



# **Comportamiento Humano en las Organizaciones del Norte del Perú**

**Eduardo Amorós**

## INTRODUCCION

En este presente documento, se muestran los trabajos de investigación concluidos por los estudiantes de Comportamiento Organizacional del cuarto ciclo de la carrera de Administración de Empresas durante el semestre 2008 – I, con la asesoría y dirección del profesor del curso, que al igual que la anterior publicación es el compilador de este trabajo.

Para mi como profesor, asesor, coinvestigador y compilador de las investigaciones de mis estudiantes, me hace sentir muy orgullosos ver como siguen elevando día a día su nivel académico, así como observo que se están convirtiendo en investigadores en constante búsqueda de la verdad, la afirmación de los valores y el servicio a la sociedad, a la luz de la revelación divina, que es uno de los principios de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo. Hemos visto que poco a poco la metodología de la investigación planteada por nuestra universidad, ya está dejando una huella muy profunda en ellos y han tomado conciencia que es pilar para su formación como personas y profesionales.

Este compendio, al igual que el anterior, va ha ser de mucha utilidad para los estudiantes de no sólo del Perú sino de todo el mundo, pues ya he recibido muchos comentarios de lugares lejanos a nuestro país, ya que muestra como compramos, que es lo que tienen que ofrecer las empresas que quieren ingresar a nuestro mercado para ser exitosas y a su vez satisfacer las necesidades de un país que cada día se está convirtiendo en un gran consumidor y más exigente.

Agradezco, como siempre, el apoyo de todas las autoridades que hacen posible que nuestras publicaciones lleguen a manos de la mayor cantidad de personas en el mundo.

## INDICE

- Alemán Del Castillo, Maya: DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE ESTRÉS LABORAL EN RELACIÓN AL TIPO DE PERSONALIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA “COMPUTEL” UBICADA EN LA CIUDAD DE CHICLAYO
- Bracko Castillo, Miguel Angel: DETERMINACIÓN DEL TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EXISTENTE EN EL GRUPO EMPRESARIAL PACESA DE LA CIUDAD DE CHICLAYO
- Burga Vásquez, Guisela: ANÁLISIS DE LOS NIVELES MOTIVACIONALES Y ACTITUDINALES EN LA EMPRESA MOLINO SAN ANTONIO SAC CARRETERA A LAMBAYEQUE
- Bustamante Edquén, Juan José: ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO EN LA EMPRESA GRUPO BUSTAMANTE S.A.C.
- Carrasco Bustamante, Juan Carlos: INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL TÉCNICO EN LA EMPRESA INGESA NORTE S.A. DE LA CIUDAD DE CHICLAYO
- Carrasco Mestanza, Mery Janeth DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DE SÓCOTA EN LA REGIÓN CAJAMARCA
- Chambergo Salazar Eduardo: DETERMINAR EL ESTILO DE LIDERAZGO EMPRESARIAL DENTRO DEL BANCO DE CREDITO DEL PERÚ – SUCURSAL REAL PLAZA - CHICLAYO.
- Chomba Sánchez Fiorella: DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE COMUNICACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL EN CONFECCIONES Y BORDADOS OH! BABY DE LA CIUDAD DE CHICLAYO
- Elera Torres, Anita DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN EL HOSPITAL REGIONAL DOCENTE LAS MERCEDES UNIDAD DE COMUNICACIONES Y RELACIONES PÚBLICAS DE CHICLAYO
- Gutiérrez Ubillús Luis Gerardo ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA COMERCIAL GANDULES INC SAC
- Limo López Carlos Javier: ANÁLISIS DE LOS NIVELES MOTIVACIONALES DEL PERSONAL EN LA EMPRESA MOLINERA INCA S.A (Sucursal Chiclayo)
- Manayay Gayoso, Herlinda: INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PLÁSTICOS DELGADO S.R.L. DE LA CIUDAD DE CHICLAYO
- Moreno Odar Kathia: ANÁLISIS DEL NIVEL DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA TORTILAM EN LA CIUDAD DE CHICLAYO
- Ortiz Villanueva José: DETERMINAR EL NIVEL MOTIVACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE VENTAS Y ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA TIENDA SAGA FALABELLA – REAL PLAZA
- Purizaca Cisneros, Sandra M: ANALISIS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES NAYLAMP EXPRESS S.R.L
- Quispe Villar Verónika: ANALISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL “COLEGIO PRIVADO ADEU” UBICADA EN LA CIUDAD DE CHICLAYO
- Rojas Mendizábal, Andrés Felipe: ANÁLISIS DE LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO EN UN PLAN DE CONTINGENCIA EN EL ÁREA DE OPERACIONES DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ DE LA SUCURSAL CHICLAYO
- Romero Palacios Kattia: ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA “SKNSKA DEL PERÚ S.A.” DE LA FILIAL CHICLAYO.
- Sigüeñas Chávez Milagros: ANALISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LA DISTRIBUIDORA “MARIO VITERI” UBICADA EN LA CIUDAD DE CHICLAYO
- Silva Herrera Angela Paola: DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PILADORA MOLINOR S.A.C. EN LA CIUDAD DE LAMBAYEQUE

