidad que se haya elegido o se vaya a elegir, existe la posibilidad de desarrollar la gratitud.
- Para la entidad privada donde se realizó la investigación, continuar realizando evaluaciones de satisfacción laboral, de manera anual o semestral, con la finalidad de genera una línea base de comparación y ampliar el repertorio de indicadores de logro; así comprobar si las decisiones de gerencia que involucran o afectan al capital humano, son percibidas como beneficiosas por los colaboradores.

Implementar el Programa de Gratitud a todos los colaboradores de la entidad, en caso se desee incrementar los niveles de satisfacción frente a las remuneraciones y las relaciones

sociales. O si la entidad quiere que sus colaboradores presenten las diversas consecuencias favorables, que la gratitud puede generar, como reconocer y valorar lo que se tiene, ser más optimistas, más comprensivos, más felices, mas resilientes, reforzar las relaciones, ayudar a afrontar el estrés, evitar las compasiones, la envidia y los resentimientos.

- Para el CEO, los dueños, gerentes, psicólogos organizacionales, y especialistas de recursos humanos. Implementar evaluaciones de satisfacción laboral en su entidad o en un(as) área(s) de ella; al ser una herramienta de diagnóstico, ayuda a identificar que factor del trabajo es percibida como inconveniente para el desarrollo de las funciones y consecución de los objetivos, adicionalmente, los colaboradores percibirán dichas evaluaciones como preocupaciones e interés por parte de la entidad.

Desarrollar un programa a largo plazo, que gire alrededor de la gratitud, con la finalidad de introducir a la gratitud a su ADN empresarial. También se recomienda mantener a sus colaboradores informados sobre el impacto de sus funciones en los clientes internos-externos y en la sociedad.

- Para ti (curioso / estudiante / profesional / colaborador / especialista / doctor / profesor / varón / mujer / ...).Examinar la gratitud, revisar libros, investigaciones, consultar a especialistas en la psicología positiva; con la finalidad de responder a las siguientes preguntas: ¿Qué es la gratitud? ¿Eres verdaderamente agradecido? ¿Cuáles son los beneficios de una persona agradecida? ¿Quieres desarrollar tu gratitud? ¿Cómo puedes desarrollar tu gratitud? y ¿Cuándo empezaras a hacer los ejercicios de gratitud?

Limitaciones

- Primera** : Inicialmente la escasa disponibilidad y acceso a una entidad para realizar este tipo de investigaciones.
- Segunda** : La programación de las sesiones de capacitación de los programas desarrollados dependía del área de recursos humanos, el problema surgió a la hora de programar algunas de las sesiones al final de la jornada laboral, frecuentemente se daban estas programaciones en las sesiones que correspondían a colaboradores del área de producción, y estos colaboradores se mostraban indispuestos a participar en las sesiones de capacitación, evitándolas o mostrando durante la sesión cansancio justificable.
- Tercera** : La asistencia escasa de algunos colaboradores a los programas; la razón principal, las características y demandas de su puesto. En alguna ocasión se llegó a reprogramar la sesión, por este motivo.
- Cuarto** : Por parte de los colaboradores que participaron en el programa de gratitud, el poco y hasta escaso desarrollo de los ejercicios del diario de gratitud fuera de las sesiones de capacitación.

Referencias bibliográficas

- Andersson, L. M., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2007). On the relationship of hope and gratitude to corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 70 (4), 401-409. Recuperado de <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-006-9118-1>
- Alarcón, R., & Morales, C. (2012). Relaciones entre gratitud y variables de la personalidad. *Acta de Investigación Psicológica*, 2 (2), 699-712.
- Alles, M. (2007). *Selección por competencias*. 1a ed. Buenos Aires: Granica.
- Baker, M. (2011). *It's good to be grateful: gratitude interventions at work*. Unpublished Master's thesis, East Carolina University, United States.
- Bakker, A.R., & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Collins J., & Porras J. (1995). *Empresas que perduran*. Colombia: Norma.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Fluir*. Barcelona: Kairós.
- Cuadra, A., Veloso, C., Moya, Y., Reyes, L., & Vilca, J. (2010). Efecto de un programa de psicología positiva e inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral y vital. *Revista Salud y Sociedad*, 1 (2), 101-112.

De Neve, J., Diener, E., Tay, L., & Xuereb, C. (2013). The objective benefits of subjective well-being. *Centre for Economic Performance*. Discussion paper N° 1236.

Demartini, J. F. (2008). *El efecto gratitud*. Barcelona: Urano.

Díaz, D., Rodríguez, R.C., Blanco, A., Moreno, B. J., Gallardo, I., Valle, C., & Van Dierendonck, D. (2006). Adaptación española de las escalas de bienestar psicológico de Ryff. *Psicothema*, 18 (3), 572-577.

Diener, E., & Tay, L. (2013). Rising income and the subjective well-being of nations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104 (2), 267-276.

Ducharme, L. J., & Martin, J. K. (2000). Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction: A test of the buffering hypothesis. *Work and Occupations*, 27 (2), 223-243.

Duckworth, A. L., Steen T. A., & Seligman M. E. P. (2005). Positive psychology in clinical practice. *Annual Reviews Clinical Psychology*, 1, 629 – 951.

Emmons, R. A. (2007). *¡Gracias! de cómo la gratitud puede hacerte feliz*. Barcelona: Ediciones B.

Emmons, R. A. & Crumpler, C. A. (2000). Gratitude as a human strength: Appraising the evidence. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19 (1), 56-69.

Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (2), 377-389.

Fischman, D. (2010). *Cuaderno de felicidad. La alta rentabilidad de la felicidad*. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas.

Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. The broaden and build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56 (3), 218 - 226.

Fredrickson, B. (2009). *Vida positiva. Como superar las emociones negativas y prosperar*. Bogotá: Norma.

Furnham, A. (1997). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press México.

García, V. (2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperado en www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm

Goleman, D. (2006). *Inteligencia social*. México, D. F: Planeta Mexicana.

Grant, A. & Gino, F. (2010). A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98 (6), 946 – 955.

Grant, N., Wardle, J., & Steptoe, A. (2009). The relationship between life satisfaction and health behavior: A cross-cultural analysis of young adults. *International Journal of Behavioral Medicine*, 16, 259-268.

Guzmán, N. A., & Villegas V. E. (2013). *Felicidad y gratitud en trabajadores de empresas privadas de la ciudad de Arequipa*. Tesis no publicada, Universidad Católica de Santa María, Arequipa.

Haidt, J. (2006). *La hipótesis de la felicidad*. Barcelona: Gedisa.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., Asplund, J. W., Killham, E. A., & Agrawal, S. (2010).

Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations. *Perspectives on Psychological Science*, 5 (4), 378-389.

Heaphy, E. D., & Dutton J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33 (1), 137-162.

Huanca, K. V. & Rodríguez, C. R. (2013). *La política de compensación y su influencia en la satisfacción y motivación de la fuerza de ventas en J. Moran Distribuciones S.A.* Tesis no publicada, Universidad Católica de Santa María, Arequipa.

Kerns, C. D. (2006). Gratitude at work, counting your blessings will benefit yourself and your organization. *Graziadio Business Review*, 9 (4). Recuperado de <http://gbr.pepperdine.edu/2010/08/gratitude-at-work/>

Lanham, M. E. (2011) *The relationship between gratitude and burnout in mental health professionals*. Unpublished Master's thesis, United States.

