UNIVERSIDAD NACIONAL
"SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO"

ESCUELA DE POSTGRADO

"TEORÍAS MOTIVACIONALES DE PROCESO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FERREYROS OPERACIÓN ANTAMINA, 2013"

Tesis para optar el grado de Maestro
en Administración
Mención en Administración de Negocios, MBA

PEDRO DAVID GUIMARAY GONZALEZ

Asesor: **Dr. JORGE LUIS VIGO MOYA**

Huaraz – Perú
2016

Nº. Registro: T0493

MIEMBROS DEL JURADO

Doctor: Jorge Luís Tandaypan Salazar Presidente

_____

Magíster: Edwin Hernán Ramirez Asís Secretario

_____

Doctor: Jorge Luís Vigo Moya Vocal

_____

ASESOR

Doctor: **Jorge Luís Vigo Moya**

AGRADECIMIENTO

Por medio de estas líneas hacemos público mi más sincero agradecimiento

- A la Universidad Santiago Antúnez de Máyolo, en especial a la escuela de post grado por habernos preparado profesionalmente, para asumir los grandes retos del desarrollo de la región y el país.
- A los docentes de la escuela de Post grado y de forma especial a mi asesor el Dr. Jorge Vigo Moya, por su apoyo y asesoramiento constante en el desarrollo de la presente investigación.
- Al Jefe de operaciones y trabajadores de la empresa Ferreyros, Operación - Antamina por brindarnos toda la información requerida y su colaboración para que la presente investigación tenga este resultado provechoso.
- En general agradecemos a todas aquellas personas que han contribuido en la ejecución de la investigación.

.

A mi familia en especial para mi Padre que vela, ilumina e intercede por mi desde el cielo, a mi Madre el combustible que me impulsa día a día a ser mejor, a mis hermanos y sobrinos siendo todos ellos la razón de mí vivir, ya que con sus continuos consejos y apoyo he podido salir adelante

Pedro G.

INDICE

Resumen x

Abstract xi

I INTRODUCCION 1

Objetivos 6

Hipótesis 6

Variables 7

II MARCO TEORICO 8

2.1 Antecedentes 8

2.2 Bases teóricas 11

2.2.1 Teorías motivacionales de proceso 13

2.2.1.1 Teoría de la Equidad 13

2.2.1.2 Teoría de las Expectativas 23

2.2.1.3 Teoría de las Metas 32

2.2.2 Clima Organizacional 40

2.2.2.1 Conceptos y definiciones 40

2.2.2.2 Categorías establecidas del clima organizacional 46

2.2.2.3 Características del clima organizacional 49

2.2.2.4 Dimensiones y medida del clima organizacional 50

2.3 Definición de términos 53

III METODOLOGIA 55

3.1 Tipo y diseño de la investigación 55

3.2 Plan de recolección de la información y/o diseño estadístico 56

3.2.1 Población o universo 56

3.2.2 Unidad de Análisis y Muestra 57

3.3 Instrumentos de recolección de la información 57

3.4 Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información 58

IV RESULTADOS 61

V DISCUSION 74

VI CONCLUSCIONES 79

VII RECOMENDACIONES 81

VIII REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 83

ANEXOS

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Tiempo de trabajo en la "Operación - Antamina" 61

Tabla 2.- Nivel de participación de trabajadores en las metas 61

Tabla 3.- Frecuencia de reconocimiento por superar las metas 62

Tabla 4.- Frecuencia de Considerar de las quejas y sugerencias 62

Tabla 5.- Nivel de independencia de sus colaboradores en las decisiones 63

Tabla 6.- Composición de su remuneración 63

Tabla 7.- Relación con los compañeros de trabajo 64

Tabla 8.- Condición Laboral 65

Tabla 9.- Cargo que ocupa actualmente 65

Tabla 10.- Remuneración que recibe en comparación con la de otros 66

Tabla 11.- Consideración de las quejas y sugerencias 66

Tabla 12.- Frecuencia en el reconocimiento del trabajo intenso 67

Tabla 13.- Reconocimiento recibido por cumplir las metas 67

Tabla 14.- Información necesaria para realizar una tarea asignada 68

Tabla 15.- Dificultad de alcanzar los objetivos y metas 68

Tabla 16.- Relación interpersonal con los trabajadores 69

Tabla 17.- Nivel de satisfacción que recibe de tu trabajo 69

Tabla 18.- Nivel de satisfacción de las razones del ausentismos 70

Tabla 19.- Nivel de satisfacción de las promociones y ascensos 70

Tabla 20.- Trato que recibe de sus superiores 71

Tabla 21.- Nivel de satisfacción sobre las reglas y políticas 71

Tabla 22.- Nivel de satisfacción con las recompensas 72

Tabla 23.- Nivel de satisfacción de la comunicación 72

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Intervalos de la valencia, expectativas y instrumentalidad 14

Figura 2.- Modelo del comportamiento, según la teoría de necesidades 27

Figura 3.- Modelo del comportamiento según la T. de las expectativas 29

Figura 4.- Detalle del número de trabajadores 56

Figura 5.- Resumen del número de trabajadores 56

Figura 6.- Imagen problema general por prueba chi cuadrada 59

Figura 7.- Grafica de distribución modelo chi cuadrado 60

RESUMEN

El propósito fundamental del presente trabajo de investigación fue determinar la influencia de las teorías motivacionales de proceso y el clima laboral de los trabajadores; de la empresa Ferreyros "Operación Antamina" en el año 2013.

Estudio Descriptivo - Explicativo, diseño no experimental y causal, la población de estudio estuvo conformada por todos los trabajadores de la Operación Antamina, con una muestra constituida por 84 trabajadores entre empleados y técnicos, los instrumentos utilizados para la recolección de la información (encuestas, Observación de campo y revisión documentaria). La información se procesó mediante el programa SPS, y la contratación de hipótesis mediante la prueba estadística del chi cuadrado.

Los resultados encontrados demuestran que los trabajadores perciben un cierto grado de inequidad dado que sus remuneraciones son diferentes entre trabajadores del mismo nivel, sus quejas y sugerencias solo al veces son tomadas en cuenta, sus expectativas no fueron recompensadas como esperaban, la participación del trabajador en la formulación de los objetivos es baja, debido a que éstas son determinadas por las jefaturas. Así mismo se le informa poco de los objetivos de la operación. En muchas de las áreas no cuenta con los recursos adecuados que ayuden a superar las metas asignadas. Existe ausentismo por parte del personal técnico y cuando se le presente una oportunidad laboral en una minera sin dudarlo renuncian, mencionan que no tienen mucha comunicación con las jefaturas por tanto podemos concluir que existe un clima organizacional desfavorable.

Palabras clave: Teorías motivacionales, clima organizacional, trabajadores.

ABSTRACT

The main purpose of this research was to determine the influence of motivational process theories and the workers' working climate; Of the company Ferreyros "Operation Antamina" in the year 2013.

Descriptive study - Explanatory, non-experimental and causal design, the study population consisted of all the workers of Operation Antamina, with a sample consisting of 84 workers between employees and technicians, the instruments used for the collection of information (surveys, Field observation and documentary review). The information was processed using the SPS program, and the contracting of hypotheses using the statistical test of chi square.

The results show that workers perceive a certain degree of inequity, since their remunerations are different among workers of the same level, their complaints and suggestions are only sometimes taken into account, their expectations were not rewarded as expected, the worker's participation in The formulation of the objectives is low, because these are determined by the headquarters. Also it is informed little of the objectives of the operation. In many areas, it does not have the right resources to help it meet its assigned goals. There is absenteeism on the part of the technical staff and when a job opportunity is presented to them in a mining company without hesitation they resign, mention that they do not have much communication with the headquarters therefore we can conclude that there is an unfavorable organizational climate.

Keywords: motivational theories, organizational climate, workers.

I. INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional es empleado, para determinar las percepciones que el trabajador tiene sobre las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. El obtener un Clima Organizacional favorable es importante para las organizaciones públicas y privadas, porque favorece a que el trabajador, tenga un mayor rendimiento laboral.

La Empresa Ferreyros S.A en su intento por alcanzar sus objetivos, le dio gran importancia a la productividad individual, es decir; una interacción entre las características personales y organizacionales, con el fin de que el trabajador tenga un rendimiento individual y colectivo optimo, lo cual se vio reflejado en como los empleados se sintieron con los objetivos laborales propuestos, la relación que tuvieron con sus jefes, colegas y la gerencia.

Algunos aspectos sintomáticos que identificaron el problema son: Insatisfacción de los trabajadores, aumento de rotaciones laborales, ausentismos por permisos o por descansos médicos, baja productividad, ausencia de cooperación entre las áreas de la operación, conflictos entre el personal operario con sus superiores, falta de identidad del trabajador, disgusto con la escala remunerativa entre empleados del mismo puesto, entre otros, los cuales están plasmados en las teorías motivacionales de proceso, de los cuales se dan algunos ejemplos:

En la Operación Antamina, se tuvo carencia de un buen clima organizacional, y una de las causas principales fue la falta de motivación, ya que los empleados no sentían un clima organizacional agradable, se encontraban desganados; Por

ejemplo: En el año que paso a la operación, le plantearon como objetivo principal tener una disponibilidad (porcentaje de maquinaria trabajando) no menor a 85%, pero este objetivo no se pudo cumplir, y se debió: A la falta de un diagnostico situacional de la operación, ya que cuando fabricaron los equipos no se consideró la geografía donde iban a trabajar (Antamina – Sierra del Perú a más de 4500 msnm), así mismo carecieron de repuestos en la operación, faltó personal calificado y una mayor capacitación al personal, etc. Y por ende el tiempo de reparación de un equipo era mayor a lo planeado consiguiéndose tan solo una disponibilidad de 70% a 75%, y esto se reflejó en un trato diferente a la operación con respecto a otras operaciones mineras por parte de las gerencias, esto detono un problema con respecto a las metas que los empleados se trazan. así lo estipula la teoría de las metas, que si el trabajador tiene una meta desafiante y retadora y se le da los mecanismos para lograrla, este se esforzara por alcanzarla y obtener posteriormente una recompensa; A la hora del refrigerio no había equidad ya que cuando no se encontraba la jefatura los empleados abusaban en la hora de refrigerio que era de 45 Minutos pasándose 1:00 hora o 1 .30 horas, dejando todo el trabajo de la maquinaria parada al personal técnico, y por la demora en la reparación de las mismas afectaba a la su disponibilidad; a la vez existen técnicos de un mismo nivel por ejemplo el "V", pero donde algunos tiene más experiencia o más conocimientos y reparaban los equipos de manera más rápida y precisa, pero el sueldo era menor o igual que otro que no conoce tanto de la maquinaria, en este aspecto se notó un problema de inequidad e injusticia, que está establecido en la teoría de la equidad, el cual dice: El trato y retribución debe de ser justo y equitativo, las normas y las leyes deben de ser para todos, lo que hace que repercuta

en una disconformidad. Recientemente la hora de salida de los trabajadores quedó fijada a las 7:00 p.m. porque se les cortó las horas extras, se adujo que 12 horas diarias eran suficientes para terminar su trabajo, y si no lo hacían se debía a su ineficiencia, pero no se evaluó la carga laboral, puesto ya que el personal dejaba varios pendientes en sus respectivos puesto de trabajo. Se adujo que no existía una política bien definida de ascensos, esto es un problema muy grave ya que el sentir y el comportamiento de los empleados se ve afectado, como lo explica la teoría de las expectativas, el cual manifiesta: un empleado realiza una determinada acción o labor, con la esperanza que si lo realiza como se lo plantearon con eficiencia y eficacia, recibirá una retribución intrínseca o extrínseca.

Así como estos son muchos los ejemplos que se puede notar en la Operación Antamina, y por ende se ve reflejado en un Clima Organizacional donde se pudo apreciar: la toma de decisiones está centralizada y no se toma en cuenta a la participación y el consenso, la comunicación es básicamente unilateral, con una pobre retroalimentación y escaso uso de los canales formales. La motivación laboral era escasa, con altas tasas de fluctuación laboral (salidas); se apreció un gran número de ausentismo de los trabajadores, ya sea por permisos y/o descansos médicos, no se había implementado un sistema de estimulación y si existía su uso no era igualitario, sistemático y equitativo, la satisfacción laboral se expresó en insatisfacción, por las malas condiciones de trabajo y el desinterés para mejorarla; no se daba oportunidad para la promoción y la superación de los miembros de la organización. La motivación era inadecuada y por todo lo mencionado, se puede notar que el ambiente laboral no es un vínculo apropiado para el buen desempeño de la empresa Ferreyros “Operación Antamina”.

Por los problemas presentados en la empresa, se consideró importante mejorar el clima de la empresa porque: le proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, le permite además introducir cambios planeados en las actitudes y conductas de los miembros. También le es importante, porque este influye en el comportamiento de los miembros a través de ideas consolidadas, que mejoran la realidad empresarial condicionando los niveles de motivación y rendimiento profesional, entre otros.

El resultado de la investigación beneficiará a la población en general de la ciudad de Huaraz y del departamento de Ancash, ya que éstas se reflejarán en el mejoramiento de la producción y productividad , y de los servicios que brinda la empresa Ferreyros a la Minera "Antamina", en función al buen uso de las teorías motivacionales de proceso, puesto que como sabemos la mina paga unos impuestos por la explotación de los minerales "Canon Minero", mientras más ganancias obtenga la mina, el canon minero será más alto y por ende el departamento tendrá más recursos para invertir en proyectos sociales.

La investigación contribuirá a una mejor comprensión sobre las teorías motivacionales de proceso, con la que se pretende aportar una serie de alternativas que ayuden a mejorar el Clima organizacional de la Operación - Antamina, de este modo se beneficiará el personal con el uso adecuado de las teorías motivacionales, de manera que; un personal en un buen clima organizacional realizará de manera efectiva sus labores asignadas, lo que se reflejara en el logro de los objetivos con altos estándares de desempeño.

Esta investigación servirá como base para futuras investigaciones que se realicen en la empresa Ferreyros "Operación – Antamina" y demás empresas que consideren pertinente el uso de esta investigación.

Se tiene como propósito identificar que teorías motivacionales de proceso tienen mayor relevancia en los trabajadores y definir el Clima Organizacional de la Empresa Ferreyros "Operación - Antamina". Para ello primero se identificará cual es el clima organizacional que tiene la empresa, específicamente la Operación y como se vienen implementado las teorías motivacionales de proceso. De este marco referencial vienen los siguientes problemas encontrados:

Problema general:

¿De qué manera las prácticas de las teorías motivacionales de proceso, influyen en el clima organizacional de la empresa Ferreyros "Operación Antamina" en el año 2013?

Así, mismo es necesario considerar los siguientes problemas secundarios:

1. ¿Cuál es el nivel de motivación de los trabajadores de la Empresa Ferreyros "¿Operación Antamina", con el uso de las teorías motivacionales de proceso?

2. ¿Cómo es el clima Organizacional con respecto a las teorías motivacionales de proceso que tiene la empresa Ferreyros "Operación Antamina"?

OBJETIVOS

Objetivo general

Determinar la influencia de las prácticas de las Teorías motivacionales de proceso en el Clima Organizacional de la empresa Ferreyros "Operación Antamina" en el año 2013.

Objetivos específicos

1. Identificar el nivel de Motivación de los trabajadores de la empresa Ferreyros "Operación Antamina" con el uso de las teorías motivacionales de proceso.

2. Determinar las características del clima organizacional con respecto a las teorías motivacionales de proceso que tiene la empresa Ferreyros "Operación - Antamina".

HIPÓTESIS

Las prácticas de las Teorías motivacionales de proceso influyen directamente en el clima organizacional de la empresa Ferreyros "Operación - Antamina".

Hipótesis específicas

1. El nivel de motivación de los trabajadores de la empresa Ferreyros Operación - Antamina es bajo con el uso de las teorías motivacionales de proceso.

2. El clima organizacional con relación a las teorías motivaciones de proceso en la empresa Ferreyros "Operación – Antamina" es desfavorable.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	VAR
Independiente: Teorías Motivacionales de Proceso **(X)**	**1.** Teoría de la Equidad	- Reconocimiento. - Justicia - Comparaciones - Independencia. - Aportación - Persona Referencia	Cualitativo
	2. Teoría de las Expectativas	- Recompensa. - Resultado. - Objetivo. - Desempeño	
	3. Teoría de las Metas	- Compromiso - Desempeño - Aceptación de meta - Información - Participación. - Meta estimulante	
Dependiente: Clima Organizacional **(Y)**	1. Método de mando	- Liderazgo.	Cualitativo
		- Influencia.	
	2. Fuerzas Motivacionales.	- Motivación	
		- Ambiente físico.	
	3. Procesos de comunicación.	- Comunicación.	
		- Información general.	
	4. Procesos de influencia.	- Interacción.	
		- Soluciones.	
		- trabajo en equipo	
	5. Toma de decisiones.	- Información	
		- Reparto funciones	
	6. Planificación.	- Objetivos y directrices.	
	7.-Control	- Reglas y Normas	
		- Políticas internas.	
	8. Rendimiento y Perfeccionamiento	- Capacitación.	
		- Reputación.	

II. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes

En la empresa Ferreyros S.A y más aún en la Operación - Antamina la información con respecto a la motivación y el clima organizacional es su conjunto es limitada, siempre se realizan encuestas para medir el desempeño pero no a las variables estudiadas, es por ello nuestro interés de la presente tesis.

Sin embargo; la motivación ha sido objeto de numerosas investigaciones, y desde los más diversos puntos de vista, con la finalidad de recabar toda información necesaria para descubrir la incidencia que ésta pueda tener en determinados patrones de conducta de un trabajador. A continuación mencionaremos algunas de las investigaciones ya realizadas acerca del tema:

A nivel internacional:

1. McClelland, D. C. (1974) con su "Informe sobre el Perfil Motivacional, observado en Venezuela en los años 1930, 1950 y 1970" quien abrió el camino al estudio de la motivación en ese país; pionero en esa área, McClelland, quien efectuó un detallado análisis de contenido en muestras seleccionadas al azar de diversos materiales pedagógicos venezolanos, textos de educación primaria, discursos políticos y artículos similares tomados de la prensa nacional, de los años ‘30, ‘50 y ‘70, concluyó sus investigaciones afirmando que la población venezolana tiene una alta motivación al poder y la afiliación, y una muy baja motivación al logro.