- **Suclupe Leyva, José Gustavo: DETERMINACIÓN DEL TIPO DE LIDERAZGO QUE EXISTE EN EL MOLINO “SAN ANTONIO” S.R.L DEL DISTRITO DE J.L.O-CHICLAYO.**

# DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE ESTRÉS LABORAL EN RELACIÓN AL TIPO DE PERSONALIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA "COMPUTEL" UBICADA EN LA CIUDAD DE CHICLAYO

Alemán Del Castillo, Maya E.

## RESUMEN

Muy a menudo ocurre que en las empresas, el entorno de trabajo se ve afectado por los problemas del día a día que presentan sus trabajadores, el agotamiento, la aparición de dolencias físicas, y el cansancio por la fuerte presión que se requiere en algunos trabajos, así como los problemas que traen de casa, les hacen sufrir de un ESTRÉS PSICOLÓGICO, es por ello que se requiere conocer los factores que lo impulsan. La siguiente investigación, se llevó a cabo con la finalidad de determinar el nivel de estrés en cuanto a la personalidad de los trabajadores de la empresa "Computel" en la ciudad de Chiclayo, una empresa que se dedica a la venta de accesorios de cómputo e instalaciones de redes. De los resultados obtenidos, se entiende que el tipo de personalidad no determina el nivel de estrés, pero sí poseen una estrecha relación, ya que a más vulnerabilidad en la personalidad, el nivel de estrés será más agudo, mientras que en una personalidad más serena, el estrés podrá ser tolerado.

**Palabras Claves:** Personalidad, Estrés laboral, Rasgos de personalidad, niveles de estrés, Burnout, Psicología, Comportamiento.

## ABSTRACT

Very often happens in companies that the working environment is affected by the problems of the day to day with workers, the fatigue, the occurrence of physical illness and the fatigue by the strong pressure that is required in some jobs, as well as the problems they bring from home, make them suffer from a psychological stress, that's why we needed to know the factors that drive to that. The following research was conducted with the purpose of determining the level of stress on the personality of the employees of the "Computel" company, in Chiclayo city, this company sells accessories and computer networking facilities. Of the results, it is understood that the type of personality doesn't determine the level of stress, but have a close relationship since more vulnerability in personality, stress level will become more acute, while in a more serene personality, stress may be tolerated.

**Key Words:** Personality, Work Stress, stress levels, personality traits, Burnout, Psychology, behavior.

## INTRODUCCIÓN

La preocupación creciente en la sociedad sobre el problema del estrés, pone en evidencia que se ha convertido en un problema frecuente de salud y, que tanto a nivel individual como colectivo, ocasiona a países y empresas, grandes pérdidas por defectos en la calidad y exceso en el empleo de insumos y servicios, ausentismo, deserción laboral, accidentes, jubilaciones prematuras e incluso, muerte.

La relación entre el estrés y los rasgos de personalidad, ha sido estudiado en diferentes ámbitos; los autores hablan de una relación estrecha y la existencia de personalidades que predisponen al estrés y los recursos de afrontamiento que lo evita, de allí que ha sido siempre motivo de investigación dentro de la Psicología en general y de la Psicología de la Salud en particular.