Lencioni, P. (2007). *Señales. Indicios para hacer satisfactorio cualquier trabajo*. Barcelona: Urano.

Linley, A., & Joseph, S. (2004). *Positive psychology in practice*. Canada: John Wiley & Son.

Lyubomirsky, S. (2001). Why are some people happier than other? The role of cognitive and motivational factors in well-being. *American Psychologist*, 56 (3), 239-249

Lyubomirsky, S. (2008). *La ciencia de la felicidad*. Barcelona: Urano.

Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 1 (47).

Recuperado de <http://escholarship.org/uc/item/4v03h9gv> el 21 / 08/ 2014

Macedo, E. O. (2014). *Satisfacción laboral y bienestar subjetivo en trabajadores de una empresa de telefonía móvil Arequipa*. Tesis no publicada, Universidad Católica de Santa María, Arequipa.

Mañas, M. A., Salvador, C., Boada, J., Gonzales, E., & Agullo, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19 (3), 395-400.

McCullough M. E., Emmons, R. A., & Tsang J. (2002). The grateful disposition: A conceptual and empirical topography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (1), 112 – 127.

McCullough, M. E., Tsang, J., & Emmons, R. A. (2004). Gratitude in intermediate affective terrain: Links of grateful moods to individual differences and daily emotional experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86 (2), 295 – 309.

McCullough, M. E., Kilpatrick, S. D., Emmons, R. A., & Larson, D. B. (2001). Is gratitude a moral affect? *Psychological Bulletin*, 127 (2), 249 – 266.

Morán, C. (2005). *Psicología del trabajo*. Málaga: Aljibe.

Morris, C. G., & Maisto A. A. (2005). *Psicología*. Duodécima edición. México: Pearson Educación.

- Muchinsky, P. M. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*. Octava edición. México: International Thomson Editores.
- Muraped, L. (2012). *Coaching para la transformación personal*. Buenos Aires: Granica.
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Duodécima edición. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Padros, F., Martinez, M. P., Gutiérrez, C. Y., & Medina, M. A. (2010). La psicología positiva. Una joven disciplina científica que tiene como objeto de estudio un viejo tema, la felicidad. *Revista de Psicología, 14*, 30-40.
- Palaci, F. (2010). *Psicología de la Organización*. México: Pearson Education.
- Palma, S. (2005) *Escala de satisfacción laboral SL-SPC*. Manual. Lima: Cartonlan.
- Peiró, J. M., & Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid: Síntesis.
- Peterson, C., Park, N., & Seligman, M.E.P. (2005). Orientations to happiness and life satisfaction: the full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies, 6*, 25-41.
- Ritzenhoefer, L., Brosi, P., Spoerrle, M., & Welpe, I. M. (2014). Effects of leader's expressions of gratitude and pride on follower's leader and job satisfaction. *Academy of Management Journal*. Recuperado de <http://proceedings.aom.org/content/2014/1/17536>.
- Robbins, S.P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. México: Pearson Educación.

Rosinski, P. (2008). *Coaching y cultura: Nuevas herramientas para apalancar las diferencias nacionales, corporativas y profesionales*. 1a ed. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

Seligman, M. E. P. (2002). *La auténtica felicidad*. Barcelona: Ediciones B.

Seligman, M. E. P. (2011). *La vida que florece*. Barcelona: Ediciones B.

Seligman M.E.P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60 (5), 410–421.

Smith, J. A. (2013) Five ways to cultivate gratitude at work. *GreaterGood The Science of a Meaningful Life*. Recueprado de http://greatergood.berkeley.edu/article/item/five_ways_to_cultivate_gratitude_at_work

Ulrich, D. (2006). *Recursos humanos champions. Como pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Granica.

Vaynerchuk, G. (2012). *La economía de la gratitud*. México: Aguilar.

Vázquez, C., Hervas, G., & Ho, S. M. (2006). Intervenciones clínicas basadas en la psicología positiva: Fundamentos y aplicaciones. *Psicología Conductual*, 14 (3), 401–432.

Vera, B. (2008). *Psicología positiva. Una nueva forma de entender la psicología*. Madrid: Calamar Ediciones.

Waters, L. (2012). Predicting job satisfaction: contributions of individual gratitude and institutionalized gratitude. *Psychology*, 3 (12A), 1174-1176.

Wood, A. M., Froh, J. J., & Geraghty, A. W. A. (2010). Gratitude and well-being: A review and theoretical integration. *Clinical Psychology Review*, 30, 890 – 905.

Zaslow, J. (2009) From attitude to gratitude: this is no time for complaints. *The Wall Street Journal*. Recuperado de
<http://www.wsj.com/articles/SB123612215614023427>



Anexo 1

Cronograma General del Programa de Gratitud

Cronograma de las sesiones															
N° Sesión															
		Semana 1				Semana 2		Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10
	Día de evaluación	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día a 9	Día 12		Día 24	Día 31				Día 57	Día 64
	X														
1		X													
2			X												
3				X											
4					X										
5						X									
6							X								
7									X						
8										X					
9														X	
10															X

Programa de Gratitud General

N° Sesión	Objetivos	Temario	Duración
Evaluación	Conocer los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores.	Evaluación de satisfacción laboral	20 minutos
1	Tener colaboradores interesados y conscientes de la necesidad del programa.	¿Por qué la gratitud es tema fundamental del programa?	45 minutos
2	Acercar el interés y la conciencia de la necesidad del programa. Tener colaboradores que diferencien la gratitud de la educación. Contar con colaboradores que manejen una herramienta que facilite su práctica diaria de agradecimiento. Incentivar la práctica diaria de gratitud, en los colaboradores.	El rol de las adaptaciones y las comparaciones. La gratitud La técnica del diario de gratitud Beneficios de la gratitud	60 minutos
3	Practicar los ejercicios de gratitud, con la estructura adecuada. Tener colaboradores conscientes de que existen diversas fuentes de agradecimiento.	Ejercicios de agradecimiento	20 minutos
4	Generar necesidades, aprecio, y valoración de lo que poseen los colaboradores. Practicar los ejercicios de gratitud, con la estructura adecuada.	Dinámica reflexiva del cuerpo Ejercicios de agradecimiento	40 minutos



5	Conocer las actitudes de los colaboradores hacia el programa y el diario de gratitud. Practicar ejercicios de gratitud	Dinámica evaluadora Ejercicios de agradecimiento	30 minutos
6	Colaboradores conscientes y agradecidos de la dependencia de otros. Vivir una sensación de agradecimiento positiva. Establecer el hábito de agradecer.	Autosuficiencia Carta de agradecimiento Ejercicios de agradecimiento	30 minutos
7	Conocer su actitud hacia el programa y diario de gratitud, e impacto de este. Tener colaboradores que reconozcan y valoren comportamientos empresariales. Valorar y reconocer los beneficios que trae consigo el ambiente laboral.	Evaluación de la actitud y el impacto en relación al programa y el diario de gratitud. Dinámica de reconocimiento laboral Ejercicios de agradecimiento empresarial	40 minutos
8	Vivir una sensación de agradecimiento positiva en el ambiente laboral. Valorar y reconocer los beneficios que trae consigo el ambiente laboral.	Gratitud en 360° Ejercicios de agradecimiento empresarial	30 minutos
9	Evitar las comparaciones. Reconocer y apreciar el valor intrínseco del dinero. Valorar y reconocer los beneficios que trae consigo el ambiente laboral.	Dinámica valorando el dinero Ejercicios de agradecimiento empresarial	30 minutos
10	Valorar y reconocer los beneficios que trae consigo el ambiente laboral. Conocer los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores Incrementar el repertorio de ejercicios de gratitud de los colaboradores.	Ejercicios de agradecimiento empresarial Evaluación de satisfacción laboral Alcances finales	35 minutos

Diario de Gratitud

Es un cuaderno A3 de 40 hojas, siendo ambas caras en su mayoría iguales, debidamente estructuradas para realizar las indicaciones detalladas descritas. Estos ejercicios que ofrece, tienen como fin, formar hábitos de gratitud, para incrementar los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores.