A nivel nacional:

2. Tesis: **"Motivación en operarios de la industria de confección textil "ICO" de la ciudad de Lima"**. (Realizado por: Wilder Huaman Oscco; alumno de la facultad de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos).

Los resultados a los que llego el alumno con esta investigación son los siguientes:

La motivación es una energía que lógicamente debe emanar de alguna fuente, esta puede ser externa o interna. Uno de los objetivos de la aplicación de las técnicas de Ingeniería para la capacitación de operarios es desarrollar en los aprendices además de las aptitudes; las actitudes y valores fundamentales que practicarán durante y después de la capacitación. Bajo esta óptica el operario ICO debe tener la suficiente capacidad de motivarse intrínsecamente. Será considerado un operario ICO si y solo tiene en claro lo siguiente: El peor error que el operario puede cometer en vida es pensar que trabaja para alguien, Un operario puede recibir un salario semanal o quincenal y tener un jefe pero será la única persona a cargo de su trabajo y de su permanencia en la empresa.

La motivación se da de manera extrínseca (cuando lo que atrae no es la acción que se realiza, sino lo que se recibe a cambio del trabajo realizado (por ejemplo, una situación social, dinero, etc.).

3. Tesis: "La motivación y Satisfacción Laboral en los policías municipales de la municipalidad provincial de Trujillo " (Autor: Bach. Karla Elizabeth Achata Rodríguez, Universidad Nacional de Trujillo).

Esta autora concluye que existe una correlación negativa leve entre los niveles de motivación y Satisfacción Laboral, de lo que llega a afirmar que a mayor motivación menor Satisfacción Laboral: esto se debe a los niveles de insatisfacción que se encontraron en los componentes del entorno físico y a la Motivación Extrínseca, desprendido del estudio realizado en los policías municipales de la municipalidad de Trujillo.

A nivel local:

4. Tesis: "Clima laboral y rotación de personal en el sistema financiero no bancario de la ciudad de Huaraz", (elaborado por: Alegre Chavinpalpa, Fred Iván y Pinedo Cerna, Araceli Julia).

En este trabajo de investigación concluyen diciendo que el Clima laboral tiene un alto grado de influencia en la rotación de personal de las entidades financieras, así también existe un alto índice de rotación del personal que labora en las entidades financieras no bancarias debido a la existencia de un clima laboral desfavorable. Así también del estudio demostrado se obtuvo que el 49% de trabajadores renuncian por motivos de desarrollo profesional, en búsqueda de alguna superación (ascensos).

5. Tesis: "Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la zona registral Nº VII – sede Huaraz 2007" (elaborado por: Milla Regalado, Isabel Karina y Callupe Prudencio, Yaneth Guisela).

En este trabajo de investigación se concluye en que el clima organizacional de la Zona Registral N° VII-Sede Huaraz no es favorable, dado que existen factores del clima que no funcionan adecuadamente, factores de liderazgo y

prácticas de dirección (autoritaria, participativa, etc.), factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.), sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc; todo ello afecta al desempeño laboral de los trabajadores, la satisfacción y los resultados.

2.2. Bases Teóricas

Motivación recompensar a los Empleados

Robbins, (2005), afirma que motivar a los empleados es una de las actividades más importantes y desafiantes que llevan a cabo los gerentes. Los gerentes exitosos, entienden que, lo que los motivan personalmente pueden tener un efecto leve o nulo en los demás. Solo porque usted está motivado por formar parte de un equipo, el trabajo unido no debe de suponer que todo el mundo lo está. O el hecho de que usted está motivado por un trabajo desafiante, no significa que todos lo estén. Los gerentes eficaces que desean que sus empleados contribuyan con su máximo esfuerzo reconocen que necesitan saber cómo pueden motivar a sus empleados y que los motiva, y adaptar sus prácticas motivacionales para satisfacer las necesidades y deseos de los empleados.

¿Qué es la Motivación?

Robbins, nos dice como caso práctico que como presidente recién designado de Ajilon, empresa de reclutamiento con sede en nueva jersey, Neil Lebovis tenía algunos problemas graves con los empleados. La rotación era frecuente

y la moral estaba baja. La gravedad de la situación llego al máximo, cuando ofreció una fiesta después del trabajo y solo 5 empleados de 50 se tomaron la molestia de asistir. Lebovis deseaba mejorar la moral de los empleados, pero como muchos gerentes, no contaba con los recursos para proporcionar aumentos de sueldos. Así que probó diferentes cosas que no costaran mucho dinero. Inicio programas de capacitación interno sobre varios temas por los cuales los empleados habrían expresado interés. También administro reuniones mensuales con cada empleado con el fin de analizar decisiones gerenciales punto por punto. Estableciendo una dirección de correo electrónico donde los empleados podían proponer ideas y respondió a cada una de ellas. Además dio a cada empleado 3 días libres al año sin cuestionarlos. Después de implementar estos cambios, la moral de los empleados se elevó en forma impresionante. Los empleados de la empresa incluso enviaron notas a Lebovis demostrándose muy entusiasmados por el hecho de sentirse llenos de energía.

Lebovis, es un buen motivador, todos los gerentes necesitan tener la capacidad de motivar a sus empleados, eso requiere de comprender que es la motivación. Para entender que es la motivación, comencemos señalando que no es. ¿Porque?, Porque muchas personas ven incorrectamente la motivación como una característica personal, es decir, una característica que algunas personas tienen y otras no. Aunque, en realidad, un gerente podría describir a cierto empleado como poco motivado, nuestro conocimiento de la motivación nos dice que no podemos etiquetar a las personas de esa manera. Lo que sí sabemos es que la motivación es el resultado de la

interacción entre una persona y una situación. Ciertamente, los individuos difieren de un impulso motivador, pero sobre todo, la motivación varia de una situación a otra. Por ejemplo, su nivel de motivación tal vez difiera en los diversos cursos que usted toma cada trimestre. Conforme analicemos el concepto de motivación, recuerde que el nivel de motivación varía tanto entre individuos, como en un mismo individuo en diferentes momentos. Dice (Steph Robins 2005, Pg. 168-169)

2.2.1. Teorías Motivacionales de proceso

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) Las teorías motivacionales de proceso responden a la pregunta; ¿cómo se activa la conducta individual?, ¿cómo se dirige, se sostiene y se detiene?, examinaremos tres teorías del proceso: la teoría de la equidad, la teoría de las expectativas y la teoría de metas.

2.2.1.1. Teoría de la equidad

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) afirman que la esencia de la teoría de la equidad es que los empleados establecen comparaciones entre sus esfuerzos y sus recompensas y los de otros que están en condiciones similares de trabajo. Existe equidad cuando los empleados perciben que la relación entre sus insumos (esfuerzos) y sus resultados (recompensas) es equivalente a la relación de otros empleados. Hay injusticia cuando esas relaciones no son equivalentes, la relación entre los insumos y resultados de un individuo puede ser mayor o menor que la de otros.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) afirma que la existencia de una injusticia percibida crea tensión para restablecer la equidad; a mayor

injusticia mayor tensión. Según cuales sean el origen e intensidad de la injusticia, se puede seguir cierto número de rumbos de acción, por ejemplo, los individuos pueden intentar incrementar o reducir sus resultados si éstos son más bajos que los de la persona con quien se compararon. O pueden incrementar o reducir sus insumos incrementando o reduciendo sus esfuerzos. Si no es posible seguir esos rumbos de acción, los individuos pueden apartarse de la situación de trabajo, para que sus percepciones no se vean reforzadas constantemente. El rumbo de acción externo consiste en abandonar el trabajo.

La siguiente figura muestra la teoría de la equidad en la motivación.

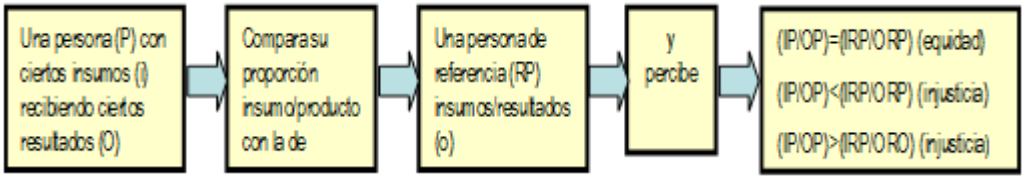


Figura 1. Intervalos De La Valencia, Expectativas E Instrumentalidad
Fuente: Gibson, Ivancevich, Donnelly, 3ra Edición, MC Graw Hill, México, 1994, Pg. 140

- IP = insumos de la persona
- IRP = insumos de la persona de referencia
- OP = resultados de la persona
- ORP = resultados de la persona de referencia

La mayor parte de la investigación sobre la teoría de la equidad se ha enfocado en la paga como resultado básico. Al no haberse incorporado otros resultados pertinentes, se limita el impacto de la teoría en situaciones de trabajo. Un repaso de los estudios revela también que no siempre está puesto en claro quién es la persona que sirve de referencia. Un procedimiento típico de investigación, consiste en pedir a una persona

que compare insumos y resultados con una persona específica. . En la mayoría de las situaciones de trabajo, la persona para la comparación se escoge después de que ha trabajado cierto tiempo en la organización.

A pesar de las limitaciones, la teoría de la equidad proporciona un modelo relativamente adecuado para ayudar a explicar y predecir, las actitudes de los empleados respecto a las recompensas. La teoría ha destacado también la importancia de las comparaciones en la situación de trabajo.

Una implicación importante que aclara la teoría de la equidad es que los empleados tienden a considerar las recompensas recibidas de manera más relativa que absoluta, teniendo la idea de lo que una persona recibe, será comparado con lo que están recibiendo otras personas, que hacen un trabajo igual o similar.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) menciona que otra implicación administrativa, es que los administradores deben tratar de determinar quiénes son las personas de referencia, cuáles son los resultados deseados y las capacidades de insumo de sus subalternos. Cada teoría de la motivación exige que el administrador intente diagnosticar las necesidades, las expectativas y las metas individuales. La teoría de la equidad no es diferente, puesto que el diagnóstico constituye una de las maneras de reducir el descontento, el mal desempeño, la rotación de empleados y el ausentismo.

Stoner nos dice que la teoría de la equidad se basa en el supuesto de que un factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida.

El término equidad se puede definir como la proporción que guardan los insumos laborales del individuo (como esfuerzo o habilidad) y las recompensas laborales (como remuneración o ascensos). Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de un esfuerzo en proporción con el esfuerzo que realizan.

Stoner afirma que la mayor parte de las explicaciones e investigaciones de la teoría de la equidad gira en torno del dinero como la recompensa más importante en el centro de trabajo. Las personas comparan lo que están recibiendo por sus actividades, con lo que otras personas, en situaciones similares, reciben por las suyas. Cuando sienten que existe desigualdad, se desarrolla un estado de tensión en su interior, el mismo que tratan de resolver adaptando su conducta en consecuencia.

Estudios recientes han arrojado que la reacción de una persona ante una desigualdad, depende del historial de desigualdades de dicha persona. Aquí es donde entra el tiempo en la teoría de la motivación. Richard A. Cosier y Dan R. Dalton señalan que las relaciones de trabajo no son estáticas, y que, por regla general, las desigualdades no se dan aisladas ni en forma singular. Sugiere que existe un umbral hasta donde la persona tolerará una serie de hechos injustos, pero que un incidente de más puede llevarlo a pasar ese límite.

Las personas aplican diferentes métodos para disminuir la desigualdad. Algunas piensan que sus esfuerzos fueron superiores o inferiores a lo que

supusieron que serían en un principio, o que las recompensas son más o menos valiosas.

También afirma que la teoría de la equidad sugiere la importancia de que los gerentes lleguen a conocer a sus empleados y reconozcan que los trabajos se hacen en un contexto de relaciones humanas. Sólo entonces podrán empezar a apreciar los "cálculos" de la equidad que hacen sus empleados. (Stoner James, 2001, Pg. 497-499)

Kinicki y Kreitner (2003), afirman que el Psicólogo J. Stacy Adams fue pionero en la aplicación del principio de equidad en los centros de trabajo. La conciencia de los componentes clave de las relaciones de intercambio persona – organización, es central en la comprensión de la teoría de equidad de la motivación que planteó Adams. Esta relación es decisiva en la formación de las percepciones de equidad e inequidad de los empleados.

Relación de intercambios persona - organización:

Adams, resalta dos componentes que participan en el intercambio empleado – patrón, *las aportaciones y los resultados*. Las aportaciones del empleado, por las cuales espera una retribución justa, abarcan sus estudios/capacitación, habilidades, creatividad, antigüedad, edad, rasgos de personalidad, dedicación de esfuerzo y aspecto físico personal. En cuanto al lado de resultados, la organización proporciona sueldos/bonos, prestaciones, asignaciones interesantes, seguridad en el trabajo, promociones, símbolos de estatus, reconocimiento y participación en

decisiones importantes. Estos resultados varían ampliamente con cada organización y el estatus de la persona en ella.

Inequidad negativa y positiva:

Los individuos tienden a compararse con otros que tienen vínculos personales estrechos con ellos – como los amigos – o con otras personas similares – como es el caso de individuos del mismo género o nivel de estudios – y no con personas disímbolas.

Tres relaciones de equidad distintas se mencionan; la equidad, inequidad negativa e inequidad positiva. Suponga que las personas en cada una de esas relaciones tienen antecedentes equivalentes (los mismos estudios, antigüedad, etc.) y realizan tareas idénticas. Sin embargo, su sueldo por hora o día es diferente. Existe ***equidad*** para un individuo, cuando su proporción de resultados percibidos sobre aportaciones, es igual a la de un compañero de trabajo pertinente.

Cuando la persona de comparación disfruta de mayores resultados con aportaciones similares, se percibe la existencia de ***inequidad negativa***, por otra parte, un individuo experimenta ***inequidad positiva*** si su proporción de resultados sobre aportaciones, es mayor que la de un compañero de trabajo.

Dinámica de la inequidad percibida:

Los administradores pueden derivar beneficios prácticos de la teoría de equidad de Adams, al reconocer que:

- Las personas tienen sensibilidad variable a la equidad e inequidad percibidas.

- La inequidad se puede reducir de maneras diversas.

Las investigaciones han demostrado que las personas responden de manera distinta al mismo grado de inequidad en virtud de una diferencia individual, llamada sensibilidad a la equidad. La sensibilidad a la equidad refleja las "preferencias, tolerancia y reacciones distintas al grado de equidad relacionado con una situación dada". Esta sensibilidad abarca el continuo de benevolencia, sensibilidad e intolerancia.

Lecciones prácticas de la teoría de equidad:

La teoría de la equidad tiene consecuencias prácticas de importancia:

- Brinda a los administradores otra explicación de la manera en que las creencias y actitudes afectan al rendimiento laboral.
- Las investigaciones sobre la teoría de la equidad subrayan la necesidad de que los administradores presten atención a las percepciones que tienen los empleados de lo justo y lo equitativo.
- Los administradores se beneficiarán al permitir que los empleados participen en la toma de decisiones a resultados laborales importantes.
- Existen mayores probabilidades de que los empleados acepten o apoyen el cambio organizacional, cuando piensan que se implanta de manera justa y produce resultados equitativos.
- Los administradores pueden promover la cooperación y trabajo de equipo entre los miembros del grupo al tratarlos equitativamente.
- Tratar inequitativamente a los empleados, puede originar demandas y costosos arreglos en los tribunales.

- Los administradores han de prestar atención al ambiente de justicia organizacional.

Los administradores pueden usar estas consecuencias prácticas al vigilar las percepciones de equidad y justicia mediante conversaciones informales, entrevistas o encuestas de actitudes. (Kinicki Angelo Y Kreitner Robert, 2003, Pgs. 168-173)

Robbins nos dice el referente que un empleado selecciona agrega complejidad a la teoría de la equidad. La evidencia indica que el referente escogido, es una variable importante en la teoría de la equidad. Existen cuatro referentes de comparación que un empleado puede usar:

- Interno propio. Las experiencias de un empleado en una posición diferente dentro de su organización actual.
- Externo propio. Las experiencias de un empleado en una situación o posición fuera de su organización actual.
- Interno de otro. Otro individuo o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.
- Externo de otro. Otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización del empleado.

De acuerdo con la teoría de la equidad, cuando los empleados perciben una desigualdad, puede pronosticarse que tomarán una de estas seis opciones:

- Cambiar sus aportaciones (por ejemplo, no ejercer mucho esfuerzo).
- Cambiar sus productos.
- Distorsionar las percepciones sobre uno mismo.

- Distorsionar las percepciones sobre los demás.
- Escoger una referencia diferente.
- Retirarse del campo.

Robbins a la vez dice que la teoría de la equidad, reconoce que a los individuos les interesa no sólo la cantidad absoluta de premios que reciben por sus esfuerzos, sino también la relación de esta cantidad con la que reciben las demás.

Específicamente, la teoría establece cuatro proposiciones que se relaciona con la paga desigual:

- Dado el pago por tiempo, los empleados recompensados en exceso producirán más que los empleados pagados equitativamente.
- Dado el pago por cantidad de producción, los empleados compensados en exceso producirán pocas unidades, aunque de mayor calidad, que los empleados que reciben igual pago.
- Dado el salario por tiempo, los empleados que no están lo suficientemente recompensados producirán menos u ofrecerán una calidad inferior.
- Dado el pago por cantidad de producción, los empleados no recompensados producirán grandes cantidades de unidades de baja calidad, en comparación con los empleados pagados equitativamente.

También es importante hacer notar que mientras la mayor parte de la investigación sobre la teoría de la equidad se ha enfocado en el salario, los empleados parecen buscar la equidad en la distribución de otras recompensas organizacionales. (Robbins Stephen, 1999, Pgs 183-186)

Percepciones de Equidad:

Hellriegel, Jackson y Slocum afirman que trabajar en puestos bien diseñados probablemente haga que los empleados se sientan bien con su trabajo, pero no garantiza su satisfacción. Aun cuando disfrute del puesto y éste genere motivación, es probable que la gente se sienta a disgusto si percibe que no la tratan con justicia. La teoría de la equidad plantea que los grados de motivación pueden aumentar o disminuir, si los empleados juzgan que la organización los trata con justicia o injusticia. Los empleados determinan si han sido tratados con justicia, al comparar la proporción de aportaciones y resultados, con la proporción de otros que realizan la misma función. Las aportaciones son lo que el empleado aporta al trabajo (por ejemplo, tiempo, esfuerzo, nivel educativo y compromiso con la organización). Los resultados son lo que la gente obtiene por efectuar el trabajo (digamos, las sensaciones de significado y responsabilidad asociadas con puestos, ascensos y mayores sueldos).