En los trabajadores que laboran en la empresa "Computel", existe una relación directa en cuanto al tipo de personalidad de cada trabajador, y el nivel de estrés que presentan. Dicha información, describe que en la empresa existe un entorno de fuerte estrés, el cual genera agotamiento y cansancio en los trabajadores.

## **PLANEAMIENTO DE LA INVESTIGACION**

### **1.1. Situación Problemática:**

El personal de la empresa "Computel", que trabaja en lo que es ventas y mantenimiento de computadoras, así como instalaciones de redes, y otros servicios a equipos de oficina, son quienes conforman esta organización, que últimamente ha sido considerada siempre como un entorno de fuerte estrés psicológico; por la fuerte cantidad de trabajos que requieren de esfuerzos físicos y de fechas límites donde se ejerce presión, y el poco número de personal, comprometido con su trabajo. Estos se encuentran frente a situaciones difíciles, como dolencias físicas, cansancio, y bajas remuneraciones, etc.

En esta situación problemática se sugiere la existencia de una relación estrecha entre los rasgos de Personalidad y Estrés laboral, o también denominado por autores (De la torre & otros, 1997), como el Síndrome de Burnout o del Quemado. Se podría decir que estas relaciones pueden manifestarse en distintos profesionales, que estén implicados en la atención al cliente, en lo que se refiere a las ventas de algún producto en específico. Estos profesionales, se ven encargados de atender al cliente con una actitud positiva hacia ellos, requieren de entusiasmo, pro actividad, etc. Es así como el conocimiento de la vulnerabilidad y la predisposición al Burnout, ocasionado por el stress laboral, de los profesionales de ventas o de servicios, resulta importante.

### **1.2. Formulación del Problema:**

¿Cuál es el nivel de estrés laboral en relación al tipo o rasgo de personalidad de los trabajadores de la empresa "Computel" en la ciudad de Chiclayo?

### **1.3. Objetivos:**

#### **1.3.1. Objetivo General:**

- Determinar el nivel de estrés laboral en relación al tipo de personalidad de los trabajadores de la empresa "Computel" en la ciudad de Chiclayo.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos:**

- Conocer los tipos de personalidad y los rasgos que determinan la personalidad.
- Conocer acerca de las dimensiones motivacionales de la personalidad: Orgánicas, Condiciones Ambientales deseadas por el individuo, De Logro, Autodeterminación y Necesidades Sociales.
- Encontrar la relación que existe entre el tipo de personalidad y el nivel de estrés en los trabajadores.

### **1.4. Justificación de la investigación:**

La justificación del presente trabajo de investigación se basa en el interés por el conocimiento acerca de los distintos niveles de estrés que se pueden presentar en la empresa, tomando como ejemplo al personal de "Computel". Durante el desarrollo de la investigación se determinará el nivel de estrés laboral que presentan en cuanto a su personalidad, ya que cada uno presenta una vulnerabilidad más acentuada que el otro.

## 1.5. Hipótesis y Variables de la investigación:

### 1.5.1. Hipótesis:

El nivel de estrés laboral en la empresa "Computel" en la ciudad de Chiclayo se da en relación directa de acuerdo al grado de tolerancia que el empleado posee en su personalidad.

### 1.5.2. Variables:

#### En cuanto a personalidad

- Tipos de personalidad

#### En cuanto a Estrés laboral

- Factores que predisponen al estrés laboral.
- 

#### 1.5.2.1. Operacionalización de las variables:

Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Personalidad	Rasgos de Personalidad	<b>Personalidad:</b> Conocer los rasgos de personalidad que presenta cada trabajador de la empresa "Computel".	Test: Cuestionario de personalidad situacional (CPS)
Estrés laboral	Factores que predisponen al estrés laboral	<b>Estrés laboral:</b> Conocer los factores que predisponen o que conllevan al trabajador de la empresa "Computel", al estado o situación de estrés.	Autoevaluación de estrés laboral

## MARCO REFERENCIAL:

### Antecedentes:

No existen estudios realizados acerca de la empresa "Computel", ni alguna con las mismas funciones que realiza. Solo en productividad como:

Navarrete R. 2000. En su investigación acerca de las afecciones del estrés en la productividad en la empresa, expone que existen numerosos índices de ausentismo, una baja productividad en la empresa, aumento en accidentes de los trabajadores y poca motivación en el trabajo, que se refleja en la empresa en forma de pérdidas y gastos. Además, que el organismo del ser humano está dotado de ciertos mecanismos de protección ante las situaciones que puedan producirnos estrés. Por lo que puede responder ante estas situaciones con estrés, no es negativo, al contrario, permite descubrir más recursos que en el futuro se dispondrán frente a otras situaciones que generen estrés. El estrés es controlado por la misma psique de la persona, y se regula según el querer mismo y la necesidad que le corresponda.

## MARCO TEÓRICO:

### Definición de Personalidad:

Allport (1972), es uno de los clásicos teóricos de la personalidad, dice: *"Personalidad es una de las palabras más abstractas de nuestra lengua y como toda palabra abstracta que sufre un uso excesivo, es muy amplia y su comprensión significativa. Casi ninguna palabra es más versátil"*.

### Determinantes de la Personalidad:

Existen dos determinantes que están entrelazadas en el desarrollo de la personalidad, las cuales forman un sistema de relación entre organismo y realidad objetiva. Eysenck (1973), define a:

- ✓ **La determinante Social;** que establece las diferencias de las condiciones sociales, desempeña un papel decisivo en la formación de la personalidad. *"Se encuentra constituida por la estructura social, basada en las relaciones sociales de producción que determinan la súper estructura social"*.
- ✓ **La determinante cultural;** *"ligada a la sociedad es un sistema de premisas socioculturales interrelacionadas que norman la actividad psíquica de los individuos en el marco de la familia, grupos, sociedad, en tanto desiderata básica de la vida, del modo de encarar y percibir los problemas múltiples de la actividad humana"*

### Rasgos de la Personalidad:

Cattell (1957), identifico dieciséis rasgos fuentes básicas que representan los bloques constructores de la personalidad. Ciertos rasgos son indicativos de un temperamento sociable, mientras que otros indican una disposición más reservada.

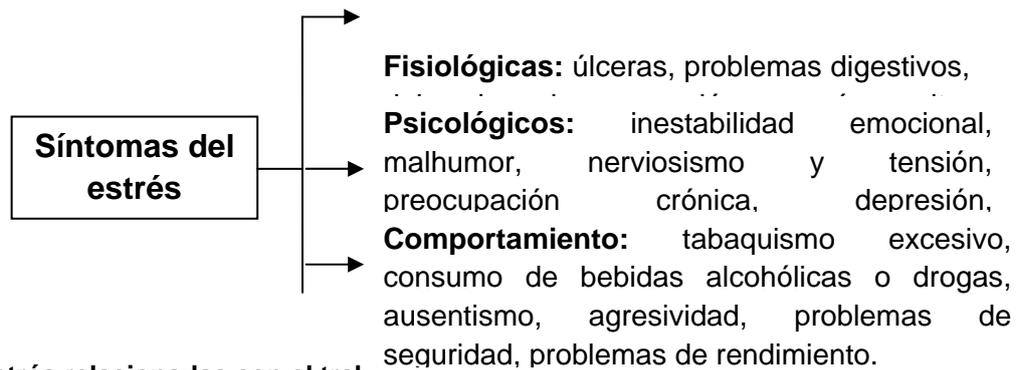
Sociable	—	Reservado
Más Inteligente	—	Menos inteligente
Emocionalmente estable	—	Emocionalmente inestable
Asertivo	—	Humilde
Despreocupado	—	Sensato
Conciencia Fuerte	—	Carencia de normas internas

Aventurero	—	Tímido
Inflexible	—	Afectuoso
Confiado	—	suspica
Imaginativo	—	práctico
Aprensivo	—	Seguro de sí mismo
Experimental	—	conservador
Dependiente de Grupo	—	Autosuficiente
Casual	—	Controlado
Relajado	—	Tenso.