La estructura de la mayoría de hojas presenta:

- Fecha. Para registrar el día en que se realizaron los ejercicios
- El primer ejercicio, hace mención a tres: hechos, circunstancias, personas, objetos, características físicas, habilidades, características mentales, fortalezas o favores, por las que el colaborador se siente agradecido el día correspondiente a la fecha.
- La segunda y última indicación, es reflexionar por cada una de las situaciones por las que se sintió agradecido el colaborador, y disfrutando de las emociones que se generan.



Fecha:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Realiza tres agradecimientos.			
1.			
2.			
3.			
Reflexione por cada una de las situaciones por las que se siente agradecido, y disfrute de las emociones que le generan.			

Anexo 3

Actividades del Programa de Gratitud

La Carta de Agradecimiento.

La Carta de Agradecimiento	
Desarrollo	
<p>Repartir una hoja y un lapicero a cada colaborador.</p> <p>Indicar: Escoja una persona importante de su pasado, que haya marcado una gran diferencia positiva en su vida y a la que nunca ha expresado su agradecimiento por completo. (Puede ser una persona, que vean todos los días, o que solo la vean los fines de semana, una vez al mes, o que no la vean pero saben dónde encontrarla, o que existe la posibilidad de viajar donde ella, o contactarla). Escriba un testimonio lo suficientemente largo como para llenar una página. Por si se extienden, tienen una segunda hoja. Tómese su tiempo para redactarlo. Considerando la estructura de agradecimiento, cíñase a lo que hizo por usted y como le afectó, que cambios se generaron en el campo (familiar, económico, social, emocional, espiritual), hágale saber a qué se dedica a hora, y como se encuentra.</p>	
Objetivos	Materiales
- Vivir una sensación de agradecimiento positiva.	- Hojas en blanco - Lapiceros
Tiempo	Costo
12 minutos	S/. 13.10 (Para 22 colaboradores)
Indicadores de Logro	
<ul style="list-style-type: none"> - Hojas escritas con agradecimientos. - Respuestas de la evaluación realizada al final de la sesión (Evaluaciones anónimas, escritas, y referidas a las emociones experimentadas y lo que hizo con la carta). 	

El Rebote de Gratitud.

El Rebote de Gratitud	
Desarrollo	
<p>Primero hacer un círculo.</p> <p>Indicar: Cada uno podrá lanzar la pelota a un compañero, pero primero, debe decirse el nombre del compañero y darle las gracias (como les mencione: ya sea por algún favor actual o pasado, por su amistad, por algún comportamiento, por cómo es esa persona, por alguna característica física, por alguna capacidad, por alguna función, por su actitud, por su existencia), y le lanza la pelota, este recibe la pelota, seguidamente nombra a otro, agradece y tira la pelota, así sucesivamente hasta que todos, participan. Aquel que no esté atento, o no encuentre nada que agradecer, será despedido (Risas).</p>	
Objetivos	Materiales
- Tener colaboradores que reconozcan y valoren comportamientos empresariales.	- Pelota mediana de plástico.
Tiempo	Costo
12 minutos	S/. 5.00
Indicadores de Logro	
<ul style="list-style-type: none"> - Los agradecimientos verbales por parte de los colaboradores a sus pares, líderes, o equipos de trabajo. 	

Gratitud en 360°.

Gratitud en 360°	
<p>Desarrollo</p> <p>Repartir las hojas de colores y un lapicero a cada colaborador.</p> <p>Indicar: El día de hoy, redactaremos 4 notas de agradecimiento. Teniendo en cuenta como entes de gratitud a las siguientes personas: al jefe directo, a un compañero de trabajo de la misma área, aun compañero de otra área, y otra persona que influya en su ambiente laboral (cliente, un subordinado).</p> <p>Una vez terminadas sus cartas, el segundo paso, si lo desean, es leer o entregar directamente a la persona a quien va dirigida esa nota.</p>	
<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vivir una sensación de agradecimiento positiva en el ambiente laboral. 	<p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hojas en blanco y de colores cortadas a un ¼ de hoja. - Lapiceros, y materiales de escritorio.
<p>Tiempo</p> <p>16 minutos</p>	<p>Costo</p> <p>S/. 30.00 (Para 22 colaboradores)</p>
<p>Indicadores de Logro</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4 notas escritas con agradecimientos. 	

Anexo 4

Dinámicas, Técnicas de relajación, Evaluaciones, y Frases del

Programa de Gratitud

Dinámicas del Programa de Gratitud.

¿Qué es lo que ve?	
Desarrollo Indicar: Imagínense la siguiente situación: Vivimos en el cuarto piso de un edificio, y al asomarnos por la ventana, en el edificio que está en la calle paralela, vemos un hombre está a punto de saltar de un balcón, y observamos cómo se lanza. En ese momento muchos gritaran "NOO!!", otro se taparan la boca, o se quedan con la boca abierta, otros se ponen mal. Preguntar: ¿Por qué creen que el sujeto se lanzó? ¿Qué es lo que ven? ¿Qué paso? (Escuchar las respuestas del público). Respuesta del moderador: Lo que no sabíamos es que debajo había un colchón esperándolo y muchas cámaras lo estaban filmando, era una escena para una película, no había riesgos y el hombre está más que bien.	
Objetivo <ul style="list-style-type: none"> - Darse cuenta de la tendencia de las personas a recordar, prestar atención, y esperar sucesos negativos. 	Material <ul style="list-style-type: none"> - Diapositiva con una imagen de un hombre a punto de saltar de un edificio.
Tiempo 4 minutos	Costo Ninguno
Indicadores de Logro <ul style="list-style-type: none"> - Expresiones verbales como físicas de: asombro y sorpresa al momento de dar compartir la respuesta correcta; y de afirmación, al compartir la reflexión de le ejercicio (la tendencia de las personas a lo negativo). - Mediante una evaluación escrita, al final de la sesión. 	