En general, los empleados disponen de seis opciones para reducir sus sensaciones de inequidad:

- Aumentar sus aportaciones (por ejemplo, tiempo y esfuerzo) para justificar mayores retribuciones cuando se sienten mal retribuidos con respecto a los demás.
- Disminuir sus resultados para compensar las bajas retribuciones cuando se sienten inconformes con su sueldo.

- Cambiar la compensación que reciben mediante acciones legales o de otra índole (digamos formar un sindicato, convocar a huelga o dejar de trabajar más temprano)
- Modificar sus comparaciones eligiendo a otra persona con la cual compararse.
- Distorsionar la realidad racionalizando que las inequidades se justifican.
- Abandonar la situación (renunciar al trabajo) si las inequidades no pueden resolverse.

Algunas de estas reacciones pueden perjudicar a la organización. Por ejemplo, quienes tienen un gran desempeño y sienten que su sueldo es demasiado bajo suelen abandonar la empresa. En consecuencia la organización pierde sus talentos productivos. La percepción de inequidad suele darse respecto de ascensos, aumentos de sueldos e incentivos. (Hellriegel, Jackson, Slocum, 1999, Pg. 388-389)

2.2.1.2. Teoría de las expectativas

Andrew Dubrin. Afirma que la teoría de las expectativas de la motivación, las personas realizan su mayor esfuerzo cuando esperan que este esfuerzo desemboque en el desempeño y éste en un premio. La teoría de las expectativas representa una ventaja, en comparación con las teorías de las necesidades, toma en cuenta las diferencias y las percepciones individuales. Por ello muchas veces se le conoce como teoría de modificación de la conducta, porque hace hincapié en el lado racional, o pensante, de las personas.

Modelo Básico de la Teoría de las Expectativas:

Andrew Dubrin afirma que la teoría de las expectativas integra ideas importantes de otras teorías de la motivación generalmente aceptadas.

Una persona estará motivada cuando:

Condición A. La persona piensa que el esfuerzo (E) lo guiará hacia un desempeño (D) favorable, es decir, cuando E $\longrightarrow$ D (también llamado expectativa).

Condición B. La persona piensa que el desempeño lo conducirá hacia un resultado (R) favorable; es decir, cuando D $\longrightarrow$ R (también conocido como agente).

Condición C. El resultado o el premio satisfacen una necesidad importante (es decir, la valencia es fuerte).

Condición D. La satisfacción de la necesidad es lo bastante intensa como para que valga la pena hacer el esfuerzo.

La condición A se refiere a las expectativas, donde las personas se esforzarán porque piensan que ello guiará el desempeño, lo cual se conoce como la expectativa de E - D, en cuyo caso las probabilidades subjetivas varían entre 0.0 y 1.0. Las personas racionales se preguntan: "Si trabajo duro, ¿acabaré el trabajo?" si evalúan que las probabilidades son altas, seguramente invertirán ese esfuerzo para alcanzar la meta. Las personas tiene expectativas E - D más altas cuando cuentan con las habilidades, preparación y confianza en sí mismas que se requieren.

La condición B se basa en el hecho de que las personas estarán más dispuestas a hacer un esfuerzo si piensan que el buen desempeño

conducirá a un premio, lo cual se conoce como el agente D - R y también va de 0.0 a 1.0. (Agente se refiere a la idea de que la conducta es el medio para alcanzar un fin importante).La persona racional dice: "Estoy mucho más dispuesta a realizar un buen desempeño si tengo la seguridad de que recibiré el premio que merezco."

La condición C se refiere a la valencia, es decir, el valor que una persona concede a ciertos resultados. Cuanto mayor sea la valencia, tanto mayor será el esfuerzo. Las valencias pueden ser positivas o negativas. Si un estudiante piensa que obtener un 10 es muy importante, trabajará muy duro. Así mismo, si piensa que evitar un 6 o una calificación más baja es muy importante, también trabajará duro. Las valencias van de -1 a +1 en la mayor parte de las versiones de la teoría de las expectativas. Una valencia positiva señala una preferencia por un premio particular. Una proyección más clara de las diferencias individuales de la motivación humana distribuye las valencias en un rango de -1000 a +1000.

Implicaciones para la Administración:

Andrew Dubrin También dice que la teoría de las expectativas tiene varias implicaciones importantes para la administración eficaz del personal. La teoría coadyuva a subrayar lo que debe hacer un administrador para motivar a los miembros del grupo y a diagnosticar los problemas de motivación.

- <u>Es preciso tomar en cuenta las diferencias individuales de un empleado a otro.</u> Distintas personas adjudican distintas valencias a distintos premios, de modo que el administrador debe tratar de

relacionar los premios con las preferencias individuales. La modificación de la conducta también aplica este principio.

- Los premios deben estar estrechamente relacionados a aquello actos que la organización considera que valen la pena. Por ejemplo, si la organización concede valor a la cantidad
- Los empleados deben recibir capacitación y aliento adecuados. Esto fortalecerá sus corazonadas subjetivas de que el esfuerzo resultará en un buen desempeño.
- Los empleados deben ver evidencia creíble de que el buen desempeño produce los premios esperados. De igual manera, un administrador, debe asegurar a sus empleados que un buen trabajo será advertido y premiado.
- Es preciso explicar el significado y las implicaciones de los resultados. Los empleados podrían encontrar motivación en conocer los valores de ciertos resultados. Si un empleado interesado en trabajar en un equipo en una tarea especial sabe que su asignación está relacionada a que se complete debidamente el proyecto y/o trabajo, prestara atención especial al mismo. (Andrew J. Dubrin, 2000, Pgs. 312-314)

Chiavenato (2001) dice que al desarrollar su teoría de la expectativas, considera que el dinero es un resultado intermedio que posee elevada instrumentalidad para lograr innumerables resultados finales, debido a las siguientes razones:

- Las personas desean dinero porque éste no sólo les permite satisfacer las necesidades fisiológicas (comida, vestido, comodidad, estándar de

vida, etc.) y las necesidades de seguridad (estabilidad y seguridad financiera, ausencia de problemas financieros), sino que también les ofrece plenas condiciones para satisfacer las necesidades sociales (relaciones, amistades, participación en grupos sociales de estima (estatus, prestigio) y de autorrealización (condiciones de realización del potencial y del talento personal).

- Si la persona cree que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para tener dinero, se dedicará a mantener este desempeño. El desempeño se convierte en un resultado intermedio para obtener dinero, otro resultado intermedio en la secuencia para alcanzar resultados finales variados. El dinero presenta elevado valor de expectativa en cuanto al alcance de resultados finales. El dinero permite comprar muchas cosas.

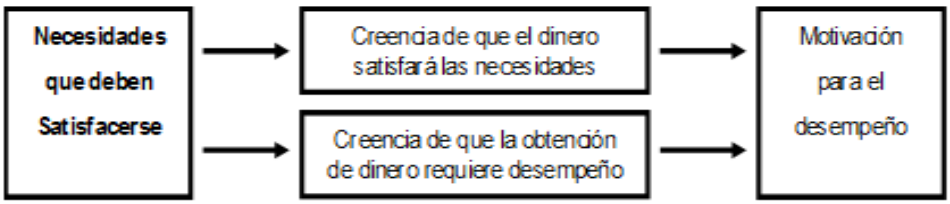


Figura 2. Modelo de comportamiento, según la teoría de expectativas
Fuente: Idalberto Chiavenato, Administración, 3era Edición, Editorial. MC Graw Hill, Colombia 2001, Pg.313

Cuando la persona cree que el mejoramiento del desempeño conduce a un mejoramiento de la remuneración, el salario (dinero) podrá ser un excelente motivador del desempeño. (Chiavenato, 2001)

Keith y Newstrom (2003) nos dicen que según la teoría de las expectativas, las personas deciden su conducta eligiendo de entre varios posibles cursos de acción, basándose en sus expectativas de lo que podrán

obtener de cada acto. David Nadler y Edwar Lawler describen cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas de que dicha conducta conducirá a un resultado deseado. Estos supuestos son la base del llamado modelo de las expectativas, que consta de tres componentes fundamentales:
- **Las expectativas del desempeño – resultado.** Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta. A su vez, estas expectativas afectan su decisión en cuanto a cómo comportarse. Por ejemplo, un trabajador que piensa superar su cuota de ventas, quizás espere obtener alabanzas, un bono, ninguna reacción o incluso hostilidad de sus compañeros.
- **Valencia.** El resultado de una conducta concreta tiene una valencia, o poder, para motivar, concreta, que varía de una persona a otra. Por ejemplo, para un gerente que concede valor al dinero y al logro, el traslado a un puesto con mejor sueldo, en otra ciudad, puede tener gran valencia; para un gerente que concede valor a la afiliación con colegas y amigos, el traslado puede tener poca valencia.

- **Las expectativas del esfuerzo – desempeño**. Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectarán las decisiones sobre su conducta. Dada una elección, las personas tienden a elegir el grado de desempeño que, al parecer, tendrá más posibilidades de lograr un resultado que valoran.

Keith y Newstrom también menciona que la palabra expectativa se refiere a la probabilidad percibida de que cierto nivel de esfuerzo tenga por resultado cierto nivel de producto. Por ejemplo: "¿Qué probabilidad hay de que un buen desempeño (esfuerzo) tenga por resultado un ascenso (producto)?". Antes de decidir, sin embargo, el trabajador necesita conocer el valor del producto. Vroom llama a este valor: valencia. Refleja la fuerza del deseo que tiene el individuo (o la atracción hacia) los productos de diferentes rumbos de acción.

El grado en que crea el empleado que un gran desempeño produzca un ascenso es un cálculo subjetivo de probabilidad que Vroom califica de instrumentalidad. Finalmente un ascenso conlleva a cierta importancia o valencia.

La siguiente figura ilustra el proceso de motivación según Vroom:

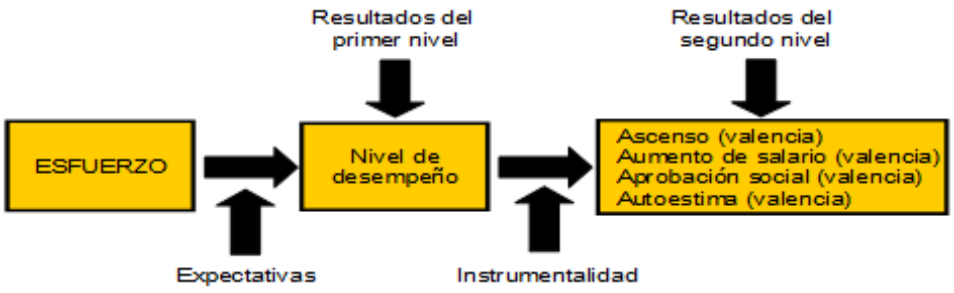


Figura 3. La teoría de la motivación basada en las expectativas
Fuente: Gibson, Ivancevich, Donnelly, 3ra Edición, Edit. Mc Graw Hill, Mexico, 1994, Pg 114

El modelo de Vroom proporciona al administrador un esquema para explicar la conducta de los empleados y para destacar los resultados deseables e indeseables que van asociados al desempeño de la tarea. Cuando se toma en consideración a más de un empleado y se examinan muchas opciones de medios-fines, el administrador puede verse abrumado por intereses en conflicto en el resultado para el empleado.

El administrador cuando aplica la teoría de las expectativas, tiene que considerar a la persona y el ambiente. Específicamente los administradores deberían hacer lo que sigue:

- Determinar qué resultados son importantes para cada empleado. Esto se puede hacer preguntando, observando y escuchando.
- Identificar claramente qué conducta y qué desempeño se desea. El subalterno debería comprender las expectativas del administrador.
- Establecer niveles de desempeño que sean desafiantes aunque alcanzables. Si los niveles desempeño son demasiado elevados se puede reducir la motivación.
- Vincular importantes resultados a los niveles de desempeño deseados. El sistema de recompensas debe ser exacto, rápido y visible. Cualquier sistema que sea injusto causará problemas.
- Asegúrese de que los cambios en resultados son suficientemente grandes. Al examinar el programa motivacional, el administrador debe intentar asegurarse de que los cambios en resultados o recompensas son suficientemente grandes para motivar la conducta significativa.

Ventajas:

El modelo de expectativas es una herramienta valiosa para ayudar a que los administradores piensen en los procesos mentales mediante los cuales se produce la motivación. En este modelo, los empleados no actúan simplemente a causa de los impulsos internos de carácter intenso, de necesidades insatisfechas o por la aplicación de recompensas y castigos. En vez de ello, son individuos pensantes, cuyas creencias, percepciones y cálculos de probabilidades influyen poderosamente en su comportamiento. También alienta en los administradores el diseño de un ambiente motivacional que estimule el comportamiento apropiado en los empleados.

Limitaciones:

No obstante su atractivo general, el modelo de expectativas presenta ciertos problemas, por lo que es necesario someterlos a pruebas adicionales a fin de formar una base amplia de datos de investigación que lo sustenten. La contribución multiplicativa de los tres elementos también debe corroborarse. Es necesario considerar las recompensas intrínsecas y extrínsecas. Los efectos predichos de los resultados múltiples de un mismo esfuerzo deben incorporarse al modelo.

Se requiere de mediciones fiables de valencia, expectativas e instrumentalidad. Existe la necesidad especial de crear mediciones que los administradores puedan usar en el contexto laboral. Siempre que sea posible, los gerentes necesitan saber qué perciben los empleados y por

qué tienen esas creencias de valencia, expectativa e instrumentalizad. (Keith Davis Y John W. Newstrom, 2003, Pgs. 142-144)

2.2.1.3. Teoría de las metas

Stoner (2001) afirma que la teoría de la metas se centra en el proceso de establecer metas. Según Edwin Locke, el psicólogo. La propensión natural que tienen los humanos a establecer metas y a luchar por alcanzarlas, sólo servirá si la persona entiende y acepta una meta específica. Es más, los trabajadores no estarán motivados si no poseen – y si saben que no poseen – las habilidades necesarias para alcanzar la meta. Así pues, según la teoría de las metas las personas están motivadas cuando se comportan de manera que los impulsa hacia ciertas metas claras, las cuales aceptan y pueden tener la esperanza razonable de alcanzar. Por tanto, la teoría de las metas se une a la teoría de las expectativas como una manera diferente de explicar por qué las personas se comportan como lo hacen.

Las investigaciones arrojan que cuando las metas son específicas y desafiantes, funcionan mejor como factores de motivación para la actuación de personas o grupos. Las investigaciones también indican que la motivación y el compromiso son mayores cuando los empleados toman parte en establecer las metas. Sin embargo, los empleados necesitan retroinformación exacta sobre su desempeño para poder adaptar sus métodos laborales cuando resulta necesario y para que aliente su perseverancia en el trabajo para alcanzar las metas.

Fijación de metas:

Róbbins afirma que las metas son aquello por lo que se esfuerzan los individuos, y el principal antecedente de la conducta en expuesto es la intención de la persona de alcanzar metas conscientes y significativas.

Lo que afirma que las metas o intenciones del individuo influyen en la conducta. Además, Lo que declara que las metas de las tareas, cuando son estimulantes o retadoras tienen por resultado más altos niveles de desempeño que las metas de tareas fáciles o rutinarias. Cuanto más específicas y clara sea la meta, mejor será el nivel de desempeño.

Algunos de los principales conceptos estudiados por teóricos investigadores y administradores interesados en la fijación de metas son:

- **Meta consciente**: La meta hacia la que se refuerza la persona y de la que tiene conciencia.
- **Meta de tarea:** Una marca fija de desempeño relacionada con el puesto.
- **Meta de desarrollo personal:** Una meta que enfoca el mejoramiento o el progreso personal. Puede estar relacionada específicamente al puesto o no estarlo.
- **Participación en la meta:** Cuánto se involucra una persona en fijar metas de tarea y de desarrollo personal.
- **Desafío de la meta:** La cantidad de desafío asociado a una meta en particular.
- **Aceptación de la meta:** El grado hasta que la meta de tarea o de desarrollo personal se convierte en meta consciente.

- **Entrega a la meta:** La cantidad de esfuerzo desplegado para alcanzar una meta consciente.

Róbbins afirma que a finales de la década de los sesenta, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar hacia una meta son una fuente importante de motivación en el trabajo.

Esto es, las metas le dicen al empleado lo que necesita realizar y cuánto esfuerzo tendrá que hacer. Las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles, y que la retroalimentación conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia.

Las metas específicas muy difíciles producen un nivel más alto de resultados que lo obtenido con la meta generalizada de "haz tu mejor esfuerzo"

Robbins también menciona, si los factores como la habilidad y la aceptación de las metas se mantienen constantes, podemos también establecer que mientras más difícil sea la meta, más alto será el nivel de desempeño. Sin embargo, es lógico asumir que las metas fáciles tienen más probabilidad que sean aceptadas. Pero una vez que un empleado acepta una tarea difícil, ejercerá un alto nivel de esfuerzo hasta lograrla, reducirla o abandonarla.

La gente se comporta mejor cuando obtiene retroalimentación de qué tan bien está progresando hacia sus metas, ya que aquella les ayuda a

identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quieren hacer; es decir, la retroalimentación actúa como un comportamiento guía. Las metas establecidas en forma participativa propician un desempeño superior: en otros, los individuos se desempeñan mejor cuando las metas son asignadas por sus jefes. Pero una ventaja importante de la participación podría ser incrementar la aceptación de la meta en sí misma como objetivo hacia el cual trabajar.

Además de la retroalimentación, otros tres factores influencian la relación entre las metas y el desempeño, nos referimos al compromiso, la adecuada autoeficacia y la cultura nacional.