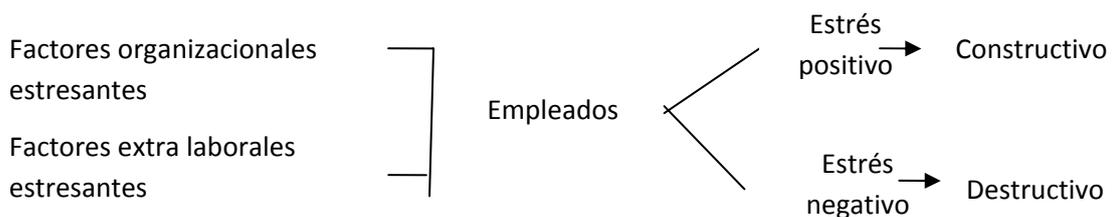
Los rasgos Fuente pueden tener su origen en la herencia o el ambiente. Los rasgos-Fuente han sido derivados empíricamente de la siguiente forma.

**Estrés Laboral:**

Según Davis K y Newstrom J. (2003). El agotamiento es hoy en día un problema grave en las empresas, los empleados de todos los niveles se sienten estresados, inseguros, malentendidos, subvaluados y enajenados, esto suele ocurrir a menudo por la presión que empieza a acumularse, y que causa tensión, con lo cual se tiene efectos adversos en emociones, procesos intelectuales y estado físico del sujeto.



**Causas de estrés relacionadas con el trabajo.**



**Niveles del Estrés:**

Para Lázarus y Folkman (1986), el estrés psicológico es “una relación particular entre el individuo y el entorno que es evaluado por éste como amenazante desbordante de sus recursos y que ponen peligro su bienestar”

**El primer nivel, Estimulación estresante.**- Comprende variables de origen Psicológico, Psicosocial, físico o biológico que accionan la reacción de estrés. Aquí se incluyen situaciones de riesgo (presiones sociales o cognitivas, infra o Supra estimulación, etc.) y grupos de riesgo (Sujetos con características que favorecen la aparición de situaciones de estrés).

**El segundo nivel, variables modulares;** Refractan los estímulos del primer nivel y les imprimen su sello individual a la Rs. Puede ser amortiguamiento o amplificación de la Rs.

**El último nivel, la reacción de estrés;** Aparece como consecuencia de los niveles anteriores. Se expresa a nivel psicológico, Conductual y biológico.

### **Personalidad y Estrés:**

Según Orlandini (1999), no importa tanto lo que suceda, sino los recursos de que disponga la personalidad, de ello depende el ajuste o la enfermedad. Los aspectos que aumentan la vulnerabilidad de la persona al estrés son:

- ✓ Las minusvalías sensoriales, motoras o corporales.
- ✓ Las lesiones orgánicas cerebrales.
- ✓ Las cogniciones anormales.
- ✓ La escasa o avanzada edad.
- ✓ El sexo femenino.
- ✓ La inteligencia sub-normal.
- ✓ La carencia de cultura.
- ✓ Las personalidades anormales.
- ✓ El carácter rígido.
- ✓ La intolerancia a la ambigüedad.
- ✓ La baja autoestima.
- ✓ Poseer un carácter de tipo "A"
- ✓ Las personalidades blandas de Kobasa.
- ✓ Los comportamientos: Introversos, esquizoides y con dificultad para desarrollar redes de apoyo social.

De la cantidad de años de vida, también dependerá la vulnerabilidad al estrés. En la edad adulta, el sujeto dispone de mayor resistencia psíquica y corporal para afrontarlo. Otro factor de vulnerabilidad o resistencia, depende de la inteligencia y de la cultura del individuo. A mayor grado de inteligencia, se dispondría de mayor cantidad de recursos de enfrentamiento al estrés.

### **METODOLOGÍA:**

**Tipo de investigación:** Descriptiva y aplicada.

**Diseño de investigación:** No Experimental.

**Métodos y técnicas de recolección de datos:**

#### **Técnica de Gabinete:**

- Lectura comprensiva de textos.
- Resaltado y subrayado.
- Sistema APA.
- Observación a la empresa.