Tú formula de la felicidad	
Desarrollo Asignar un número (1, 2, 3,...) correspondientes a la cantidad de equipos (de 3 a 5 colaboradores) que se puedan formar. Indicar: Primero: que se agrupen de acuerdo a el numero asignado. Segundo: Se les entregara un sobre donde encontraran, palabras, números, signos de porcentajes, signos de suma y el signo igual; y cada equipo en coordinación, van a crear su fórmula de la felicidad. Dar un ejemplo. Tercero: Elegir un representante para exponer su fórmula y justificarla. Finalmente, compartir la fórmula de la felicidad planteada por Lyubomirsky, Sheldon, y Schkade: $F = 50 \% \text{ Genética} + 10\% \text{ circunstancias} + 40 \% \text{ uno mismo}$.	
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> - Conocer, ¿A qué le atribuyen? los colaboradores la responsabilidad de su felicidad. Si a ellos mismos, a factores externos, o a la genética. - Colaboradores conscientes de que su felicidad depende en gran porcentaje de ellos mismos. 	Materiales <ul style="list-style-type: none"> - Sobres, hojas impresas con: números, signos, y palabras correspondientes. - Cinta blanca y cartulinas. - Diapositiva con la fórmula de la felicidad planteada por Lyubomirsky, Sheldon, y Schkade.
Tiempo 20 minutos	Costo S/.10.00 (Para 22 colaboradores.)
Indicadores de Logro <ul style="list-style-type: none"> - Las presentaciones de cada equipo, mostrando y justificando en la cartulina su fórmula de la felicidad. - Mediante una evaluación escrita, al final de la sesión. 	

Lluvia de regalos	
Desarrollo	
Indicar: Cierre los ojos, y durante un instante concéntrese en los beneficios o regalos que ha recibido en su vida. Los regalos pueden ser personas en su vida (hermano(a), hijo(a), madre, padre, la pareja), fortalezas o talentos personales, momentos inolvidables, favores que le hicieron, cosas que tienen (el auto, la casa, una computadora, un televisor, la ropa, una cama, etcétera). Posible que no veamos estas cosas como regalos, pero en esta oportunidad véanlos como regalos.	
Objetivo	Material
- Recordar o generar conciencia de la cantidad de cosas que posee y los beneficios recibidos.	- Ninguno
Tiempo	Costo
5 minutos	Ninguno
Indicador de Logro	
- Comentarios positivos, de conciencia, y de sensación de bienestar de los colaboradores.	

Necesito y valoro mi cuerpo	
Desarrollo	
Indicar: Se les repartirá, a algunos unas vendas (que serán para los ojos), a otros una cinta (para que se cubran la boca) y finalmente unos tendrán una soga, para atarse las manos por la parte de atrás. Así simularemos que tenemos un inconveniente físico, por ende a los que se dio las vendas – perderán la vista, a los que se les da la cinta perderán la capacidad de hablar, y a los que se les dio la soga perderán el uso de los brazos. Luego a cada se le asignara un número para que formen los equipos en relación a su número (colocar señales en los colaboradores de acuerdo al número). Tendrán 30 segundos para formar el equipo. Y cuando diga, alto todos quédense donde están. Ahora imagínense que van a construir una empresa, así que tendrán que coordinar y llegar a un acuerdo como equipo (considerar a cada miembro) para elegir como se llamara su empresa y que servicio o producto sacara al mercado. Para finalmente hacer un cartel publicitario. Finalmente, elijan a un representante, para que dé a conocer su empresa y su producto o servicio. Indicar: Desamarrar las sogas y sacarse las cintas y vendas. Preguntar: ¿Cómo se sintieron durante la actividad? ¿Qué dificultades tuvieron? ¿Qué reflexión podemos sacar de esta dinámica?	
Objetivo	Material
- Generar necesidad, aprecio, y valorar de: la capacidad de hablar, ver, y usar las manos en los colaboradores.	- Vendas, sogas, y cinta. - Material de escritorio
Tiempo	Costo
25 minutos	S/.30.00 (Para 22 colaboradores.)
Indicadores de Logro	
- Comentarios positivos de la actividad por parte de los colaboradores. - Agradecimientos hechos por los colaboradores, agradeciendo una parte del cuerpo.	

La ruleta de participación	
Desarrollo	
<p>Indicar: Formar un círculo grande.</p> <p>Explicar cómo se va a desarrollar el ejercicio: La pelota indica quien será la persona premiada, la pelota pasara de mano en mano mientras la música este sonando, ustedes pueden elegir pasar a la persona de la derecha o izquierda, y cuando escuchen la palmada, el que tenga la pelota tiene que lanzarla a la persona que está al frente. Practiquemos.</p> <p>La persona premiada tendrá la opción de elegir las preguntas que se encuentran en el sobre rojo (preguntas técnicas, como: ¿porque la necesidad de un programa de gratitud? ¿Qué es la gratitud? ¿Cuál es la estructura de la gratitud?), las preguntas que se encuentran en el sobre amarillo (preguntas relacionadas a los sentimientos, beneficios, actitud frente al diario y el programa) o si eligen el sobre blanco (se solicite expresar agradecimientos orientados a lo que indique el papel que vayan a sacar).</p>	
Objetivo	Material
<ul style="list-style-type: none"> - Conocer las actitudes de los colaboradores hacia el programa y el diario de gratitud. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pelota. - Reproductor de música. - Sobres con las preguntas (Físicas o virtuales.)
Tiempo	Costo
20 minutos	S/.5.00
Indicador de Logro	
<ul style="list-style-type: none"> - Registro de las respuestas. 	

Valorando el dinero	
Desarrollo	
<p>Indicar: Necesitare 6 voluntarios.</p> <p>Los voluntarios tendrán 2 minutos para hacer un dibujo (mostrar el dibujo).</p> <p>Ahora salen los 6 afuera. (Hacerlos entrara de uno en uno, a los tres primeros; y luego los tres últimos entran juntos.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al primero se le paga 100 soles por su dibujo. Preguntar: ¿Del 1 al 20 como te sientes? <p>Luego - ese dinero que te permite hacer o comprar a con tus seres queridos, que puedes hacer. ¿Cuándo haces eso, como te sientes del 1 al 20?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al segundo se le paga 50 soles por su dibujo. Preguntar: ¿Del 1 al 20 como te sientes? <p>Luego - ese dinero que te permite hacer o comprar a con tus seres queridos, que puedes hacer. ¿Cuándo haces eso, como te sientes del 1 al 20?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al tercero se le paga 10 soles por su dibujo. Preguntar: ¿Del 1 al 20 como te sientes? <p>Luego - ese dinero que te permite hacer o comprar a con tus seres queridos, que puedes hacer. ¿Cuándo haces eso, como te sientes del 1 al 20?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al cuarto - 100, quinto - 50 y sexto - 10 - se les paga al mismo tiempo. Preguntar al mismo tiempo: ¿Del 1 al 20 como te sientes? <p>Luego - ese dinero que te permite hacer o comprar a con tus seres queridos, que puedes hacer. ¿Cuándo haces eso—como te sientes del 1 al 20?</p>	
Objetivos	Materiales
<ul style="list-style-type: none"> - Evitar comparaciones, reconocer y apreciar el valor intrínseco del dinero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartulinas impresas en forma de cheques.
Tiempo	Costo
18 minutos	S/. 3.00
Indicadores de Logro	
<ul style="list-style-type: none"> - Comentarios positivos de los colaboradores. - Mostrar el registro de las respuestas. 	