- **Compromiso:** La teoría del establecimiento de las metas presupone que un individuo está comprometido con la meta, esto es, que está determinado a no disminuirla ni abandonarla.
- **Autoeficacia:** Mientras más alta sea su autoeficacia, más seguridad tendrá en su habilidad de alcanzar el éxito en la tarea. Así, en situaciones difíciles, encontramos que es más probable que gente con una autoeficacia baja relaje su esfuerzo o que se dé por vencida, mientras que aquéllos con una autoeficacia alta tratarán más duro de controlar el desafío.
- **Cultura Nacional:** Está bien aceptada en países como Estados Unidos y Canadá, ya que sus elementos claves se alinean razonablemente independientes (no demasiado altos de calificación en distancia de poder), que los gerentes y los subordinados buscarán metas desafiantes (bajos en eludir la incertidumbre) y que ambos consideran

que el desempeño es importante (altos en materialismo). (Robbins Stephen, 1999, Pgs 183-186)

Kinicki y Kreitner (2003) dice que la teoría del establecimiento de objetivos plantea que los gerentes orientan el desempeño de sus empleados al asignarles tareas específicas y difíciles que estos aceptan y con las que se comprometen. Además, el establecimiento de objetivos sólo es eficaz si los empleados cuentan con las competencias necesarias para alcanzar las metas y reciben retroalimentación sobre su progreso en la consecución de las mismas.

Objetivos específicos:

Las metas concretas son motivadores más eficaces que los objetivos vagos y ambiguos. Tales metas ayudan a concentrar la atención en una tarea bien definida, de modo que cualquier esfuerzo que esperen los empleados probablemente se traduzca en la consecución del objetivo. Si un objetivo es específico, los empleados pueden juzgar con rapidez si sus esfuerzos valen la pena en términos de desempeño.

Objetivos difíciles:

Para que un objetivo resulte eficaz, debe presentar un desafío, pero no tan difícil que el empleado considere que no puede lograrlo, si son muy difíciles el empleado las rechazará como imposibles y ni siquiera se molestará en tratar de alcanzarlas. Para determinar si un objetivo es muy difícil, los gerentes y empleados no cuentan con reglas sencillas. Una forma popular es utilizar puntos de referencia (o benchmarks) a manera de objetivos, donde los puntos de referencia son en esencia modelos de

función que sirven como ejemplos de un buen desempeño desacostumbrado.

Sin importar cómo se elija el objetivo o el estándar de desempeño, éstos sólo serán eficaces si el empleado los acepta y siente el compromiso de tratar de alcanzarlos, muchos gerentes consideran que las metas funcionan mejor cuando el empleado participa en su establecimiento, hacerlo aumenta su disposición a aceptar los objetivos, lo que resulta esencial para que éstos sean motivadores. Cuando se confiere autoridad (Empowerment) a los empleados, éstos suelen establecer sus propios objetivos. En virtud de que la gente por lo general se siente comprometida a lograr las metas que se han fijado, este modelo asegura la aceptación de objetivos.

Así como los objetivos mejoran el desempeño del individuo, los objetivos de un equipo mejoran el desempeño del grupo. Como en el caso de las metas individuales, los objetivos de un equipo funcionan mejor si son difíciles pero posibles.

La administración por objetivos, es un sistema administrativo que incluye la participación en la toma de decisiones, establecimiento de objetivos y retroalimentación concerniente a los objetivos mismos.

Locke y colaboradores formularon un modelo instructivo, según el cual son cuatro los mecanismos motivacionales del establecimiento de objetivos.

- **Los objetivos dirigen la atención:** Los objetivos que tienen significado personal suelen enfocar la atención en lo pertinente e

importante. Por ejemplo, si se tiene un proyecto de equipo que debe entregarse en unos cuantos días, los pensamientos tienden a girar alrededor de la terminación del proyecto.

- **Los objetivos regulan el esfuerzo:** Los objetivos no sólo generan percepción selectiva, sino que también motivan para actuar. El grado de esfuerzo dedicado es proporcional a la dificultad del objetivo. Por ejemplo la fecha límite que indica el profesor para entregar un proyecto semestral hace que los estudiantes se dediquen a terminarlo, en vez de salir con los amigos.
- **Los objetivos aumentan la persistencia:** La persistencia es el esfuerzo dedicado a una tarea durante un periodo prolongado. Las personas persistentes tienden a ver los obstáculos como desafíos que deben superar, no como pretextos para el fracaso
- **Los objetivos fomentan las estrategias y planes de acción:** Los objetivos son útiles porque alientan en las personas el desarrollo de estrategias y planes de acción que les posibiliten alcanzar sus objetivos.

Las revisiones de muchos estudios del establecimiento de objetivos realizados durante las últimas décadas han llevado a cinco aportaciones prácticas para los administradores:

- Los objetivos difíciles de alcanzar producen mayor rendimiento. La dificultad del objetivo refleja la magnitud del esfuerzo necesario para alcanzarlo.

- Los objetivos difíciles y específicos llevan a rendimiento más alto en tareas sencillas, no complejas. La especificidad de los objetivos se refiere al grado en que son cuantificables.
- La retroalimentación mejora el efecto de objetivos difíciles y específicos. Sirve para que las personas sepan si están bien encaminadas hacia sus objetivos o están fuera de curso y necesitan redirigir su esfuerzo.
- Los objetivos participativos, asignados y definidos por la propia persona son igualmente efectivos. Tanto los administradores como los investigadores están interesados en identificar la mejor forma de establecer objetivos, se recomienda que los administradores usen un enfoque de contingencias, en que elijan el método que parezca más adecuado al individuo y situación de que se trate.
- El compromiso con objetivos y los incentivos económicos afectan los resultados del establecimiento de objetivos. El compromiso es el grado en que la persona se obliga a lograr un objetivo, si éstos son difíciles llevan a mejor rendimiento sólo cuando los empleados tienen ese compromiso. El uso de incentivos económicos para motivar a los empleados pocas veces se pone en tela de juicio. Los sistemas de incentivos basados en objetivos tiene mayores probabilidades de generar efectos indeseables si no se satisfacen estas tres condiciones:
- Los objetivos de rendimiento estén bajo control de los empleados.
- Los objetivos sean cuantificables y mensurables.

- Se hagan pasos frecuentes y relativamente cuantiosos por los logros de rendimiento (Kinicki Angelo Y Kreitner Robert, 2003, Pgs. 182-185)

2.2.2. Clima Organizacional

2.2.2.1. Conceptos y definiciones

a. Concepto de clima organizacional

Chiavenato afirma que el concepto motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones, para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación, puesto que la satisfacci6n de ellas depende de otras personas, en especial de aquellas que tienen autoridad. Es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota "salud mental", una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas, esas características básicas son:

1. Sentirse bien consigo mismas.

2. Sentirse bien con respecto a los demás.

3. Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima organizacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, mítines, etc.).

Chiavenato (2001) nos dice que Atkinson desarrolló un modelo que estudia el comportamiento motivacional teniendo en cuenta los determinantes ambientales de motivación. Este modelo parte de las siguientes premisas:

- Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que solo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
- Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
- Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos, es decir, un motivo específico solo

influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.

- Los cambios en el ambiente que se percibe originarán algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.
- Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento, un cambio en ese patrón generará un cambio de comportamiento.

Chiavenato también dice que el concepto clima organizacional comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. "El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

a. Perciben o experimentan los miembros de la organización.

b. Influye en su comportamiento.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados, e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa. (Chiavenato I, Pág. 84,85)

b. Definiciones de clima organizacional

Furnham (2001) nos dice que este concepto ofrece varios sinónimos como: atmósfera, condiciones, cultura y ecología. Estas definiciones hacen hincapié en la esencia, los aspectos fundamentales de la organización como un organismo, perceptibles para sus miembros, pero también para las personas externas a la organización.

El clima se refiere a la calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte.

Forehand y Von Gilmer (1964), ofrecen una definición más completa que trasciende de la idea de que el espectador del clima es un miembro de la organización. El clima organizacional, aseguran estos autores, es el conjunto de características que describen a una organización y que:

- La distinguen de otras organizaciones.
- Son relativamente perdurable a lo largo del tiempo.
- Influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

Tagiuri (1968) define al clima organizacional como una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, que influye en su comportamiento y que se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características de la organización.

Este autor (Taguiri) define que el clima es determinado fundamentalmente por las características, como el comportamiento y las actitudes; el clima es fenómeno lógicamente externo al actor, quien puede sentir que contribuye a su naturaleza. Este clima está en la mente

del empleado, aunque no necesariamente en forma consciente, sino que se basa en características de la realidad externa. También señala que es un factor determinante indirecto del comportamiento en el sentido de que actúa sobre las actitudes, expectativas y estados de emoción que son determinantes directos del comportamiento.

Furnham (2001) nos dice que el clima organizacional se refiere a la capacidad de distinguir entre organizaciones tras perdurar en el tiempo e influir en el comportamiento de los empleados.

Por lo tanto, Guion señala que un clima percibido tiene que ver con los atributos de una organización y de las personas que los percibe, y que por lo general como se concibe, el clima simplemente era un calificativo alternativo para referirse a las repuestas afectivas de una organización, como la satisfacción en el trabajo. También señala este autor que el clima organizacional es perceptivo y descriptivo, porque las percepciones son sensaciones o compensaciones que experimenta una persona. Las descripciones son la referencia que hace el individuo de tales sensaciones.

El clima organizacional puede influir directamente en varios resultados en el trabajo que pueden ser positivos como: la productividad, satisfacción y motivación; y negativos *como*: el ausentismo, la rotación de personal y los accidentes. En este sentido el clima organizacional puede ser un indicador útil de la salud de una determinada organización, pero no un factor causal de la misma.

David A. y Kim S (2005). Señalan en el libro “Desarrollo de Habilidades

Directivas" que un buen clima laboral se logra con la motivación, donde señala que se debe de ocupar en una organización, principalmente el tema de la motivación, de esta manera se podría lograr una actitud adecuada por parte de los trabajadores, puesto que son los directivos eficaces quienes destinan suficiente tiempo en animar y fortalecer la motivación de sus subordinados, lo que se refleja en su esfuerzo e interés.

Gibson (1994), define al clima organizacional o clima laboral como la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización, en donde este clima interno podría ser de confianza, progreso, temor, seguridad, etc. Cualquiera que sea el clima, sus sentimientos psicológicos podrían reflejar el funcionamiento interno de esa organización. Puesto que se ha demostrado que entre el empleado y el clima existe congruencia, puesto que este influye en el desempeño y la satisfacción de la persona.

Es el clima reflejado en la orientación de los miembros de la organización, a diferencia de las categorías analíticas de quienes no pertenecen a la organización. Por tanto, todo parece indicar que las percepciones del clima organizacional y sus estructuras pueden compararse con las orientaciones interior y exterior respectivamente. Muchas de las interpretaciones que usan los investigadores para caracterizar a las organizaciones reflejan las orientaciones exteriores; ejemplo, las estructuras (como la centralización y la jerarquía) o los procesos (como los mecanismos de resolución de problemas, mantenimiento y alivio de las tensiones), que se originan en los marcos

teóricos más que en la organización cognoscitiva de los individuos.

El clima organizacional puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización. Esta distribución significa que la evaluación del clima emplea descriptores menos abstractos de las organizaciones desde el punto de vista de los informantes. La gran ventaja de las evaluaciones del clima en relación con medidas limitadas más discretas (por ejemplo, liderazgo, recompensas) es su calidad sumaria. Esta última no significa que las descripciones se tornen más abstractas, sino que más bien son representaciones de la manera en que las organizaciones son percibidas por las personas que forman parte de ellas o con las que tiene que tratar, como los proveedores o clientes. (Furnham A. 2001 Pág. 603)

2.2.2.2. Categorías establecidas con relación al clima organizacional

Rodríguez Borrego (2011) en su tesis afirma

- Clima organizacional favorable.
- Clima organizacional medianamente favorable.
- Clima organizacional desfavorable.

a. Clima organizacional favorable

- Los estilos de liderazgo tienden a ser equilibrados en cuanto a la consideración humana y la orientación del líder hacia el cumplimiento de las tareas. Existe una tendencia a ejercer un liderazgo efectivo.
- La toma de decisiones se basa en el consenso y la participación.

- La comunicación es efectiva, abierta y multidireccional, es decir, con un uso adecuado de los canales formales e informales.
- Existen altos grados de motivación hacia el trabajo, condiciones adecuadas, satisfacción laboral, estimulación y baja fluctuación laboral (referida a la salida de los trabajadores); las oportunidades de promoción y superación son posibles. La motivación es adecuada.
- Las relaciones interpersonales son buenas y se facilita el trabajo en grupo.
- El ambiente laboral es un vínculo apropiado para el buen desempeño de la organización.

b. Clima organizacional medianamente favorable

- Los estilos de liderazgo se caracterizan por el énfasis en el cumplimiento de las tareas, aunque se respeta el factor humano y no existe distancia emocional entre jefes y subordinados. Existe tendencia a ejercer un liderazgo medianamente efectivo.
- La participación de los subordinados en la toma de decisiones no es sistemática.
- El carácter multidireccional y abierto de la comunicación está disminuido. Se hace énfasis en el uso de la comunicación descendente y no se explotan adecuadamente los canales informales de la comunicación. Ésta se comporta de forma medianamente efectiva.
- La motivación puede variar debido a problemas en la satisfacción laboral por la aplicación inadecuada de los sistemas de estimulación; hay interés por la mejora de las condiciones de trabajo, pero existe

lentitud y dejadez en la solución real de los problemas; en la fluctuación laboral se presentan más salidas que entradas del personal a la organización. Existen alternativas de promoción y superación; se buscan elementos que favorezcan el desempeño, pero no son suficientes para promover una motivación adecuada. (Es medianamente adecuada).

- Las relaciones personales son adecuadas.
- Se estimula el trabajo en grupo.
- El ambiente laboral, en algunos elementos, no estimula el buen desempeño de la organización.

c. Clima organizacional desfavorable

- Los estilos de liderazgo son altamente directivos, haciendo énfasis en el cumplimiento de las tareas sobre el costo humano. Existe distancia emocional entre jefes y subordinados. Uso excesivo de sanciones y castigos. El ejercicio del poder no es efectivo.
- La toma de decisiones está centralizada. Se obvia la participación y el consenso.
- La comunicación es básicamente unilateral, con pobre retroalimentación y escaso uso de los canales informales. Se comporta de manera no efectiva.
- La motivación laboral es escasa, con altas tasas de fluctuación laboral (salidas); no está implementado un sistema de estimulación y si existe, su uso no es igualitario, sistemático o equitativo; la satisfacción laboral se expresa en insatisfacción por las malas condiciones de

trabajo y el desinterés por su mejora; no se facilita la promoción y la superación de los miembros de la organización. La motivación es inadecuada.

- Las relaciones personales son distantes y el trabajo en grupo es esporádico.
- El ambiente laboral no es un vínculo apropiado para el buen desempeño de la organización. (Annabel Rodríguez Borrego, 2007 Pg.75-79)

2.2.2.3. Características del clima organizacional

Martínez, Luis (2009) en su tesis nos dice que las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional.

Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, como por ejemplo la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones establecidas que filtran la realidad y

condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

2.2.2.4. Dimensiones y medida del clima organizacional

Brunet (2002) afirma que existe una gran variedad de instrumentos de medida que le permitan evaluar el clima de la organización. La más popular es la de Likert *(Likert Orgonizational Profile).* Los cuestionarios se refieren en primer término, la disposición de los componentes o de los factores que forman el clima organizacional, y, en segundo término, el examen de las características de los cuestionarios *así* como las principales dimensiones que se estudian generalmente.

a. Dimensiones y cuestionarios

El instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert. Estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes:

- Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

- Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
- Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

El cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer mide la percepción de los empleados en función de 9 dimensiones:

Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de la organización.

Estándares. Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

Identidad. Es el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Desde esta perspectiva Litwin y Stringer mencionan que el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su

correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc (Concalves, 2002).

2.3. Definición de Términos

Ambiente físico de trabajo: Está conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado. A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado (Bohlander, 2001)

Autonomía en el trabajo: potestad de una persona para tomar decisiones con independencia en su centro de trabajo. (Bohlander, 2001).

Clima organizacional: Estado de percepción que el personal de una organización tiene sobre su empresa con respecto al ambiente de trabajo en que ejerce sus labores. También definido como atmósfera, condiciones cultura y ecología, estas definiciones hacen hincapié en la esencia. Los aspectos fundamentales de la organización como un organismo, perceptible para sus miembros, pero también relevantes para las personas externas a la organización.(Ojeda, 2005)

Entorno: Conjunto de elementos que rodean a una organización. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento. (Ojeda, 2005).

Fuerzas Motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades. (Ojeda, 2005.)

Recompensas: El punto de vista convencional es que el plan de un gerente para la implantación de la estrategia debe incorporar más elementos motivadores positivos que negativos porque cuando la cooperación se recompensa y se menciona de manera positiva, las personas tienden a responder con más entusiasmo y esfuerzos. (Ojeda 2005).

Relaciones Interpersonales – Influencia: La importancia de la interacción del superior / subordinado para establecer los objetivos de la organización. (Bohlander, 2001).

III. MEDODOLOGIA

3.1. Tipo y Diseño De Investigación:

3.1.1. Tipo de estudio

Descriptiva: La investigación tiene como uno de sus propósitos el describir la situación en la que se encuentra la empresa con respecto al área de estudio, así mismo se especificaron aspectos resaltantes que influyen o determinan las teorías motivacionales de proceso y el clima organizacional en la Operación Antamina.

Explicativa: Nos permitió explicar la realidad de las teorías motivacionales de proceso y como éste influye en el clima laboral de quienes colaboran en la Empresa Además conocimos las causas del porqué ocurre esta situación específica en la operación minera.

3.1.2. Diseño de la investigación

Para alcanzar los objetivos planteados y para analizar las certezas de las hipótesis formuladas, el diseño de investigación que utilizamos fue no experimental, transaccional y causal

No experimental, porque no se manipularon deliberadamente las variables, las jefaturas y trabajadores fueron observados en su contexto natural, pues las variables independientes ya ocurrieron.

Transaccional, puesto los datos se recolectaron en un tiempo único (Año 2013), con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia en la investigación.

Causal, porque se tuvo como objetivo describir la relación de causalidad entre las dos variables al momento de realizar la investigación.