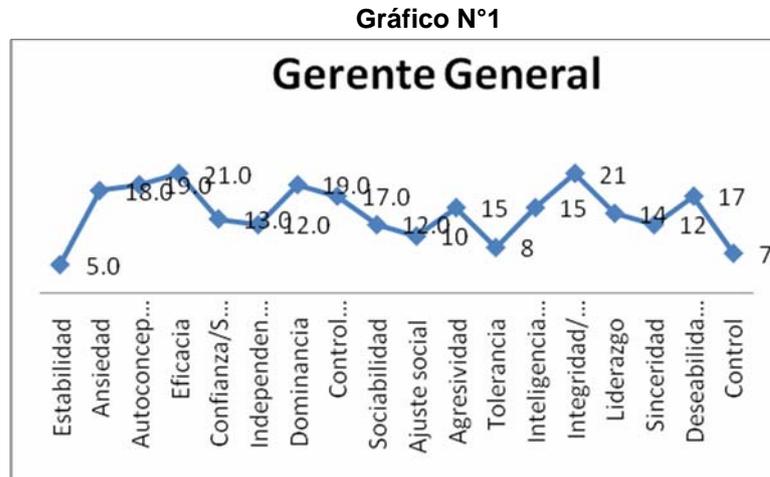
#### **Técnica de Campo:**

- Entrevista a los propietarios de la empresa y realización de los test de personalidad y estrés laboral.

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

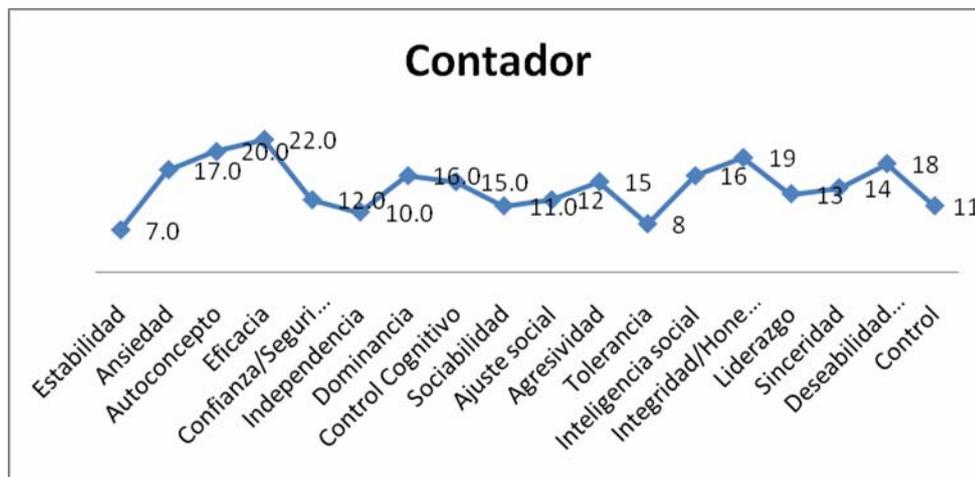
De los test psicológicos aplicados a las 7 personas que conforman la empresa "Computel", se tiene la siguiente información:

### Rasgos de Personalidad:



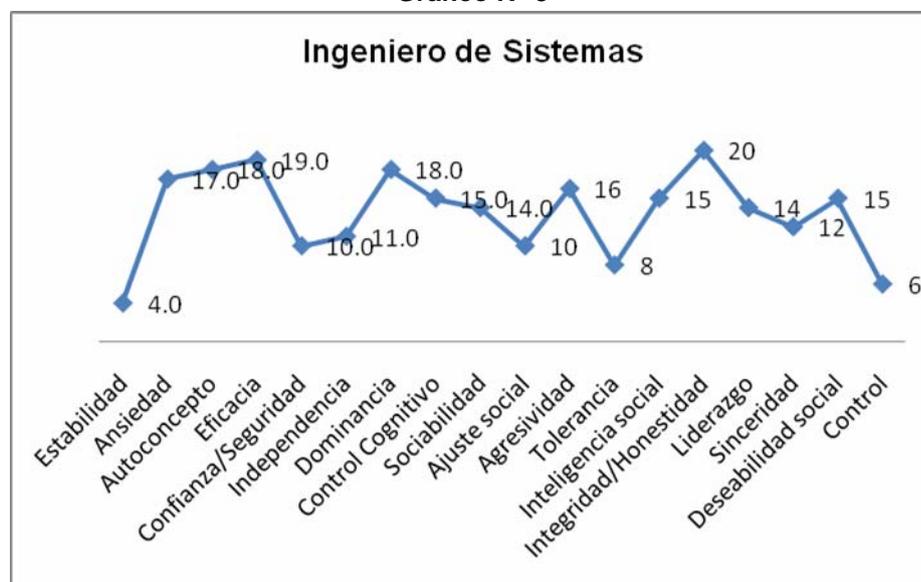
**Interpretación:** Según el CPS (cuestionario de personalidad situacional), esta persona posee un bajo puntaje en estabilidad con un 5.0 de valor y un alto puntaje en ansiedad con un valor de 18.0, lo que lo define con una personalidad irritable, impulsiva, sensible y susceptible, así mismo posee valores altos en Autoconcepto, Eficacia, Confianza, Control y Liderazgo, lo que lo señala como una persona Activa, con orientación al liderazgo, que pone esfuerzo en sí misma.