Técnicas de relajación del Programa de Gratitud

Concentración física	
Desarrollo	
<p>Indicar: Ayudará a eliminar el estrés y a aflojar los músculos que se hayan tensado por mala postura, lo pueden hacer cuantas veces quieran al día, pueden hacerlo sentado como ahora, o acostado.</p> <p>Pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Siéntate cómodamente. - Empezaras desde los pies y subirás hasta la cabeza. - Apoya los talones en el piso y levanta la punta de los pies en dirección a las rodillas, tensando. - Junta las rodillas y sigue con la tensión en pies y pantorrilla. - Intenta juntar los glúteos con la intención de tener intestinos y viseras. - Alza los hombros y acércalo uno al otro lo más que se pueda, haciéndolo hacia adelante, te obligara a cruzar los brazos. - Cierra los puños y apriétalos con toda tu fuerza. - Frunce la frente y el entrecejo. - Aprieta los ojos y la dentadura con cuidado. - Respira profundamente y contén la respiración. - Reten el aire dentro el tiempo que sea posible. - Suelta de golpe esa postura para liberarte de la tensión. <p>Repetirlo 3 veces.</p>	
Objetivo	Material
- Soltar la tensión de todo el cuerpo y relajarse.	- Ninguno
Tiempo	Costo
3 minutos	Ninguno
Indicador de Logro	
- Comentarios positivos de los colaboradores.	

Técnica de relajación	
Desarrollo	
<p>Indicar: Según el grado de concentración que logren se consiguiera mayor relajación al sistema nervioso. Sirve también para el insomnio.</p> <p>Pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con los ojos abiertos visualiza frente a ti, por un momento el número 100, luego el 99, y continua hacia hasta el 96. - Ahora los números desaparecen, cierra los ojos, respira profundamente, relaja los músculos. - Mientras respiramos, imagina que llegas a unas escaleras eléctricas, que van al piso de abajo, las escaleras van al nivel A, repite la letra A en tu mente y te relajara 10 veces más. - Al llegar a bajo aparecen otras escaleras iguales, que te llevaran al nivel B, repite la letra B en tu mente y tu relajación física y mental es ahora diez veces mayor, respira profundamente - Al terminar este tramo, encontraras otras escaleras que te llevaran al nivel C, repite la letra C, y en este punto tu relajación física y mental será diez veces mayor, sientes una tranquilidad muy agradable. Respira profundamente. - Ahora la relajación es total, te encuentras muy tranquilo, el sistema nervioso se recupera, y se fortalece, y tú descansas en estos pocos minutos, lo disfrutas y lo aprovechas. - Ahora poco a poco, entra en contacto con tu respiración, toma en cuenta que tan rápido despacio estas respirando. Poco a poco te vas ubicando en el lugar donde estas, cuando abras los ojos te sentirás perfectamente aleta, y relajado. - Toma aire un par de veces, y abre los ojos. 	
Objetivos	Materiales
- Relajar a los colaboradores.	- Ninguno.
Tiempo	Costo
6 minutos	Ninguno
Indicador de Logro	
- Comentarios positivos de los colaboradores.	

Concentración en la respiración	
Desarrollo	
Indicar: Cierra los ojos, y concentre su atención solo en la respiración.	
Objetivos	Materiales
- Relajar a los colaboradores.	- Ninguno.
Tiempo	Costo
3 minutos	Ninguno
Indicador de Logro	
- Comentarios positivos de los colaboradores.	

Estiramiento y relajación	
Desarrollo	
Indicar:	
<ul style="list-style-type: none"> - Ponerse de pie, todos. - Ahora levantamos los brazos, nos estiramos. Estiramos también los dedos. - Juntos, inspiramos (3segundos), luego espiramos (6 segundos). (3 veces). - Estiramos una vez más los brazos. - Ahora, cruzamos los brazos, lo más que puedan. - Se acaban de dar un abrazo. Ustedes mismos. 	
Objetivos	Materiales
- Relajar a los colaboradores.	- Ninguno.
Tiempo	Costo
8 minutos	Ninguno
Indicador de Logro	
- Comentarios positivos de los colaboradores.	

Evaluaciones del Programa de Gratitud

Evaluación G - 1

¿Por qué la Gratitud es el tema fundamental del Programa?

¿Cuál es la fórmula de felicidad planteada en el Programa?

La siguiente afirmación es verdadera (V) o falsa (F):

Las emociones positivas dependen más de nuestras interpretaciones internas que de las circunstancias externas.... ()

Evaluación G - 2

¿Por qué debemos ver la felicidad como camino, y no verla como destino?

¿Qué generan las comparaciones en nosotros?

Marca la alternativa que más se relaciona con tu perspectiva acerca del programa.

Como ves el programa:

Como fuente información ()

Como fuente de transformación personal ()

¿Con sus propias palabras, cuál es la estructura del agradecimiento?

¿Qué beneficios genera la práctica diaria de la gratitud?

Evaluación G – 3

Marca (V) si es verdadero, o (F) si es falso.

Las personas merecen reconocimiento por el favor que nos hicieron. ()

A lo largo de la vida somos profundamente dependientes de otras personas. ()

Marca con una (X) las razones para agradecer a las personas.

Por la cantidad de personas que día a día, hacen algo por nosotros. ()

Porque no tengo nada que hacer. ()

Porque existen varias personas que han marcado una diferencia significativa en tu vida. ()

Porque me obligaron en la capacitación. ()

Porque la mayoría de las personas cree en la idea de que uno es autosuficiente. ()

Que harán con su carta de agradecimiento. Marque la alternativa que refleje su situación.

Enviare la carta a esa persona. ()

Leeré la carta frente a esa persona. ()

Entregare la carta para que esa persona la lea frente a mí. ()

Votare la carta. ()

Guardare la carta en mi Diario de Gratitud. ()

Otra alternativa () ¿Cuál es esa alternativa? _____

Evaluación G – 4

¿Qué opinión tiene sobre el diario de gratitud?

¿Cree que el diario de gratitud ha contribuido en su bienestar? ¿Cómo ha llegado a esa conclusión?

¿Ha realizado el segundo paso del ejercicio – la carta de gratitud? ¿Cómo se ha sentido al hacerlo, y si no lo hizo, que le impidió hacerlo?

¿Se considera una persona agradecida? Justifique su respuesta.

Realice un agradecimiento.