3.2. Plan de recolección de la información y/o diseño estadístico:

3.2.1. Población o universo

La población estuvo conformada por todos los trabajadores de la Empresa Ferreyros "Operación Antamina", que son un total de ochenta y cuatro (84) colaboradores permanentes en la operación (10 jefes y supervisores y 74 trabajadores sin personal a cargo)

AREA	TRABAJADORES
Administración	4
Seguridad	2
Comercial	3
Logística - Empleados	10
Mantenimiento – Empleados	10
Logística - Obreros	6
Almacén - Obreros	6
Mantenimiento – Obreros	43
TOTAL TRABAJADORES	**84**

Figura 4. Detalle de colaborares permanentes
Fuente: Elaboración propia

RESUMEN DE COLABORADORES PERMANENTES	
Jefes y Supervisores	10
Trabajadores sin personal a cargo	74
TOTAL TRABAJADOR PERMANENTE	**84**

Figura 5. Resumen de colaborares permanentes
Fuente: Elaboración propia

Todos ellos con más de seis meses laborando en la empresa

Características Esenciales De La Población

- ***Tiempo:*** El periodo que se estudió a la población fue el año 2013
- ***Espacio:*** El lugar donde se ubicó la población de interés fue en la Mina Antamina Ubicada en el Pueblo de Yanacancha Distrito de San Marcos, Departamento de Ancash.

- ***Cantidad**:* Tamaño de la población fue de N= 84 Trabajadores

3.2.2. Unidad de Análisis y Muestra

Nuestra unidad de análisis fue cada trabajador que labora en la Empresa Ferreyros "Operación Antamina" y la muestra es el total de la población que estará determinada en base al número de trabajadores que se encuentran en las diferentes unidades orgánicas, donde se realizó el censo haciendo un total de ochenta y cuatro (84) trabajadores entre empleados y técnicos.

3.3. Instrumentos de recolección de información.

En la recopilación de la información descriptiva, las técnicas fundamentales que se utilizaron:

Encuesta: Se realizó a todo el personal, empleado y técnico teniendo como instrumento al cuestionario y para el trabajo de investigación se realizó 02 encuestas, el de los jefes y supervisores el cual consto de 11 preguntas y el de los trabajadores de 20 preguntas, ambas relacionadas directamente a los datos de estudio.

Observación de campo: Se realizó a todo el personal, Jefes / Supervisores y trabajadores con la ayuda del instrumento: guía de observación de campo, la cual se realizó íntegramente en el lugar de trabajo observando el comportamiento, reacciones, gestos, modo de trabajar y escuchando las respuestas y comentarios del personal, y gracias a este instrumento de recopilación de información se pudo formular el planteamiento del problema de la investigación.

Revisión documentaria: Utilizamos unos de los sistemas de gestión de Ferreyros SA, el cual fue el SAP LOGON 730, ya que en este aplicativo se encuentra centralizado toda la información de personal, logística, ventas, contabilidad, etc., pero para nuestra investigación explícitamente utilizamos el módulo de Gestión de personal, donde sacamos el reporte de absentismos en el periodo que deseamos, y gracias a ello se pudo observar que en su mayoría fueron por descanso médico y faltas injustificadas que consecuentemente produjeron amonestaciones (suspensiones), a la vez la empresa realizó una encuesta de clima organizacional EOS, el cual dirigido a la totalidad del personal, en el año 2013 pero solo el 85% realizo la encuestas online (Anexo 4).

3.4. Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información

Tratamiento de la información

Se utilizaron las siguientes técnicas de procesamiento y análisis de datos:

- **Codificación y tabulación de la información:** Los datos de la encuesta realizada de la operación fueron ingresadas en el sistema estadístico SPSS, para analizarlos de manera global.
- **Análisis e interpretación:** Gracias al sistema estadístico, por cada interrogante de la encuesta nos arrojaron respuestas en cantidad y porcentajes de cómo se siente el personal con respecto a la motivación y el clima organizacional y así tenemos posibles respuestas inductivas.

Análisis Estadístico

Para el presente trabajo y el análisis de datos se usaron los siguientes estadísticos:

- **Prueba Chi Cuadrado de Pearson:** La utilizamos ya que son un grupo de contrastes de hipótesis que nos sirvieron para comprobar las afirmaciones acerca de las funciones de probabilidad (o densidad) de nuestras variables aleatorias

Objetivo General:

TEORÍAS MOTIVACIONALES DE PROCESO CLIMA ORGANIZACIONAL (ENCUESTA A SOLO TRABAJADORES SIN PERSONAL A CARGO)

		CLIMA ORGANIZACIONAL		Total
		Desfavorable	Favorable	
TEORÍAS MOTIVACIONALES DE PROCESO	Alto	9 12,2%	4 5,4%	13 17,6%
	Medio	9 12,2%	6 8,1%	15 20,3%
	Bajo	39 52,7%	7 9,5%	46 62,2%
Total		52 70,3%	22 29,7%	74 100,0%

X^2 = 15.104 **α = 0.001** **p = 0.05**

Figura 6. Teorías motivacionales de proceso y el clima organizacional – Objetivo general
Fuente: Elaboración propia

- **Regla de Decisión:**

  Si **α** = 5%, con (R-1) (S-1) = (3-1) (2-1) = 2 gl.

  $X^2_{0.05,\,2}$ = 5.99, la regla de decisión es:

  "No Rechazar la hipótesis nula si" $X^2_{0.05,\,2} < 5.99$

  "Si Rechazar la hipótesis nula si" $X^2_{0.05,\,2} > 5.99$

- **Apreciación de análisis:**

  Según la prueba de Chi cuadrada de la investigación observamos que el X^2 = 15.104, GL= 2 y p= 0.001 por lo que vemos la Chi cuadrada

de la investigación es mayor a 5.99, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, ya que existe evidencia suficiente para decir que hay una relación directa entre las variables e estudio, lo cual nos permite afirmar que las Teorías Motivacionales de Proceso incide directamente en el Clima laboral.

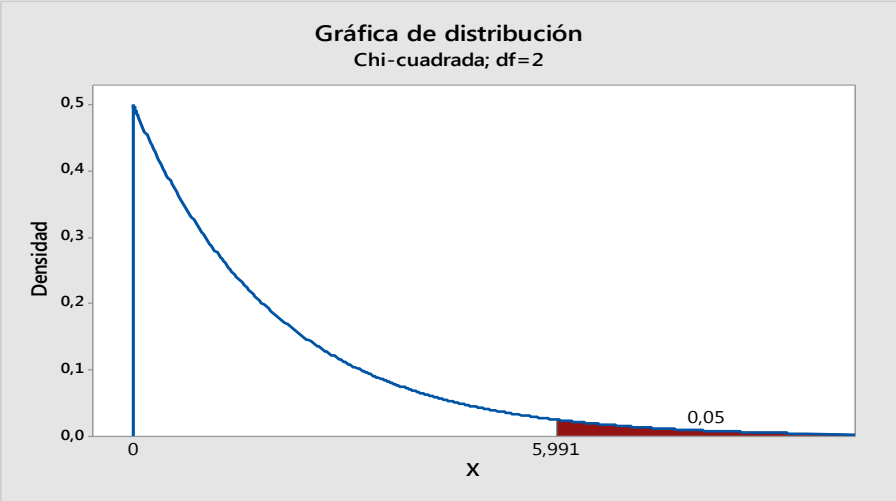


Figura 7. Grafica Chi cuadrada
Fuente: Elaboración propia

Hipótesis Estadística del modelo estadístico:

Ho: No existe relación entre las teorías Motivacionales de proceso y el Clima organizacional.

Ha: Existe relación entre las teorías Motivacionales de Proceso y el Clima organizacional.

IV. RESULTADOS

CUADROS DE LA ENCUESTA DE JEFES Y SUPERVISORES

Tabla 1

Tiempo de trabajo en la "Operación - Antamina"

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mayor a 1 año, menor o igual a 5 años	2	20.0	20.0	20.0
Mayor a 5 años, menor o igual a 12 Años	4	40.0	40.0	60.0
de 12 Años, a mas	4	40.0	40.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Se observa que el mayor porcentaje 40% tiene trabajando de 05 años a 12 años y en la misma proporción de 12 años a más.

Tabla 2

Nivel de participación de los trabajadores en la formulación de metas

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Medio	5	50.0	50.0	50.0
Alto	5	50.0	50.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Se observa que el 50 % de los supervisores manifiesta que los trabajadores participan de un grado medio y en el mismo porcentaje en un grado alto en la formulación de las metas.

Tabla 3

Frecuencia de reconocimiento al trabajador por superar las metas

Válidos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Algunas veces	4	40.0	40.0	40.0
	Siempre	6	60.0	60.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se observa en mayor porcentaje 60% que los supervisores siempre reconocen el esfuerzo cuando sus trabajadores superan las metas

Tabla 4

Frecuencia de Considerar de las quejas y sugerencias de sus trabajadores

Válidos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Algunas veces	1	10.0	10.0	10.0
	Siempre	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La gran mayoría de los supervisores mencionan que siempre toman en cuenta las quejas y sugerencias de sus trabajadores.

Tabla 5

Nivel de independencia de sus colaboradores en la toma de decisiones

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular independencia	4	40.0	40.0	40.0
Mucha independencia	6	60.0	60.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Los supervisores mencionan en mayor porcentaje 60% que dan mucha independencia a sus trabajadores y el 40% que le da regular independencia.

Tabla 6

Composición de su remuneración

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sueldo	1	10.0	10.0	10.0
Sueldo, Bonificación y gratificaciones	9	90.0	90.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Los supervisores mencionar en mayor proporción, 90% que su remuneración comprende sueldo, bonos y gratificaciones y solo el 10% mencionan que solo se le retribuye con el sueldo.

Tabla 7

Relación con los compañeros de trabajo

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Buena	6	60.0	60.0	60.0
Muy Buena	4	40.0	40.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

En su mayoría con un 60% los supervisores mencionan que su relación con sus compañeros de trabajo es buena y el 40% menciona que su relación es muy buena.

ENCUESTA DE TRABAJADORES OPERACIÓN – ANTAMINA

Tabla 8

Condición Laboral

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Contratado	51	68.9	68.9	68.9
Nombrado	23	31.1	31.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Observamos que en su mayoría con un 68.9 % de los trabajadores, mencionan que son contratados y solo el 31.1% mencionan que es personal nombrado.

Tabla 9

Cargo que ocupa actualmente

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Auxiliar	7	9.5	9.5	9.5
Asistente	12	16.2	16.2	25.7
Analista	3	4.1	4.1	29.7
Inspector	2	2.7	2.7	32.4
Técnico Operario	11	14.9	14.9	47.3
Técnico Mecánico	39	52.7	52.7	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Podemos observar que más de la mitad de los trabajadores con un 52.7% es personal técnico mecánico, seguidos de asistentes con un 16.2%.

Tabla 10

Remuneración que recibe en comparación con la de otros

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menor a mi remuneración	19	25.7	25.7	25.7
Igual a mi remuneración	14	18.9	18.9	44.6
Superior a mi remuneración	41	55.4	55.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores mencionan que su remuneración que ellos perciben en comparación con otros trabajadores es en su mayoría es superior a su remuneración con un 55.4% y el 25.7% menciona que es menor.

Tabla 11

Consideración de las quejas y sugerencias por parte de la jefatura

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	52	70.3	70.3	70.3
Algunas veces	10	13.5	13.5	83.8
Siempre	12	16.2	16.2	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores en su mayoría con 70.3% mencionan que nunca y el 16.2% menciona que siempre es tomado en cuenta sus quejas y sugerencias.

Tabla 12

Frecuencia en el reconocimiento del trabajo intenso

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	42	56.8	56.8	29.7
Algunas veces	22	29.7	29.7	86.5
Siempre	10	13.5	13.5	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores en un mayor porcentaje mencionan que nunca se les reconoce el trabajo intenso con un 56.8% y el 29.7% mencionan que solo algunas veces se les reconoce.

Tabla 13

Reconocimiento recibido por cumplir las metas

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ninguno	57	77.0	77.0	77.0
Carta de felicitación	2	2.7	2.7	79.7
Diploma	1	1.4	1.4	81.1
incentivos económicos	2	2.7	2.7	83.8
Ascenso	2	2.7	2.7	86.5
Otro	10	13.5	13.5	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores en una gran mayoría mencionan con un 77% que cuando cumplen sus metas no reciben ningún reconocimiento y el 13.5% mencionan que reciben otros (Felicitación verbal, sticker de felicitación).

Tabla 14

Información necesaria para realizar una tarea asignada

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	34	45.9	45.9	45.9
Algunas veces	32	43.2	43.2	89.1
Siempre	8	11.9	11.9	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores mencionan en un porcentaje compartido con un 45.9% que nunca cuentas con la información para el desempeño de sus tareas y el 43.2% mencionan que solo algunas veces.

Tabla 15

Dificultad de alcanzar los objetivos y metas

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy difícil de alcanzar	51	69.9	69.9	69.9
Difícil de alcanzar	20	27.0	27.0	96.9
Fáciles de alcanzar	3	4.1	3.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores con un 69.9% mencionan que los objetivos y metas que se les asigna son muy difícil de alcanzar, mientras que el 27% es difícil de alcanzar.

Tabla 16

Relación interpersonal con los trabajadores

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mala	5	6.8	6.8	6.8
Regular	9	12.2	12.2	18.9
Buena	53	71.6	71.6	90.5
Muy buena	7	9.5	9.5	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores mencionan que su relación con los otros trabajadores es buena con un 71.6%, mientras en un porcentaje menor de 12.2% mencionan que es regular y solo el 6.8% manifiesta que es mala.

Tabla 17

Nivel de satisfacción por reconocimiento que recibe de tu trabajo

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfecho	29	39.2	39.2	39.2
Insatisfecho	21	28.4	28.4	67.6
Indiferente	18	24.3	24.3	91.9
Satisfecho	6	8.1	8.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores en mayor proporción con un 39.4% mencionan que están muy insatisfechos y con un porcentaje considerable de 28.4% menciona que se encuentra insatisfecho.

Tabla 18

Nivel de satisfacción de las razones del porqué del ausentismos de los trabajadores

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfecho	30	40.5	40.5	9.5
Insatisfecho	16	21.6	21.6	72.1
Indiferente	21	28.4	28.4	90.5
Satisfecho	7	9.5	9.5	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores mencionan con un 40.5% que se encuentran muy insatisfechos y el 28.4% mencionan que se encuentran indiferentes.

Tabla 19

Nivel de satisfacción de las promociones y ascensos

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfecho	33	44.6	44.6	44.6
Insatisfecho	20	27.0	27.0	71.6
Indiferente	15	20.3	20.3	91.9
Satisfecho	6	8.1	8.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores mencionan con un 44.6% que están muy insatisfechos y en un porcentaje significativo de un 27% que se encuentran insatisfechos.

Tabla 20

Trato que recibe usted de sus superiores

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rudo	2	2.7	2.7	2.7
Autoritario	27	36.5	36.5	39.2
Exigente	39	52.7	52.7	91.9
Amable	6	8.1	8.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores mencionan con un porcentaje mayoritario de 52.7% que el trato del jefe es exigente y el 36.5% menciona que es autoritario.

Tabla 21

Nivel de satisfacción sobre las reglas y políticas de Ferreyros SA

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insatisfecho	60	81.1	81.1	94.6
Indiferente	10	13.5	13.5	16.2
Satisfecho	2	2.7	2.7	97.3
Altamente satisfecho	2	2.7	2.7	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores con un porcentaje mayoritario de 81.1% mencionan que se encuentran Insatisfechos con las reglas y políticas de la empresa.

Tabla 22

Nivel de satisfacción con las recompensas otorgadas por las jefaturas

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfecho	27	36.5	36.5	36.5
Insatisfecho	31	41.9	41.9	78.4
Indiferente	12	16.2	16.2	95.6
Satisfecho	4	5.4	5.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores con un alto porcentaje de 41.9% que se encuentra insatisfecho, con las recompensas otorgadas por las jefaturas

Tabla 23

Nivel de satisfacción con la comunicación entre compañeros y directivos

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfecho	41	55.4	55.4	55.4
Insatisfecho	7	9.5	9.5	24.9
Indiferente	15	20.3	20.3	85.1
Satisfecho	2	2.7	2.7	87.8
Altamente satisfecho	9	12.2	12.2	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores en un porcentaje mayor de 55.4% mencionan que se encuentran Muy insatisfechos y el 20.3% no menos considerable menciona que le es indiferente la comunicación.

Tabla 24

Nivel de satisfacción con la reputación que tiene Ud. trabajando en la empresa Ferreyros

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insatisfecho	1	1.4	1.4	1.4
Indiferente	12	16.2	16.2	17.6
Satisfecho	47	63.5	63.5	81.1
Altamente satisfecho	14	18.9	18.9	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores con un alto porcentaje de 63.5% mencionan que se encuentran satisfechos y el 18.9% se encuentran altamente satisfechos.

V. DISCUSIÓN

El objetivo general de la presente investigación se centró en determinar la influencia que ejerce las teorías motivacionales de proceso en el clima laboral de la operación Antamina de la empresa FERREYROS SA. Atendiendo los resultados obtenidos podríamos señalar que este objetivo se ha cumplido.

De acuerdo con las afirmaciones establecidas en la hipótesis de investigación, en el que se señalaba que las prácticas de las teorías motivacionales de proceso influyen directamente en el clima organizacional de la operación Antamina de la empresa FERREYROS S. A, y en concordancia con las evidencias encontradas nos lleva a aceptarla. En este sentido, los datos obtenidos indican que la operación se encontró con teorías motivacionales de proceso que no se aplicaron de manera correcta, y como resultado el clima laboral de los mismos se han visto desfavorablemente afectados.

De acuerdo con Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994), la esencia de la teoría de la equidad es que los empleados establecen comparaciones entre sus esfuerzos y sus recompensas con los otros trabajadores que están en condiciones similares de trabajo. Existe equidad cuando los empleados perciben que la relación entre sus insumos (esfuerzos) y sus resultados (recompensas) es equivalente a la relación de otros empleados.

Stoner (2001) afirma que la mayor parte de las explicaciones e investigaciones de la teoría de la equidad gira en torno del dinero, como la recompensa más importante en el centro de trabajo. Las personas comparan lo que están recibiendo por sus actividades con la de otros trabajadores que en situaciones similares reciben por las

suyas. Cuando sienten que existe desigualdad, se desarrolla un estado de tensión en su interior, el mismo que tratan de resolver adaptando su conducta.