Gráfico N° 2



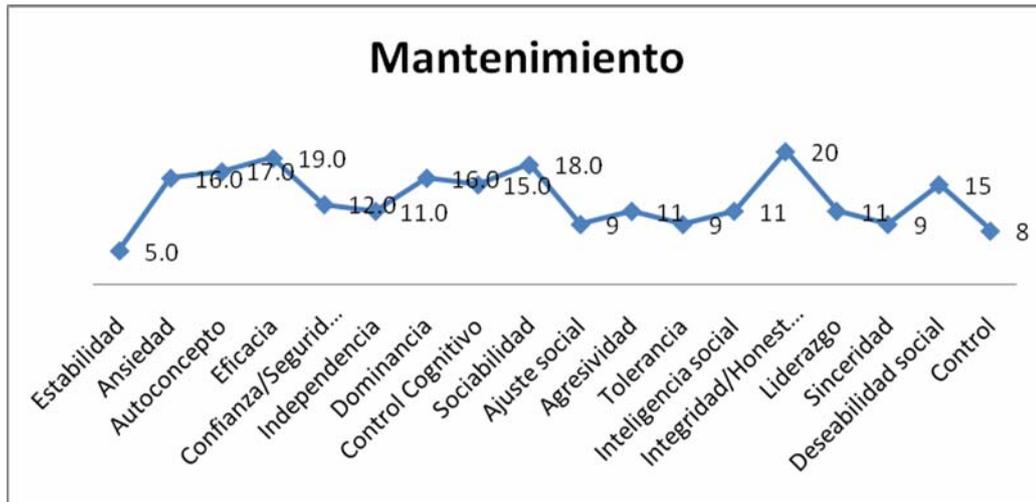
**Interpretación:** Presenta un alto puntaje en estabilidad y de ansiedad con valores de 7.0 y 17.0, lo cual quiere decir que es una persona que posee control en sus emociones pero que le falta concentración y es susceptible de distracciones. Tiene un alto puntaje de 20.0 en eficacia, lo cual la hace competente y emprendedora, pero en independencia posee un puntaje bajo con 10.0, lo cual la señala como dependiente y sumisa. Con un puntaje alto de 15.0 en agresividad, señalándola como agresiva, intolerante, de respuestas inadecuadas ante situaciones difíciles. En liderazgo un puntaje bajo de 13.0, lo cual quiere decir que no tiene garra ni transmite entusiasmo.