“La felicidad no es tener lo que usted quiere, sino que le guste lo que tiene”
E. Diener y R. Biswas-Diener

“No tengo todo lo que quiero, pero quiero todo lo que ya tengo”
Anónimo

“Es un hombre sabio el que no se entristece por las cosas que no tiene, y se regocija por las que tiene”
Epicteto

“En el día a día, apenas nos damos cuenta de que recibimos mucho más de lo que damos, y que es solo con gratitud como la vida se vuelve rica”
Dietrich Bonhoeffer

“La gratitud convierte una comida en un festín, una casa en un hogar, un extraño en un amigo”
Melody Beattie

“Sentir gratitud y no expresarla, es como envolver un regalo y no darlo”
William Arthur Ward

"Si lloras por lo que no tienes, no podrás sonreír por lo que te rodea"

"El fundamento de toda abundancia, es reconocer el bien que ya tienes en tu vida"

Eckhart Tolle

“No echas a perder lo que tienes, deseando lo que no tienes; recuerda que lo que ahora tienes estuvo una vez entre las cosas que deseabas tener”

Epicuro



Cronograma general del Programa de Desarrollo y Satisfacción Laboral-Personal

Cronograma de las sesiones													
N° Sesión													
		Semana 1		Semana 2		Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10
	Día de evaluación	Día 1	Día 3	Día 9	Día 12		Día 24	Día 31				Día 57	Día 64
	X												
1		X											
2			X										
3				X									
4					X								
5							X						
6								X					
7												X	
8													X

Programa de Desarrollo y Satisfacción Laboral-Persona general

N° Sesión	Objetivos	Temario	Duración
Evaluación	Conocer los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores.	Evaluación de satisfacción laboral	20 minutos
1	Construir confianza entre colaboradores, y moderador. Colaboradores conscientes de que la responsabilidad depende de uno, independientemente a la situación o circunstancia. Colaboradores conscientes del potencial de las expectativas. Colaboradores conscientes y satisfechos de la relevancia del trabajo actual. Motivar a los colaboradores para la consecución de sus expectativas laborales.	Presentación dinámica Crecimiento personal como recurso Libres de expectativas Consciencia positiva de la realidad laboral Expectativas laborales sin potencial y con potencial.	60 minutos
2	Colaborares consciente de la necesidad de adoptar una postura positiva. Colaboradores conscientes del potencial de los pensamientos. Tener colaboradores con la capacidad y motivación para atender, interpretar, y recordar positivamente. Tener colaboradores que cuenten con herramientas para adoptar una postura optimista ante cualquier situación.	Predisposición a la negatividad El poder pensamientos positivos Actitud positiva Optimismo	45 minutos
	Colaboradores que cuenten con una forma para expresar y reconocer	Reconocimiento de aspectos positivos	



3	positivamente. Colaboradores conscientes de la forma inapropiada de comunicarse. Que cada colaborador conozca el impacto en los clientes de sus funciones. Y las valore por ello.	Comunicación negativa a evitar Impacto a clientes externos e internos	40 minutos
4	Saber objetivamente si está haciendo un buen trabajo y como mejorarlo.	¿Cómo mejorar la calidad de nuestro trabajo?	30 minutos
5	Colaboradores conscientes de la influencia de sus conversaciones internas, y motivados para asumir el control de estas. Entender como la forma de pensar de cada colaborador influye en su vida laboral y personal. Y como él puede hacer de su pensamiento, más flexible. Colaboradores conscientes del potencial del lenguaje.	Las conversaciones privadas Los modelos mentales El potencial del lenguaje	40 minutos
6	Colaboradores que sepan la forma de obtener información específica y de calidad. Colaboradores conscientes de los tres estilos de comunicación. Colaboradores capaces de emitir una expresión asertiva.	Indagar interpretaciones Estilos de comunicación Comportamiento asertivo	45 minutos
7	Colaboradores con la capacidad de emitir y recibir juicios. Colaboradores con potencial para para convertir sus relaciones de buenas a excelentes. Colaboradores como agentes de cambio, para ver a los colaboradores como familia, y a la empresa como hogar.	Crítica positiva Relaciones positivas Interés por los demás	45 minutos
8	Colaboradores conscientes del valor del dinero. Colaboradores conscientes del rol la adaptación y las comparaciones en sus vidas. Conocer los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores	El valor del dinero La adaptación y las comparaciones Evaluación de satisfacción laboral	55 minutos

Anexo 6

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos

En su investigación no olvide referenciar esta tesis

Two cards are displayed against a background featuring a faint, large watermark of the University of Zaragoza crest. The left card has a white background and contains the text 'Ejercicios para mejorar tu situación personal, social y laboral.' in a black, handwritten-style font. Below the text is a cartoon illustration of a male construction worker wearing a yellow hard hat, an orange safety vest over a white shirt, and blue jeans. He is carrying a large wooden plank on his shoulder. To his right is a 3D bar chart with four blue bars of increasing height. The right card is similar, with the same text and a cartoon illustration of a female construction worker wearing a yellow hard hat, a yellow safety vest over a white shirt, and black pants. She is holding a rolled-up blueprint. To her right is a 3D bar chart with four blue bars of increasing height.

Fecha:

--	--	--

Ejercicio N 3
Reconociendo aspectos positivos.

Escribe una lista de todos los aspectos positivos que consideres tener.

Soy ...

Tengo ...

Fecha:

Ejercicio N 4

Las siguientes preguntas pueden ayudarte a completar el cuadro.

¿A quién estoy ayudando?

¿Cómo estoy ayudando?

Funciones	Impacto en el Proceso o en el cliente interno.	Impacto en el Cliente externo.

Fecha:

Ejercicio N 7

Utilizando la estructura de un mensaje asertivo. Escribe el mensaje asertivo que corresponde en las siguientes situaciones:

Cuando encuentra el escritorio, o lugar de trabajo desordenado.	Me gustaría...
	Porque...
	Me siento...
Cuando...	

Anexo 7

Dinámicas, Técnica de relajación, Evaluaciones, y Frases del Programa de Desarrollo y Satisfacción Laboral-Personal

La única técnica de relajación denominada “Concentración física” y las dinámicas ¿Qué es lo que ve? Y Valorando el dinero, son las mismas que se desarrollaron en el Programa de Gratitud.

Dinámicas del Programa de Desarrollo y Satisfacción Laboral-Personal

Me voy de viaje	
Desarrollo Indicar la secuencia de lo que se debe decir para la presentación. Sujeto A: hola mi nombre es... y me voy de viaje Sujeto B: ¿a dónde? Sujeto A: a... (Mencionar algún lugar) y te dejo un... (Por ejemplo: abrazo, beso, saludo, palmada, etcétera. Solo uno) Sujeto B: hola mi nombre es... y me voy de viaje Sujeto C: ¿a dónde? Sujeto B: a... (Mencionar algún lugar) y te dejo un... (Mencionar lo que le dejo el sujeto A, y agregar algo el). Así sucesivamente.	
Objetivo - Construir confianza entre colaboradores y moderador.	Material - Ninguno.
Tiempo 11 minutos	Costo Ninguno
Indicador de Logro - Comentarios y actitud positiva de los colaboradores durante la sesión.	

Reconociendo aspectos positivos	
Desarrollo Repartir a cada uno una hoja en blanco y un lapicero. Indicar: Todos levántense y coloquen cada uno su hoja en la espalda. Con el lapicero escriban un aspecto, una característica, habilidad, o capacidad que crean que resalta en su respectivo compañero de trabajo. Intenten no repetir, y ser muy específicos. Todos tienen que reconocer un aspecto positivo de cada uno de sus compañeros.	
Objetivo - Colaboradores conscientes de la cantidad de aspectos positivos que sus compañeros de trabajo creen que tienen, resaltan o son característicos en ellos.	Material - Hojas de papel. - Lapiceros. - Cinta.
Tiempo 10 minutos	Costo S/.7.00 (Para 18 colaboradores.)
Indicador de Logro - Hojas escritas con aspectos positivos de cada colaborador.	