También los resultados son consecuentes con lo afirmado por Gibson, y Stoner, (2001). con respecto a si el trabajador siente que se le paga de manera equitativa y que si se toma en cuenta las quejas y sugerencias, el supervisor manifiesta que siempre son tomadas en cuenta existiendo un trato equitativo y justo, pero el trabajador manifiesta lo contrario, menciona que las jefaturas sólo algunas veces toman en cuenta sus quejas y sugerencias, y su sueldo varia grandemente con el de otro trabajador de condiciones similares, la teoría de la equidad tiene consecuencias prácticas de importancia, ya que brinda a los administradores otra explicación de la manera en que las creencias y actitudes afectan al rendimiento laboral y las investigaciones sobre la teoría de la equidad subrayan la necesidad de que los administradores presten atención a las percepciones que tienen los empleados de lo justo y lo equitativo.

Andrew J (2000) nos dice que las personas realizan su mayor esfuerzo cuando esperan que este esfuerzo desemboque en el desempeño y éste en un premio. La teoría de las expectativas representa una ventaja, en comparación con las teorías de las necesidades que toma en cuenta las diferencias y las percepciones individuales. Por ello muchas veces se le conoce como teoría de modificación de la conducta, porque hace hincapié en el lado racional o pensante de las personas. Por los resultado obtenidos podemos decir que en su mayoría los trabajadores están poco satisfechos con el cargo que ocupan, pues sus expectativas no son congruentes con su formación profesional. También el trabajador manifiesta que pocas veces se les

otorga algún tipo de reconocimiento por haber logrado los objetivos de manera eficiente y eficaz, creando insatisfacción por el reconocimiento de su esfuerzo.

Edwin Locke (2003) dice que se debe dar confianza y hacer partícipe e involucrar completamente al empleado en la formulación de las metas y así pueda tomarlas como suyas, pero en nuestra investigación los trabajadores comentaron que su participación en la formulación de los objetivos se da en término medio y no se les informa cuando se concretan los objetivos, estando en concordancia con lo manifestado por los supervisores, lo cual refleja que los trabajadores no tienen mucha participación y solo algunas veces participan en la formulación de los objetivos. Así mismo comentaron que solo alguna vez sus sugerencias son tomadas en cuenta, lo que significa que no son convocados ni considerados para el planteamiento de las metas y objetivos. Por ende el trabajador no se va sentir comprometido con la meta.

Siendo que las teorías motivacionales de proceso se mide desde un enfoque multifactorial (Stoner, Locke, Adams, Robbins.), las evidencias señalan que el nivel de motivación en base a las teorías motivacionales de proceso de los trabajadores de la Operación Antamina de la empresa FERREYROS S.A, no se están aplicando de manera adecuada y como la teoría lo estipula, ya que se nota inequidad, diferencias en el trato y en las remuneraciones, no se reconoce el esfuerzo del empleado cuando logra alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia , etc. Por lo menciona nos permiten aceptar la primera hipótesis específica que estimó que el nivel de motivación de los trabajadores de la operación Antamina de la empresa FERREYROS SA, es bajo con el uso de las teorías motivacionales de proceso.

En lo que respecta a la segunda hipótesis específica, donde pronosticamos que el tipo de clima organizacional con relación a las teorías motivacionales de proceso en la

empresa Ferreyros “Operación – Antamina” es desfavorable, también esta hipótesis se corrobora. Las evidencias señalan que el clima laboral de los trabajadores en la operación, predomina el nivel bajo; en aspectos como ambiente físico, comunicación, oportunidad y reconocimiento. Resultados que nos permiten también aceptar la segunda hipótesis específica, que estimó que el tipo de clima laboral de los trabajadores de la operación Antamina de la empresa FERREYROS SA es desfavorable, debido a la disconformidad por la calidad de la comunicación, la baja motivación laboral, escasas oportunidades de promoción y desarrollo profesional y ausencia de reconocimientos (Intrínsecos y extrínsecos).

Estos resultados indican que los trabajadores no están en un ambiente físico adecuado y que se torna incómoda para realizar una labor efectiva. Siendo así mismo un factor higiénico, de acuerdo a la propuesta de la teoría bifactorial de Herzberg, la empresa no se ha preocupado por mejorar las instalaciones físicas y equiparlas, a fin de hacer más fácil el trabajo del personal, puesto que tendrán todos los mecanismos necesarios para el logro de los objetivos empresariales.

Por otro lado, estos resultados también indican que los trabajadores están descontentos con los niveles de oportunidad y reconocimiento, que se vuelve incómoda para realizar un adecuado desempeño y tener niveles razonables de satisfacción. Siendo también factores intrínsecos, según las teorías motivacionales la empresa atendió necesidades de orden superior a los trabajadores de manera inadecuada, no se interesó por el desarrollo de las destrezas de los trabajadores. La no presencia de una oportunidad y reconocimiento acorde con las necesidades de los trabajadores, incitaría menores niveles de motivación y satisfacción. También estos resultados coinciden con la investigación efectuada por Karla Elizabeth (2003), los mismos que encontraron que

existe una correlación negativa leve entre los niveles de motivación y satisfacción laboral, de lo que llega a afirmar que a mayor motivación menor satisfacción laboral. Alegre Chavinpalpa (2002). En su trabajo de investigación concluyó diciendo que el clima laboral tiene un alto grado de influencia en la rotación de personal de las entidades financieras, así también existe un alto índice de rotación del personal que labora en las entidades financieras no bancarias, debido a la existencia de un clima laboral desfavorable. Caso parecido a nuestra investigación puesto el trabajador siente que no es muy bien capacitado y la escala de asensos es complicada de alcanzar, por ello siente un poco de frustración e incluso cuando se le presenta una oportunidad de trabajo en una minera rápidamente el personal renuncia sin pensarlo dos veces.

Atendiendo a los resultados de esta investigación, en función a que se utilizó una muestra no probabilística podemos señalar que los resultados obtenidos pueden ser generalizados a otros contextos organizacionales de universidades nacionales. Sin embargo, el presente trabajo podría no estar exento de algunas limitaciones como la recolección de datos que se obtuvieron en un momento temporal único, lo que podría interferir en las relaciones encontradas entre las variables; por lo que se recomienda que se realicen investigaciones de carácter longitudinal, es decir por el carácter cualitativo de las variables en estudio, es conveniente medir la relación entre las variables en varios momentos en el tiempo de manera sistemática. Además, el desarrollo de futuras investigaciones debe incluir nuevas relaciones de variables vinculadas al tema de: motivación en el trabajo, efectos de la motivación sobre la eficacia, el clima laboral, eficiencia, rendimiento, satisfacción, nivel de productividad y resultados.

VI. CONCLUSIONES

1 Se ha establecido que las Teorías Motivacionales de Proceso influyen directamente en el Clima Organizacional de la empresa Ferreyros S.A "Operación Antamina", y que los supervisores y subordinados de la empresa no las conocen. Queda así mismo establecido que el nivel de motivación de los trabajadores aplicando las teorías motivacionales de proceso no tienen el resultado que se espera.

2 La teoría de la equidad en la empresa Ferreyros "Operación Antamina", es aplicada de manera parcial, pues la mayoría de trabajadores perciben diferencias en sus remuneraciones y beneficios en comparación con otros que realizan las mismas tareas, también se siente cierta inequidad en cuanto a la atención de sus quejas y sugerencias, pues solo algunas veces son tomados en cuenta.

3 La mayoría de trabajadores consideran que sus expectativas no fueron satisfechas completamente, debido a que no se les reconoce cuando han cumplido efectivamente con la tarea asignada y que no son recompensados como ellos esperaban.

4 Con respecto a la teoría de las metas, la participación del trabajador en la formulación de los objetivos es muy poca, debido a que éstas son determinadas por las jefaturas. Así mismo a los trabajadores se les informa poco de los objetivos de la operación minera.

5 El desempeño de los trabajadores generalmente es igual a la meta y muy pocos la sobrepasan, debido a la falta de recursos con los que dispone y la carencia de programas de motivación que ayuden al trabajador a desempeñarse

efectivamente. Así mismo en muchas de las áreas, el trabajador no cuenta con los recursos adecuados que ayuden al trabajador a superar las metas que se les asigna. Existe ausentismo por parte del personal técnico que mayormente son por descansos médicos y en algunos casos por faltas injustificadas, a la vez por comentarios del personal si tuvieran alguna propuesta laboral de una minera, renunciarían sin pensarlo dos veces a Ferreyros, mencionan que no se ejerce un buen liderazgo por les jefes y/o supervisores, no se cuenta con un buen ambiente físico, no se tiene una comunicación eficaz, no se realiza una constante capacitación, el trabajador no siente oportunidad de crecimiento ya que la escala de asensos es complicada de alcanzar, por tanto podemos concluir que existe un clima organizacional desfavorable en la empresa Ferreyros Operación Antamina.

VII. RECOMENDACIONES

1 Siendo las teorías motivacionales de proceso un factor importante, determinante y de relación directa para el desempeño y un buen clima laboral, se recomienda a la jefatura de la operación que capacite a todo el personal en el entendimiento profundo del tema. A la vez se recomendara que se considere en el presupuesto de gastos del siguiente año una capacitación a todo el personal en motivación, y a los supervisores y jefes una especialización en las teorías de estudio (Equidad, Expectativas y Establecimiento de las Metas) con el fin de que se implementen programas y estrategias de motivación basados en el análisis de reales necesidades del trabajador, puesto que esto redundará directamente en el mejoramiento de la productividad individual y organizacional de la empresa Ferreyros "Operación Antamina".

2 Se sugiere a la Jefatura de la empresa que presten más atención a las quejas y sugerencias de los trabajadores, de ésta manera se evitarán los conflictos entre los trabajadores por la percepción de inequidad, y a la vez se logrará un uso adecuado de la teoría de la equidad.

3 Visto la importancia de las recompensas en la teoría de las expectativas cuando el trabajador ha tenido un alto desempeño, se recomienda a los supervisores recompensar al trabajador, teniendo en consideración sus objetivos personales, para que el resultado de su rendimiento sea óptimo.

4 Se sugiere hacer partícipe a los trabajadores en la formulación de las metas de la operación minera, para que ellos se involucren y se esfuercen en alcanzar las metas, pues así se sentirán comprometidos para la realización de las metas e

identificados con la entidad. De la misma manera informarles sobre los objetivos de manera clara y específica, para evitar las dudas y desvíos de los objetivos planteados, además de una constante retroalimentación.

5 Se recomienda proveer de materiales y equipos adecuados a los trabajadores para que puedan desempeñar sus funciones y lograr los objetivos que les asignan, complementados con constantes capacitaciones a las jefaturas y trabajadores, así como un adecuado programa de motivación que conlleve a un desempeño efectivo del personal, a la vez confirmar si las justificaciones del ausentismo son consistentes, se debe de mejorar la comunicación tanto de manera horizontal y vertical, se debe de mejorar el estilo de liderazgo. Y por último se sugiere realizar comités con la participación de todas las áreas de la operación con la finalidad de que den ideas de solución para mejorar el clima organizacional por su gran importancia ya que se ha demostrado que ejercen mucha influencia sobre la motivación y productividad del trabajador.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOHLANDER, SNELL**. Administración De Recursos Humanos.** España: Doceava Edición, Editorial Thomson. 2001

BRUNET L**. El clima de trabajo en las organizaciones.** México: Ediciones Trillas, S.A. 2002

CHIAVENATO I. **Administración** – Proceso Administrativo. Colombia: Tercera

Edición, Editorial Mc Graw Hill. 2001.

CONCÁLVES O. **Psicoterapia cognitiva narrativa**. España: Primera Edición, Editorial Desclée de brouwer. 200w.

DUBRIN ANDREW. **Fundamentos de administración**. México: Quinta edición, Editorial Thomson. 2000.

DAVID A. Y KIM S. **Desarrollo de habilidades directivas**. Mexico: Sexta edición, Pearson education. 2005.

FURNHAM A. **Psicología Organizacional: El Comportamiento del individuo en las Organizaciones.** México: Primera Edición, Ediciones Paraninfo. 2001.

FOREHAND, G.A Y GILMER, B. **Environmental variations in studies of**

organizational climate. Psychological bulletin, Mexico: Sexta edición.1964.

GIBSON, IVANCEVICH Y DONNELLY. **Fundamentos de dirección y administración de empresas**. Santiago: Octava Edición, McGraw-Hill Interamericana. 1994.

HELLRIEGEL, JACKSON, SLOCUM. **Administración – Un Enfoque Basado en Competencia**. México: Editorial Thomson.1999.

HELL M., SCOLUM, WOODMAN. **Comportamiento Organizacional**. México: Octava edición, Selecciones Empresariales.2000.

KEITH D.Y NEWSROOM J. **Comportamiento Humano en el Trabajo. Mexico:** Onceava Edición., Editorial Mc Graw Hill. 2003.

KINICKI Á. Y KREITNER R. **Comportamiento Organizacional**. *Mexico:* Editorial. Mc Graw Hill.2003.

LITWIN G.H. Y STRINGER R.A. **Motivation and organizational climate**. *Estados Unidos:* Harvard Business School Press.1968.

LOCKE E. **Sea un gran líder.** USA**:** Editorial Javier Vergara. 2003

MACHICAO M. **Administración de Recursos Humanos en la Empresa.** Perú: Editorial San Marcos, Primera edición. 2005.

MARTÍNEZ L. **Clima Organizacional y satisfacción cliente.** Perú, 2011. En:

http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml?monosearch.

MAZZETTI C. **La Motivación - David Nadler y Edwar Lawler**. Argentina en:

http://www.leonismoargentino.com.ar/INST257.htm

NEWSTROM J. **Comportamiento humano en el trabajo**. México: Decimotercera Edición, Editorial The McGraw-Hill Companies. 2007.

OJEDA H.F. **Diccionario de administración de empresa**. Peru: Editorial Heliasta 2005.

PÉREZ M. **Diccionario de Administración:** Perú: Editorial San Marcos, 5ta edición.1996

ROBBINS. E. **Administración** México: Octava edición Pearson Educación. 2005.

ROBBINS E. **Comportamiento Organizacional**. México: Editorial Prentice Hall Interamericana 8va Edición. 1998.

ROBBINS E. **Comportamiento Organizacional**. México: Octava edición Prentice Hall –Interamericana.1999.

RODRÍGUEZ B. **Clima Organizacional en las Mypes**" Peru, 2011. En: http://www.monografias.com/trabajos40/clima-organizacional/clima-organizacional2.shtml?monosearch.

RUIZ M. **Gestión de RR.HH**. Perú: Editorial Nuevo Norte S.A, Segunda edición. 2005.

STONER J. **Administración**. México: Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. 2001.

TAGIURI, R & LITWIN, G. **Organizational climate: explorations of a concept**. Boston: Harvard Business School.1968.

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO"
ESCUELA DE POST GRADO

ENCUESTA Nº 1 – JEFES / SUPERVISORES

ENCUESTA SOBRE LAS TEORIAS MOTIVACIONALES DE PROCESO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FERREYROS "OPERACIÓN – ANTAMINA"

INSTRUCCIONES: La presente encuesta es anónima y confidencial, Ud. podrá marcar una de las alternativas que aparecen en cada uno de los ítems, por lo que se le solicita responder con la veracidad y honestidad las siguientes interrogantes:

I. DATOS GENERALES

1.1. Edad
a. Menos de 30 años
b. de 31 a 40 años
c. de 41 a 50 años
d. Más de 51 años.

1.2. Sexo:
a. Femenino
b. Masculino

1.3. Nivel de estudios obtenido
a. Profesional Técnico
b. Grado Bachiller
c. Titulo Profesional
d. Estudios de Maestría
e. Grado de Maestría

1.4. Tiempo de trabajo en la empresa Fereyros Operación - Antamina
a. menos de 1 Año
b. Mayor a 1 Año menor o igual a 5 Años
c. Mayor a 5 Año menor o igual a 12 Años
d. de 12 Años a más

II DATOS DE ESTUDIO:

2.1. ¿Cuál es el grado de participación de los trabajadores en la formulación de las metas?
a) Bajo
b) Medio
c) Alto

2.2. ¿Se reconoce a quien logra superar las metas en las labores asignadas?
a) Nunca
b) Algunas veces
c) Siempre

2.3. ¿Cuál es el grado de confianza con sus trabajadores?
a) Bajo
b) Medio
c) Alto

2.4. ¿Toma en cuenta las quejas y sugerencias de sus trabajadores?
a) Nunca
b) Algunas veces
c) Siempre

2.5. ¿Cómo es la relación interpersonal con sus trabajadores?
a) Muy Mala
b) Mala
c) Regular
d) Buena
e) Muy Buena

2.6. ¿Cuándo el trabajador tiene un alto desempeño a través de qué se le reconoce su trabajo?
a) Ninguno
b) Carta de felicitación
c) Diploma
d) Incentivos económicos
e) Ascenso
f) Otro (Especifique)……..

2.7. ¿Qué grado de independencia da Ud. para tomar decisiones a sus colaboradores en su puesto de trabajo?
a) Poca independencia
b) Regular independencia
c) Mucha independencia

2.8. ¿El trabajo que realiza en la empresa, como cree Ud. que es considerado?
a) Nada importante
b) De poca importancia
c) Importante
d) Muy importante

2.9. ¿Cómo está constituida la remuneración que percibe de la empresa Ferreyros?
a) Sueldo
b) Sueldo más comisiones
c) Sueldo, bonificaciones y gratificaciones

2.10. ¿Qué tipo de reconocimiento recibe de su empresa por los objetivos que alcanza?

a) Ningún tipo de reconocimiento
b) Diplomas de merito
c) Premios y/o regalos
d) Felicitación pública

2.11. ¿Cómo es la relación con los compañeros de trabajo?

a) Muy Mala
b) Mala
c) Regular
d) Buena
e) Muy buena

Gracias por su Apoyo.

UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO"
ESCUELA DE POST GRADO

ENCUESTA Nº 2 - TRABAJADORES

ENCUESTA SOBRE LAS TEORIAS MOTIVACIONALES DE PROCESO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FERREYROS "OPERACIÓN – ANTAMINA"

INSTRUCCIONES: La presente encuesta es anónima y confidencial, Ud. podrá marcar una de las alternativas que aparecen en cada uno de los ítems, por lo que se le solicita responder con la veracidad y honestidad las siguientes interrogantes:

I. DATOS GENERALES

1.1. Edad
a. Menos de 25 años
b. De 25 a 30 años
c. De 31 a 40 años
d. Más de 40 años.

1.2. Sexo:
a. Femenino
b. Masculino

1.3. Condición Laboral
a. Contratado
b. Nombrado

1.4. Nivel de estudios obtenido
a. Profesional Técnico
b. Grado Bachiller
c. Titulo Profesional
d. Estudios de Maestría
e. Grado de Maestría

1.5. Tiempo de trabajo en la Empresa Ferreyros " Operación Antamina.
a. menos de 1 Año
b. de 1 a 3 Años
c. de 3 a 5 Años
d. de 5 Años a más

1.6. ¿Qué cargo ocupa actualmente en la empresa Ferreyros "Operación - Antamina"
a) Auxiliar
b) Asistente
c) Analista
d) Inspector
e) Técnico Operario
f) Técnico Mecánico

II. DATOS DE ESTUDIO:

TEORÍAS MOTIVACIONALES DE PROCESO

2.1. ¿La remuneración que Ud. percibe en comparación con la de otros trabajadores que realizan trabajos similares al de Ud. La considera?
a) Menor a mi remuneración
b) Igual a mi remuneración
c) Superior a mi remuneración

2.2. ¿Cuál es el grado de interés del Jefe en ayudar a resolver problemas o conflictos laborales?
a) Nada
b) Poco
c) Mucho

2.3. ¿Los Jefes toman en cuenta sus quejas y sugerencias?
a) Nunca
b) Algunas veces
c) Siempre

2.4. ¿Con que frecuencia se aprecia y se reconoce el trabajo intenso?
a) Nunca
b) Algunas veces
c) Siempre

2.5. Cuando Ud. Ha cumplido con las metas ¿Qué tipo de reconocimiento ha recibido?
a) Ninguno
b) Carta de felicitación
c) Diploma
d) Incentivos económicos
e) Ascenso
f) Otro (Especifique)……..

2.6. ¿Cuenta Ud. con información necesaria para realizar una tarea asignada?
a) Nunca
b) Algunas veces
c) Siempre

2.7. ¿La institución toma en consideración sus objetivos personales?
a) Nunca
b) Algunas veces
c) Siempre

2.8. ¿Los objetivos y metas que se le asignan son?
a) Muy difíciles de alcanzar
b) Difíciles de alcanzar
c) Fáciles de alcanzar
d) Muy fáciles de alcanzar

2.9. ¿Cuál es su nivel de participación en la formulación de objetivos?

a) Bajo
b) Medio
c) Alto

2.10. ¿Se le informa los objetivos de la Empresa de manera clara y precisa?

a) Muy poco
b) Poco
c) Mucho

2.11. ¿Cómo son las relaciones interpersonales con los trabajadores de la empresa Ferreyros "Operación –Antamina"?

a) Muy Mala
b) Mala
c) Regular
d) Buena
e) Muy Buena

2.12. ¿Qué grado de independencia le otorgan a Ud. para tomar decisiones en su puesto de trabajo?

a) Ninguna independencia
b) Poca independencia
c) Mucha independencia

2.13. ¿El trabajo que realiza en la Empresa como cree Ud. que es considerado?

a) Nada importante
b) De poca importancia
c) De regular importancia
d) Importante
e) Muy importante

2.14. Indique cuán satisfecho o insatisfecho se encuentra Ud. Respecto a los siguientes ítems:

1. Muy Insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Indiferente
4. Satisfecho
5. Altamente satisfecho

ITEMS	1	2	3	4	5
1. El resultado o premio que recibes de tu trabajo, respecto a los demás.(valencia)					
2. El esfuerzo que realiza Ud. en el trabajo, respecto a los demás.					
3. Las recompensas que recibe Ud. de su trabajo , respecto a los demás.					
4. El desempeño que tiene Ud. en su trabajo, respecto a los demás.					
5. Su participación en la elección o desarrollo de los incentivos.					
6. Su expectativa del trabajo					
7. La rotación de personal que se lleva a cabo, con respecto a los demás					
8. El ausentismo de sus compañeros					
9. La remuneración que le otorgan					
10. Las promociones y ascensos que se llevan a cabo.					

CLIMA ORGANIZACIONAL

2.15. ¿Cómo se fomenta el desarrollo profesional dentro de la empresa?

a) No se brinda ningún apoyo
b) Apoyo a estudios de especialización
c) Con concursos internos para nuevos cargos
d) Asensos por méritos

2.16. ¿Cómo está constituido el ambiente físico de trabajo en el Ud. se encuentra?

a) Con muchas deficiencias
b) Con algunas carencias
c) Con lo indispensable
d) Con todos los recursos necesarios

2.17. ¿Cómo es el trato que recibe de sus superiores?

a) Rudo
b) Autoritario
c) Exigente
d) Amable

2.18. ¿Cómo supervisan el trabajo que Ud. realiza?

a) No he recibido supervisión alguna.
b) Mediante evaluaciones constantes
c) Observando los resultados alcanzados
d) Mediante reuniones de trabajo
e) Controlando minuciosamente el desempeño de sus funciones.

2.19. ¿Cómo es la relación con los compañeros de trabajo?

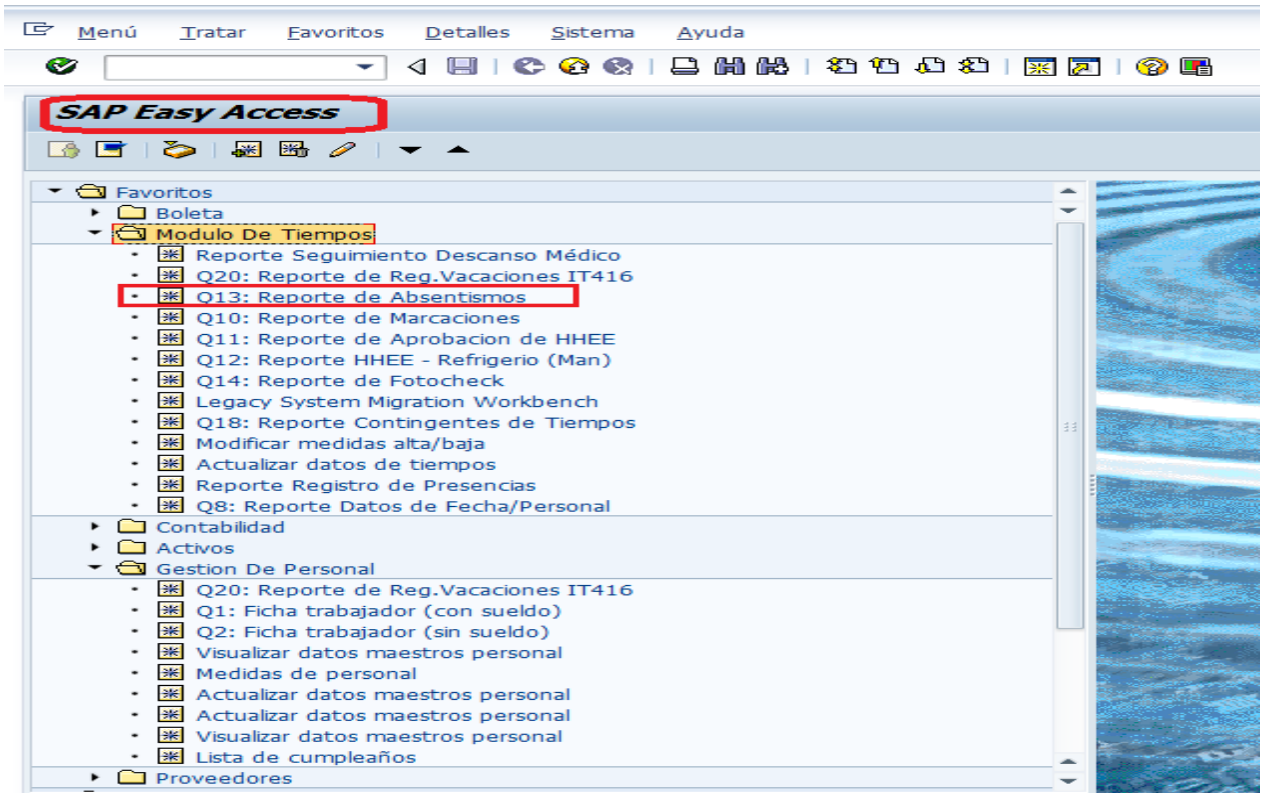
a) Muy Mala
b) Mala
c) Regular
d) Buena
e) Muy buena

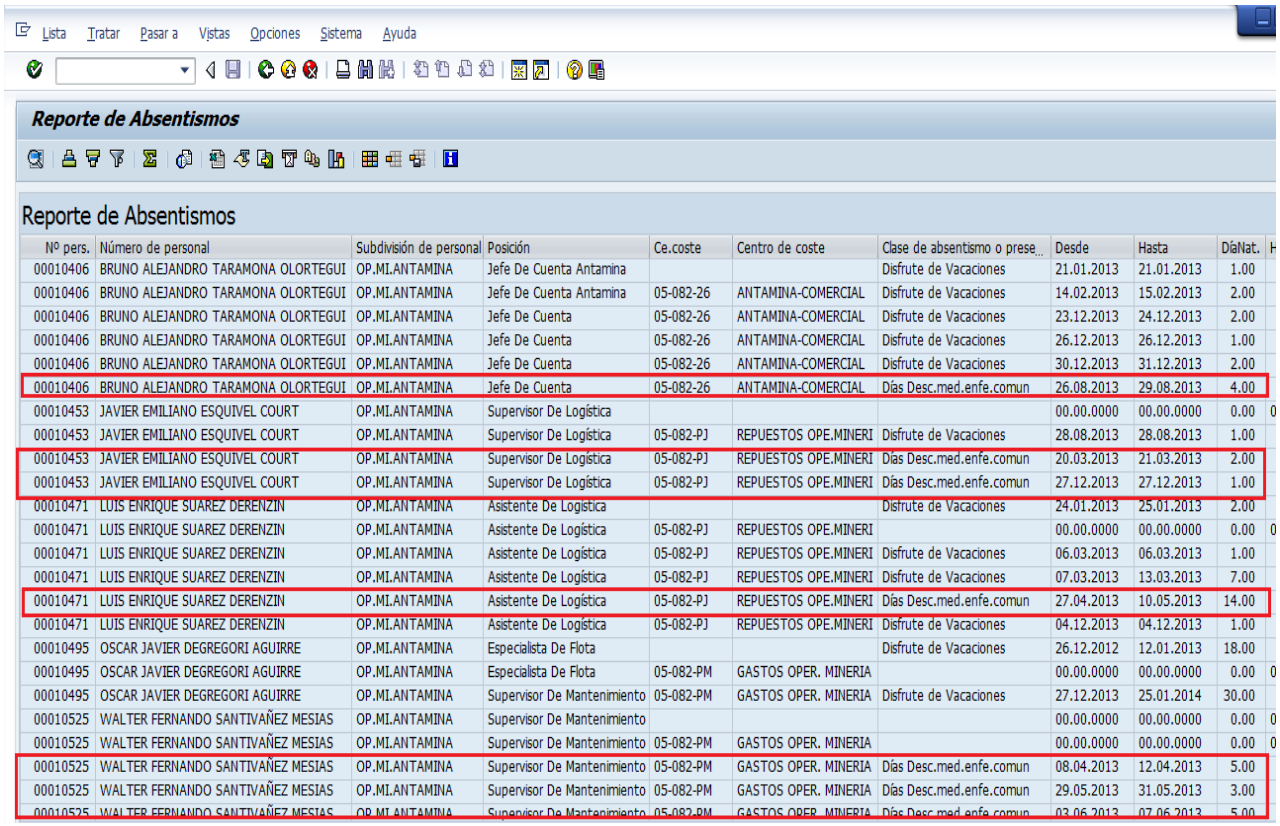
2.20. Indique cuán satisfecho o insatisfecho se encuentra Ud. Respecto a los siguientes ítems:

1. Muy Insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Indiferente
4. Satisfecho
5. Altamente satisfecho

ITEMS	1	2	3	4	5
1. Las reglas y políticas de Ferreyros SA					
2. La toma de decisiones de los Jefes					
3. Las recompensas otorgadas por las Jefaturas					
4. La productividad que existe en la Operación.					
5. Las formas de comunicación que se llevan a cabo entre compañeros y directivos					
6. El trabajo en equipo en la Operación Antamina.					
7. La evaluación del rendimiento que realizan los Jefes.					
8. La solución de conflictos					
9. La reputación que tiene Ud. Trabajando en la la Empresa Ferreyros – Operación Antamina.					

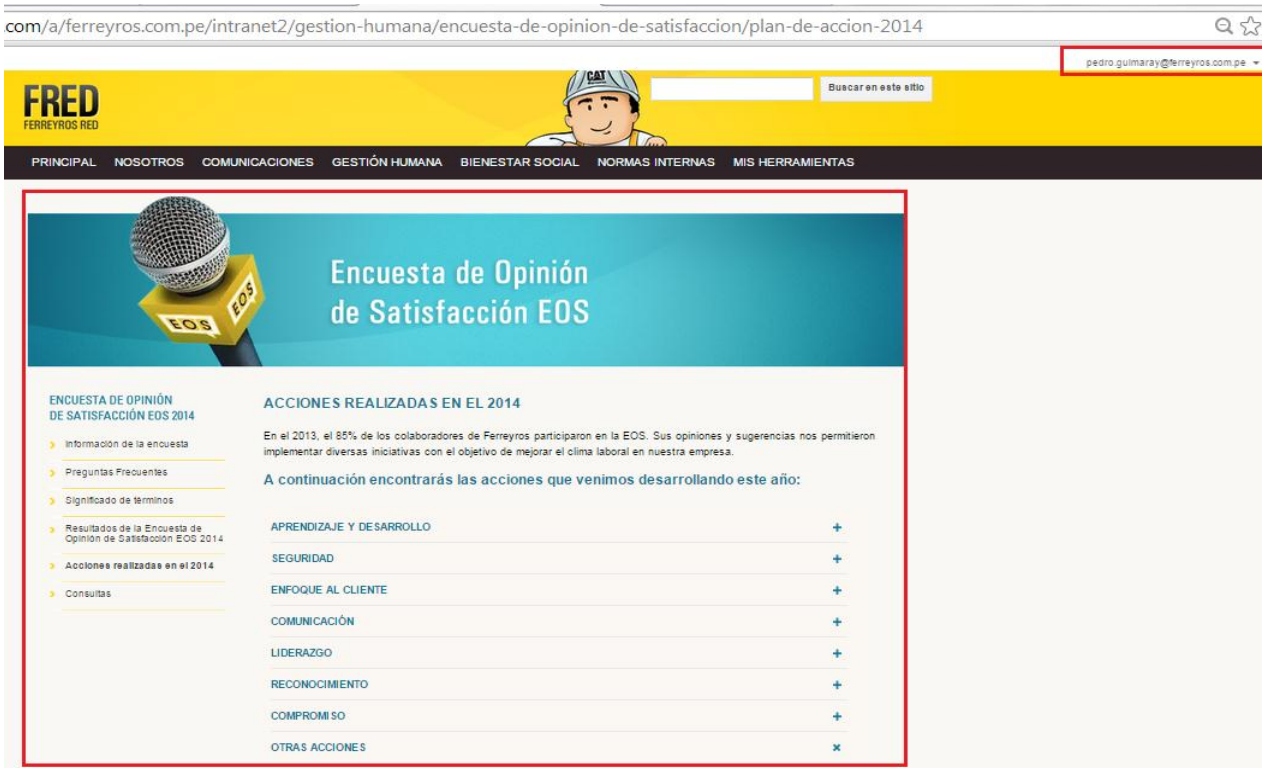
SISTEMA SAP LOGON (REPORTE DE ABSENTISMOS DEL PERSONA)





Nº pers.	Número de personal	Subdivisión de personal	Posición	Ce.coste	Centro de coste	Clase de absentismo o prese...	Desde	Hasta	DíaNat.	H
00010406	BRUNO ALEJANDRO TARAMONA OLORTEGUI	OP.MI.ANTAMINA	Jefe De Cuenta Antamina			Disfrute de Vacaciones	21.01.2013	21.01.2013	1.00	
00010406	BRUNO ALEJANDRO TARAMONA OLORTEGUI	OP.MI.ANTAMINA	Jefe De Cuenta Antamina	05-082-26	ANTAMINA-COMERCIAL	Disfrute de Vacaciones	14.02.2013	15.02.2013	2.00	
00010406	BRUNO ALEJANDRO TARAMONA OLORTEGUI	OP.MI.ANTAMINA	Jefe De Cuenta	05-082-26	ANTAMINA-COMERCIAL	Disfrute de Vacaciones	23.12.2013	24.12.2013	2.00	
00010406	BRUNO ALEJANDRO TARAMONA OLORTEGUI	OP.MI.ANTAMINA	Jefe De Cuenta	05-082-26	ANTAMINA-COMERCIAL	Disfrute de Vacaciones	26.12.2013	26.12.2013	1.00	
00010406	BRUNO ALEJANDRO TARAMONA OLORTEGUI	OP.MI.ANTAMINA	Jefe De Cuenta	05-082-26	ANTAMINA-COMERCIAL	Disfrute de Vacaciones	30.12.2013	31.12.2013	2.00	
00010406	BRUNO ALEJANDRO TARAMONA OLORTEGUI	OP.MI.ANTAMINA	Jefe De Cuenta	05-082-26	ANTAMINA-COMERCIAL	Días Desc.med.enfe.comun	26.08.2013	29.08.2013	4.00	
00010453	JAVIER EMILIANO ESQUIVEL COURT	OP.MI.ANTAMINA	Supervisor De Logística				00.00.0000	00.00.0000	0.00	0
00010453	JAVIER EMILIANO ESQUIVEL COURT	OP.MI.ANTAMINA	Supervisor De Logística	05-082-PJ	REPUESTOS OPE.MINERI	Disfrute de Vacaciones	28.08.2013	28.08.2013	1.00	
00010453	JAVIER EMILIANO ESQUIVEL COURT	OP.MI.ANTAMINA	Supervisor De Logística	05-082-PJ	REPUESTOS OPE.MINERI	Días Desc.med.enfe.comun	20.03.2013	21.03.2013	2.00	
00010453	JAVIER EMILIANO ESQUIVEL COURT	OP.MI.ANTAMINA	Supervisor De Logística	05-082-PJ	REPUESTOS OPE.MINERI	Días Desc.med.enfe.comun	27.12.2013	27.12.2013	1.00	
00010471	LUIS ENRIQUE SUAREZ DERENZIN	OP.MI.ANTAMINA	Asistente De Logística			Disfrute de Vacaciones	24.01.2013	25.01.2013	2.00	
00010471	LUIS ENRIQUE SUAREZ DERENZIN	OP.MI.ANTAMINA	Asistente De Logística	05-082-PJ	REPUESTOS OPE.MINERI		00.00.0000	00.00.0000	0.00	0
00010471	LUIS ENRIQUE SUAREZ DERENZIN	OP.MI.ANTAMINA	Asistente De Logística	05-082-PJ	REPUESTOS OPE.MINERI	Disfrute de Vacaciones	06.03.2013	06.03.2013	1.00	
00010471	LUIS ENRIQUE SUAREZ DERENZIN	OP.MI.ANTAMINA	Asistente De Logística	05-082-PJ	REPUESTOS OPE.MINERI	Disfrute de Vacaciones	07.03.2013	13.03.2013	7.00	
00010471	LUIS ENRIQUE SUAREZ DERENZIN	OP.MI.ANTAMINA	Asistente De Logística	05-082-PJ	REPUESTOS OPE.MINERI	Días Desc.med.enfe.comun	27.04.2013	10.05.2013	14.00	
00010471	LUIS ENRIQUE SUAREZ DERENZIN	OP.MI.ANTAMINA	Asistente De Logística	05-082-PJ	REPUESTOS OPE.MINERI	Disfrute de Vacaciones	04.12.2013	04.12.2013	1.00	
00010495	OSCAR JAVIER DEGREGORI AGUIRRE	OP.MI.ANTAMINA	Especialista De Flota			Disfrute de Vacaciones	26.12.2012	12.01.2013	18.00	
00010495	OSCAR JAVIER DEGREGORI AGUIRRE	OP.MI.ANTAMINA	Especialista De Flota	05-082-PM	GASTOS OPER. MINERIA		00.00.0000	00.00.0000	0.00	0
00010495	OSCAR JAVIER DEGREGORI AGUIRRE	OP.MI.ANTAMINA	Supervisor De Mantenimiento	05-082-PM	GASTOS OPER. MINERIA	Disfrute de Vacaciones	27.12.2013	25.01.2014	30.00	
00010525	WALTER FERNANDO SANTIVAÑEZ MESIAS	OP.MI.ANTAMINA	Supervisor De Mantenimiento				00.00.0000	00.00.0000	0.00	0
00010525	WALTER FERNANDO SANTIVAÑEZ MESIAS	OP.MI.ANTAMINA	Supervisor De Mantenimiento	05-082-PM	GASTOS OPER. MINERIA		00.00.0000	00.00.0000	0.00	0
00010525	WALTER FERNANDO SANTIVAÑEZ MESIAS	OP.MI.ANTAMINA	Supervisor De Mantenimiento	05-082-PM	GASTOS OPER. MINERIA	Días Desc.med.enfe.comun	08.04.2013	12.04.2013	5.00	
00010525	WALTER FERNANDO SANTIVAÑEZ MESIAS	OP.MI.ANTAMINA	Supervisor De Mantenimiento	05-082-PM	GASTOS OPER. MINERIA	Días Desc.med.enfe.comun	29.05.2013	31.05.2013	3.00	
00010525	WALTER FERNANDO SANTIVAÑEZ MESIAS	OP.MI.ANTAMINA	Supervisor De Mantenimiento	05-082-PM	GASTOS OPER. MINERIA	Días Desc.med.enfe.comun	03.06.2013	07.06.2013	5.00	

RESULTADOS ENCUESTA DE OPINION Y SATISFACCION EOS



CUADROS DE LA ENCUESTA DE JEFES Y SUPERVISORES

Tabla 25

Edad

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 31 a 40 Años	3	30.0	30.0	30.0
De 41 a 50 años	4	40.0	40.0	70.0
Mas de 51 Años	3	30.0	30.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Los supervisores en su gran mayoría con un 40% tienen entre 41 a 50 años, y con 30% de 31 a 40 años, lo mismo que más de 51 años.

Tabla 26

Sexo

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	2	20.0	20.0	20.0
Masculino	8	80.0	80.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Del cuadro 2 se observa que el 20 % son de sexo Femenino, y una gran mayoría con un 80% de sexo masculino.

Tabla 27

Nivel de estudios obtenido

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Profesional Técnico	3	30.0	30.0	30.0
Título Profesional	7	70.0	70.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Los supervisores mencionan con un 30% que estudiaron una carrera y el resto con un 70% mencionan que estudiaron una carrera profesional.

Tabla 28

Grado de participación de los trabajadores en la formulación de las metas

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Medio	5	50.0	50.0	50.0
Alto	5	50.0	50.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Los supervisores mencionan con un grado compartido de 50% que su grado de confianza se encuentra en un nivel alto y medio.

Tabla 29

Relación interpersonal con sus trabajadores

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Buena	7	70.0	70.0	70.0
muy Buena	3	30.0	30.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Lo supervisores mencionan mayoritariamente que la relación interpersonal con sus trabajadores es Buena y el 30% menciona que es muy buena.

Tabla 30

Tipo de Reconocimiento del alto desempeño del trabajador.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ninguno	2	20.0	20.0	20.0
Carta de felicitación	3	30.0	30.0	50.0
Otro	5	50.0	50.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Los supervisores mencionan mayoritariamente con un 50% que su tipo de reconocimiento es otro (Sticker de felicitación y felicitación verbal) y con un 30% que reconocen con una carta de felicitación.

Tabla 31

Importancia del trabajo que realiza

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Importante	5	50.0	50.0	50.0
Muy importante	5	50.0	50.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Los supervisores piensan que su trabajo es considerado importante para la gerencia y el otro 50% considera que su trabajo es considerado muy importante.

Tabla 32

Reconocimiento por los objetivos alcanzados

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ningún reconocimiento	2	20.0	20.0	20.0
Felicitación Publica	8	80.0	80.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Del cuadro 14 se observa que el 20 % de los supervisores de la empresa Ferreyros S.A Operación – Antamina, mencionan cuando alcanza los objetivos de la empresa no recibe ningún tipo de reconocimiento, el otro 80% menciona que recibe un reconocimiento público.

ENCUESTA DE TRABAJADORES OPERACIÓN – ANTAMINA

Tabla 33

Edad

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 25 años	13	17.6	17.6	17.6
De 25 a 30 años	26	35.1	35.1	52.7
De 31 a 40 años	24	32.4	32.4	85.1
Mas de 40 años	11	14.9	14.9	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores mencionan mayoritariamente con un 35% que tienen entre 25 a 30 años y con un 32% de 31 a 40 años.

Tabla 34

Sexo

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	1	1.4	1.4	1.4
Masculino	73	98.6	98.6	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores en su gran mayoría son de sexo masculino con un 98.6% mientras que de sexo femenino son un 1.4%.

Tabla 35

Nivel de estudio

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Profesional Técnico	64	86.5	86.5	86.5
Grado de Bachiller	2	2.7	2.7	89.2
Título Profesional	4	5.4	5.4	94.6
Estudios de Maestría	4	5.4	5.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores mencionan en su gran mayoría que son profesional de nivel técnico con un 86.5%, el 2.7% menciona que cuenta con grado de bachiller, el 4% con título profesional y el 5.4% con estudio de maestría.

Tabla 36

Tiempo de Trabajo en la Operación Antamina

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de un año	3	4.1	4.1	4.1
De 1 a 3 años	25	33.8	33.8	37.8
De 3 a 5 años	19	25.7	25.7	63.5
De 5 años a más	27	36.5	36.5	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores mencionan en su mayoría con un 36.5% de 5 a mas años y el 33.8% menciona que tiene de 1 a 3 años.

Tabla 37

Interés del jefe en ayudar a resolver los problemas o conflictos laborales

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada	22	29.7	29.7	29.7
Poco	42	56.8	56.8	96.5
Mucho	10	13.5	13.5	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores mencionan en su gran mayoría que el jefe presta poco interés con un 56.8%, y el 29.7% manifiesta que su jefe no tiene nada de interés en ayudarlos a resolver sus problemas frente a conflictos laborales.

Tabla 38

Consideración de objetivos personales

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	19	25.7	25.7	25.7
Algunas veces	39	52.7	52.7	78.4
Siempre	16	21.6	21.6	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores mencionan en su gran mayoría con un 52.7% que solo algunas veces la empresa las toma en cuenta sus objetivos personales

Tabla 39

Nivel de participación en la formulación de objetivos

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	46	62.2	62.2	62.2
Medio	17	23.0	23.0	85.2
Alto	11	14.9	14.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores mencionan que el nivel de participación en la formulación de objetivos es bajo con un 62.2% y el 23% mencionan que es un nivel medio

Tabla 40

Información de los objetivos de manera clara y precisa

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy poco	29	39.2	39.2	39.2
Poco	38	51.4	51.4	90.6
Mucho	7	9.4	9.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores mencionan mayoritariamente con un 51.4% que poco se les informan los objetivos y el otro 39.2% mencionan que es muy poco.

Tabla 41

Grado de independencia que le otorgan para tomar decisiones.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ninguna independencia	16	21.6	21.6	21.6
Poca independencia	56	75.6	75.6	97.2
Mucha independencia	1	1.4	1.4	98.6
	1	1.4	1.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores en su gran mayoría mencionan con un 75.6 % que tiene poca independencia y el 21.6% menciona que no tienen ninguna independencia para tomar libremente alguna decisión.

Tabla 42

Grado de importancia del trabajo que realiza

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada importante	1	1.4	1.4	1.4
De poca importancia	2	2.7	2.7	4.1
De regular importancia	34	45.9	45.9	50.0
Importante	25	33.8	33.8	83.8
Muy importante	12	16.2	16.2	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores mencionan con un 45.9% que su trabajo es de regular importancia y el 33.8% que es muy importante.

Tabla 43:

Satisfacción en la comparación de su trabajo con los demás.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfecho	47	63.5	63.5	63.5
Insatisfecho	6	8.1	8.1	71.6
Indiferente	11	14.9	14.9	85.5
Satisfecho	3	4.1	4.0	90.5
Altamente satisfecho	7	9.5	9.5	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores mencionan con un 14.9% que esta indiferente y el 63.5% se encuentra muy insatisfecho con la comparación de su trabajo con los demás.

Tabla 44

Satisfacción de las recompensas que recibe en comparación a los demás

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfecho	27	36.5	36.5	36.5
Insatisfecho	29	39.2	39.2	75.7
Indiferente	16	21.6	21.6	97.2
Satisfecho	1	1.4	1.4	98.6
Altamente satisfecho	1	1.4	1.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores mencionaron en su gran mayoría que se encuentran Insatisfecho con un 39.2% y el 36.5% se siente muy insatisfecho.

Tabla45

Satisfacción de su trabajo en comparación a los demás

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfecho	1	1.4	1.4	1.4
Insatisfecho	49	66.2	66.2	67.6
Indiferente	11	14.9	14.9	23.0
Satisfecho	5	6.8	6.8	89.2
Altamente satisfecho	8	10.8	10.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores mencionan en un mayor porcentaje de 66.2% que se encuentran insatisfechos con el trabajo que tienen en comparación de los demás y el 14.9% menciono que se encuentra indiferente.

Tabla 46:

Satisfacción de su participación en el desarrollo de los incentivos

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfecho	31	41.9	41.9	41.9
Insatisfecho	18	24.3	24.3	66.2
Indiferente	13	17.6	17.6	81.9
Satisfecho	8	10.8	10.8	94.6
Altamente satisfecho	4	5.4	5.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores mencionan en su mayoría con un 41.9% que se encuentra muy insatisfecho y el 24.3% que se encuentran insatisfechos con su participación.

Tabla 47

Satisfacción de que su trabajo cumple sus expectativas

Válidos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Muy insatisfecho	1	1.4	1.4	1.4
	Insatisfecho	40	54.1	54.1	55.5
	Indiferente	10	13.5	13.5	67.6
	Satisfecho	12	16.2	16.2	85.1
	Altamente satisfecho	11	14.9	14.9	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores mencionan en su mayoría con un 54.1% que se encuentran insatisfechos con el cumplimiento de sus expectativas en su trabajo y el 16.2% que está satisfecho, el 13.5% que esta indiferente el 13.5%.

Tabla 48

Satisfacciones a la política de rotación de personal que utiliza la empresa

Válidos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Muy insatisfecho	1	1.4	1.4	1.4
	Insatisfecho	35	47.3	47.3	48.7
	Indiferente	20	27.0	27.0	75.7
	Satisfecho	18	24.3	24.3	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores en su mayoría con un 47.3% mencionan que se encuentra insatisfechos de la rotación que se tienen en la empresa.

Tabla 49

Satisfacción de su remuneración otorgada

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfecho	26	35.1	37.1	2.7
Insatisfecho	23	31.1	31.1	68.2
Indiferente	23	31.1	31.1	97.3
Satisfecho	2	2.7	2.7	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores mencionan con un 35.1% que se encuentra muy insatisfecho y el 31.1 % que se encuentra insatisfecho, con esto nos damos cuenta que está dividido y casi la tercera parte de trabajos se encuentra insatisfecho.

Tabla 50

Apoyo en el desarrollo profesional dentro de la empresa

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se brinda ningún apoyo	17	23.0	23.0	23.0
Apoyo a estudios de especialización	14	18.9	18.9	41.9
Con concursos internos para nuevos cargos	35	47.3	47.3	89.2
Ascensos por méritos	8	10.8	10.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores mayoritariamente mencionan con un 47.3 que la empresa le brinda desarrollo profesional a través de concursos internos para nuevos cargos y el 23% menciona que no les brindan ningún apoyo para su desarrollo.

Tabla 51

Equipamiento del ambiente físico de trabajo

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Con muchas deficiencias	23	31.1	31.1	31.1
Con algunas carencias	19	25.7	25.7	56.8
Con lo indispensable	26	35.1	35.1	91.9
Con todos los recursos necesarios	6	8.1	8.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores mencionan en su mayoría con un 35.1% que el equipamiento para desarrollar su trabajo tiene solo lo indispensable y el 31.1% que cuentan con muchas deficiencias.

Tabla 52

Tipo de evaluación del trabajo que Ud. realiza

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mediante evaluaciones constantes	21	28.4	28.4	28.4
Observando los resultados alcanzados	30	40.5	40.5	68.9
Mediante reuniones de trabajo	9	12.2	12.2	81.1
Controlando minuciosamente el desempeño de sus funciones	14	18.9	18.9	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores mencionan en su mayoría con un 40.5% que su trabajo es evaluado en función a sus resultados obtenidos y el 28.4 mediante evaluaciones constantes.

Tabla53

Grado de relacºión con los compañeros de trabajo

Válidos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Regular	2	2.7	2.7	2.7
	Buena	39	52.7	52.7	55.4
	Muy buena	33	44.6	44.6	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Los Trabajadores mencionan que su relación con sus compañeros es regular y el 52.7% menciona que es buena y el 44.6% menciona que es muy buena.

Tabla 54

Toma de decisiones de los jefes

Válidos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Muy insatisfecho	37	50.0	50.0	50.0
	Insatisfecho	13	17.6	17.6	67.6
	Indiferente	22	29.7	29.7	97.3
	Satisfecho	2	2.7	2.7	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores con un 17.6% mencionan que se encuentran insatisfechos de las decisiones que toman los jefes, el 29.7% indiferentes y el 50% muy insatisfechos.

Tabla 55

Satisfacción de las recompensas otorgadas por las jefaturas

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfecho	27	36.5	36.5	36.5
Insatisfecho	31	41.9	41.9	78.4
Indiferente	12	16.2	16.2	94.6
Satisfecho	4	5.4	5.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores mencionan que frente a las recompensas otorgadas por la jefatura con un 41.9% se encuentran insatisfechos, el 16.2% se encuentra indiferente y el 36.5% se encuentra muy insatisfecho.

Tabla 56

Satisfacción de la productividad que existe en la operación

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy insatisfecho	49	66.2	66.2	66.2
Insatisfecho	6	8.1	8.1	74.3
Indiferente	16	21.6	21.6	95.9
Satisfecho	2	2.7	2.7	98.6
Altamente satisfecho	1	1.4	1.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores con un gran porcentaje mencionan que se encuentran muy insatisfecho con un 66.2% y el 21.6% indiferentes con la productividad de la operación.

Tabla 57

Satisfacción con el trabajo en equipo

Válidos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Muy insatisfecho	50	67.6	67.6	67.6
	Insatisfecho	7	9.5	9.5	76.1
	Indiferente	15	20.3	20.3	97.3
	Satisfecho	2	2.7	2.7	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores en su mayoría con un 67.6% mencionan que se encuentran muy insatisfechos con el trabajo en equipo y el 20.3% que se encuentran indiferentes.

Tabla 58

Satisfacción de la evaluación sobre su rendimiento por los jefes

Válidos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Muy insatisfecho	47	63.5	63.5	63.5
	Insatisfecho	11	14.9	14.9	78.4
	Indiferente	14	18.9	18.9	97.3
	Satisfecho	2	2.7	2.7	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores mencionan mayoritariamente con un 63.5% que se encuentran muy insatisfechos y el 18.9% se encuentra indiferente.

Tabla 59

Satisfacción con la solución de conflictos

Válidos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Insatisfecho	51	68.9	68.9	68.9
	Indiferente	8	10.8	10.8	79.7
	Satisfecho	15	20.3	20.3	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Los trabajadores mencionan en su mayoría con un 68.9% que está Insatisfecho con la manera que se solucionan los conflictos en la operación.