Punto de vista	
Desarrollo Elegir a 3 participantes. Indicar: Que los tres salgan del lugar, y que entren uno por uno. Al primero pedirle que mire una figura; y preguntar: ¿Quiénes imagina que son estas personas? ¿Dónde están? ¿Qué creen que hacen? ¿Por qué y para qué? Anote la respuesta. Ahora muestre la misma figura y haga las mismas preguntas al segundo colaborador; y de la misma manera al tercero. Finalmente compare las tres respuestas.	
Objetivo - Entender que todos tienen una forma de pensar distinta de una misma realidad.	Material - Diapositiva con una imagen.
Tiempo 7 minutos	Costo Ninguno
Indicadores de Logro - Registro de las respuestas. - Respuestas de la evaluación realizada al final de la sesión (Evaluaciones anónimas y escritas.) - Comentarios positivos de los colaboradores.	

Dinámica de asertividad	
Desarrollo Formar equipos de 4 o 5 integrantes. Indicar: Elegir una situación incómoda o negativa, que se presenten en el lugar de trabajo; y representarla (teatro) usando las tres formas de comunicaciones (pasivo, asertivo, y agresivo).	
Objetivo - Colaboradores capaces de emitir una expresión asertiva.	Material - Ninguno.
Tiempo 15 minutos	Costo Ninguno
Indicadores de Logro - Observación, escucha, y registro de las respuestas. - Respuestas de la evaluación realizada al final de la sesión (Evaluaciones anónimas y escritas.)	

Juego de roles	
Desarrollo	
<p>Formar equipos de 4 o 5 integrantes.</p> <p>Indicar: Elegir un evento positivo, y representarla (teatro) usando las cuatro formas de reacción (activa constructiva, activa destructiva, pasiva destructiva, y pasiva constructiva).</p>	
Objetivo <ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores capaces de convertir sus relaciones buenas a excelentes. 	Material <ul style="list-style-type: none"> - Ninguno.
Tiempo 10 minutos	Costo Ninguno
Indicadores de Logro	
<ul style="list-style-type: none"> - Observación, escucha, y registro de las respuestas. 	

Un día para hacer amigos	
Desarrollo	
<p>Formar parejas.</p> <p>Indicar: Conversar sobre aspectos personales, familiares, hobbies, gustos, objetivos, pasa tiempos, etcétera.</p>	
Objetivo <ul style="list-style-type: none"> - Conocer aspectos personales y/o familiares de sus compañeros de trabajo. 	Material <ul style="list-style-type: none"> - Ninguno.
Tiempo 10 minutos	Costo Ninguno
Indicadores de Logro	
<ul style="list-style-type: none"> - Observación de las interacciones. - Comentarios positivos de los colaboradores. 	

Evaluaciones del Programa de Desarrollo y Satisfacción Laboral-

Personal

Evaluación SL-1

¿Cuál es la mejor forma de superar obstáculos?

Marque verdadero(V) o falso(F)

Las comparaciones con los demás. Influyen positivamente en las expectativas sobre uno mismo. ()

Es importante expresar las expectativas que uno tiene sobre el otro. ()

Del 1 al 10 ¿Cuánto valora su trabajo?

De los objetivos planteados, en forma de respuesta de la tercera parte del ejercicio. Del 0% al 100% ¿Qué probabilidades tienes de realizar los objetivos planteados? Justifica tu respuesta.

Evaluación SL-2

Marque verdadero(V) o falso(F)

Tiene sentido analizar los acontecimientos negativos para aprender de ellos y evitarlos en el futuro. ()

Nosotros tenemos que tener el control de nuestro cerebro para lograr el desarrollo personal y profesional. ()

Cambiando el lenguaje corporal se puede cambiar los pensamientos y las emociones. ()

¿Por qué antes de interpretar negativamente un hecho, se tiene que averiguar la historia completa?

¿Cuáles son las 4 formas para eliminar un pensamiento negativo? (Con tus propias palabras)

Evaluación SL-3

Marca (V) si es verdadero y (F) si es falso.

Una forma para tener una actitud positiva, es darse cumplidos uno mismo. (___)

El trabajo que haces en la corporación importa a otra(s) persona(s). (___)

La ausencia de reconocimiento es una forma de comunicación negativa. (___)

Un Comentario + seguido de uno -, es positivo. (___)

La comunicación debe ser verdadera, específica, clara y oportuna. (___)

El trabajo que haces en la corporación impacta en otra(s) persona(s). (___)

Evaluación SL-4

Se identificaron dos conversaciones. ¿Cuáles son?

Marca V si la afirmación es verdadera y F si es falsa:

A medida que nos hacemos más conscientes de la conversación privada, podemos lograr los cambios que necesitamos en nuestra vida personal y laboral ()

Uno tiende a creer que tiene la capacidad de ver las cosas como son. ()

Si ampliamos nuestra forma de ver al entorno, hacemos nuestro mundo mucho más rico en posibilidades. ()

La única forma de usar el lenguaje es describir lo que vemos. ()

El lenguaje es activo y generativo. ()

¿Cuáles son las posiciones o puntos de vista que puedes adoptar para entender una situación problemática? (son 3)

Evaluación SL-5

¿Para qué indagamos o preguntamos?

¿Cuáles son los estilos de comunicación?

Utilizando la estructura de un mensaje asertivo. Escribe el mensaje asertivo que dirías en las siguientes situaciones:

- Cuando la persona con la que hablas no te escucha o no te presta atención.

Cuando...	Me siento...	Porque...	Me gustaría...
-----------	--------------	-----------	----------------

Evaluación SL-6

Marca (V) si la afirmación es verdadera y (F) si es falsa.

Una condición para entregar un juicio es centrarse en el comportamiento específico.

Una condición para recibir un juicio es considerar que el juicio va dirigido al comportamiento y no a la identidad.

Una condición para recibir un juicio es responder lo antes posible, después de haber recibido una crítica.

¿Por qué debería importarte a ti como colaborador lo que hacen tus compañeros y tu jefe, una vez que dejan el trabajo?

Frases del Programa de Desarrollo y Satisfacción Laboral-Personal

“No confundamos el movimiento con el progreso. Una mecedora se mueve continuamente pero no avanza hacia ninguna parte”

Alfred A. Montapert

“Un pesimista ve la dificultad en cada oportunidad y un optimista ve una oportunidad en cada dificultad”

W. Churchill

“Sea que pienses que puedes o que no puedes, estarás en lo cierto”

Henry Ford

“Si no se puede medir algo no se puede mejorar”

Patrick Lencioni

“Los hombres no son prisioneros del destino, sino prisioneros de su propia mente”

Roosevelt

“El mayor problema de la comunicación, hacerse la ilusión de que esta se produce”

George Bernard Shaw



Cuestionario de Satisfacción laboral

Fecha: _____

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer algunos detalles con respecto a su trabajo, por tanto sea lo más sincero con sus respuestas. No existen respuestas correctas o incorrectas.

Edad: _____ Estado Civil: _____ Grado de instrucción: _____

Sexo: (M) (F)

Área de trabajo: _____

Tiempo de servicio: _____

Responda marcando con un aspa (X) la alternativa que más refleje su opinión. Después de cada afirmación se presentan cinco alternativas.

Totalmente de acuerdo TA	De acuerdo A	Inseguro I	En desacuerdo D	Totalmente en desacuerdo TD
-----------------------------	-----------------	---------------	--------------------	-----------------------------------

1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis laborales.	TA	A	I	D	TD
2	Mi sueldo es muy bajo en relación al trabajo que realizo.	TA	A	I	D	TD
3	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.	TA	A	I	D	TD
4	Siento que el trabajo que hago es el indicado para mi forma de ser.	TA	A	I	D	TD
5	El trabajo que realizo es tan valioso como cualquier otro trabajo.	TA	A	I	D	TD
6	Mi (s) jefe (s) es (son) comprensivo (s).	TA	A	I	D	TD
7	Me siento mal con mi remuneración salarial.	TA	A	I	D	TD
8	Siento que recibo mal trato de parte de la empresa.	TA	A	I	D	TD
9	Me siento bien trabajando con mis compañeros.	TA	A	I	D	TD
10	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.	TA	A	I	D	TD
11	Me siento realmente útil con la labor que realizo.	TA	A	I	D	TD
12	Mi jefe se muestra cordial cuando realizo alguna consulta sobre mi trabajo.	TA	A	I	D	TD
13	El ambiente físico donde trabajo es cómodo.	TA	A	I	D	TD
14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.	TA	A	I	D	TD
15	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.	TA	A	I	D	TD
16	Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.	TA	A	I	D	TD
17	No me gusta mi horario de trabajo.	TA	A	I	D	TD
18	Disfruto realizar cada una de mis funciones.	TA	A	I	D	TD
19	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.	TA	A	I	D	TD
20	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo	TA	A	I	D	TD
21	La comodidad que me ofrece el ambiente físico de mi trabajo, es extraordinario.	TA	A	I	D	TD
22	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	TA	A	I	D	TD
23	El horario de trabajo me resulta incómodo.	TA	A	I	D	TD
24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.	TA	A	I	D	TD
25	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.	TA	A	I	D	TD
26	Mi trabajo me aburre.	TA	A	I	D	TD
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial.	TA	A	I	D	TD
28	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.	TA	A	I	D	TD
29	Mi trabajo me hace sentir realizado.	TA	A	I	D	TD
30	Me gusta el trabajo que realizo.	TA	A	I	D	TD
31	No me siento bien con mi (s) jefe (s).	TA	A	I	D	TD
32	Existen comodidades para un buen desempeño de tus funciones.	TA	A	I	D	TD
33	No me reconocen el esfuerzo si trabajo horas extra.	TA	A	I	D	TD
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a).	TA	A	I	D	TD
35	Me siento complacido (a) con la actividad que realizo.	TA	A	I	D	TD
36	Mi(s) jefe(s) valora(n) el esfuerzo que hago en mi trabajo.	TA	A	I	D	TD

Anexo 9

Registros de asistencias

Asistencia al Programa de Gratitud											
Colaborador	Sesión										Asistencia Total %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	X	X		X		X	X				50%
2	X	X	X	X	X	X	X	X			80%
3		X					X				20%
4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
5	X	X		X	X	X	X	X	X		80%
6	X	X	X	X	X	X		X		X	80%
7		X		X	X		X			X	50%
8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
9		X	X	X	X		X	X	X	X	80%
10	X	X	X	X		X	X		X		70%
11	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
12	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
13	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
14	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
15	X	X	X	X	X	X		X	X	X	90%
16	X	X	X					X			40%
17	X	X	X	X	X			X			60%
18	X	X									20%
19	X	X	X								30%
20		X	X								20%
21	X	X	X			X		X	X	X	70%
22	X	X	X								30%

Asistencia al Programa de Desarrollo y Satisfacción Laboral-Personal

Colaborador	Sesión								Asistencia Total %
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	X	X		X	X		X		62.50%
2	X	X	X		X	X	X		75%
3	X	X	X		X	X		X	75%
4	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
5	X	X				X	X		50%
6	X	J		X			X		35.70%
7				X				X	25%
8	X	X			X		X	X	62.50%
9	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
10	X	X	X		X	X	X	X	87.50%
11	X	X		X					37.50%
12	X	X	x	X	X	X		X	87.50%
13		X		X			X	X	50%
14	X	X		X	X		X	X	75%
15	X	X	X		X		X	X	75%
16	X	X							25%
17	X	X							25%
18	X	X					X		37.50%

Anexo 10

Registro de Control del Uso del Diario de Gratitud

[illegible]

Anexo 11

Gráfico de Comprensión y Consecución de Objetivos de las Sesiones del Programa de Gratitud

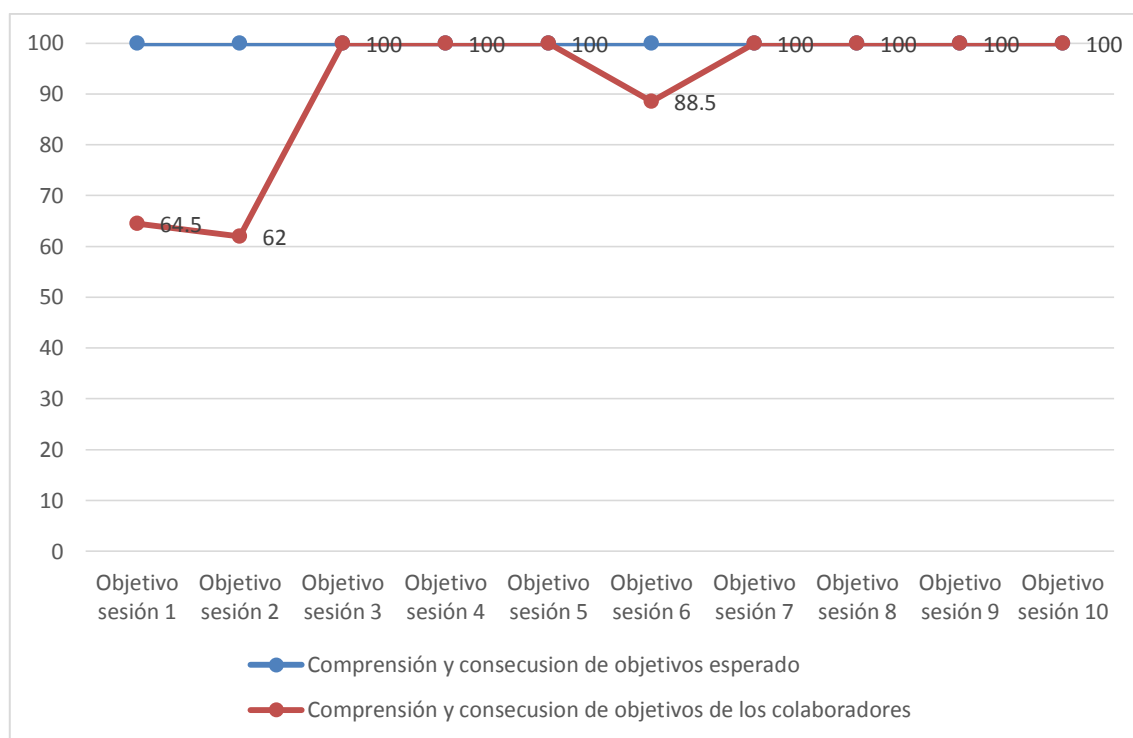


Gráfico de Comprensión y Consecución de Objetivos de las Sesiones del Programa de Desarrollo y Satisfacción Personal-Laboral