Gráfico N° 3



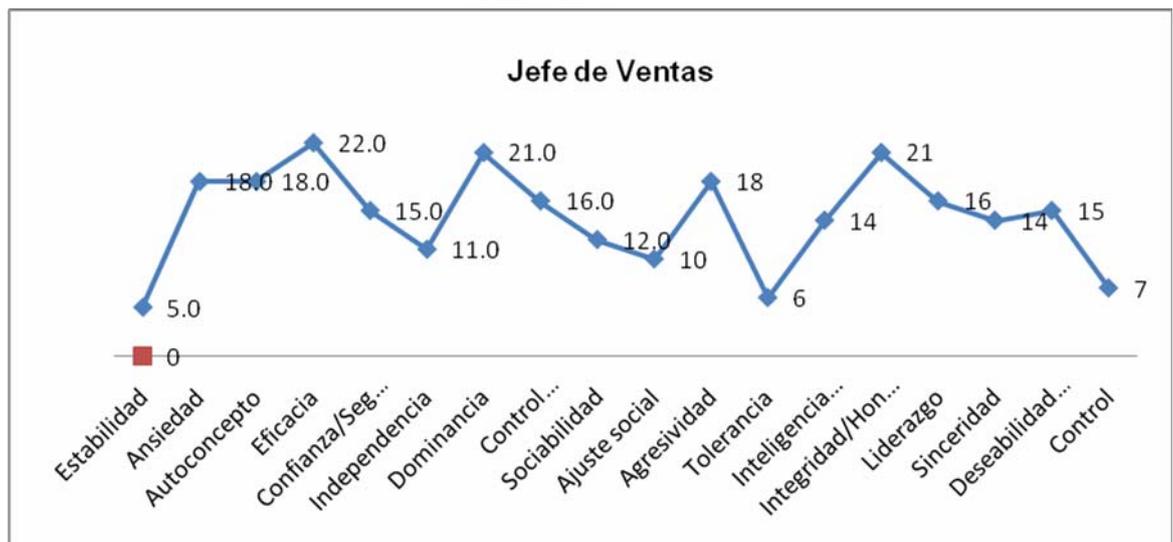
**Interpretación:** Posee altos puntajes en Autoconcepto y Dominancia, con 18.0 de valor, lo cual la señala como una persona de valor hacia él mismo, que le gusta organizar y mandar, así mismo valores altos en Integridad y Honestidad con un valor de 20.0, lo cual la señala como responsable.

Gráfico N° 4



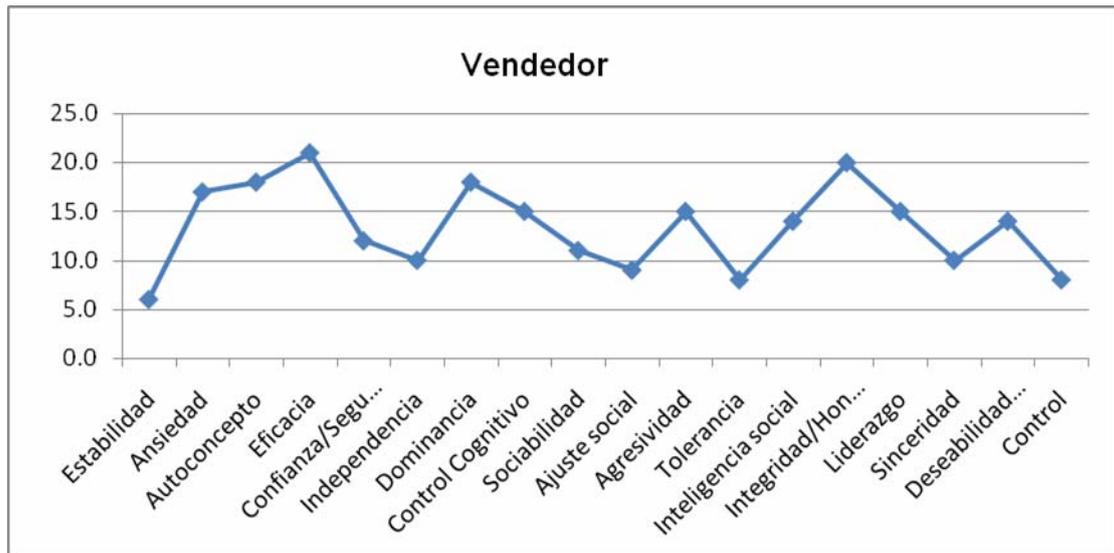
**Interpretación:** Posee puntajes altos de 16.0 de valor en Ansiedad y Dominancia, lo cual la señala como una persona irritable, impaciente, pero que posee dominancia, es decir Asertividad. Así mismo un puntaje de 9.0 en Ajuste social, Tolerancia y Sinceridad, lo cual la señala como una persona que le cuesta seguir las normas, que no sabe convivir con las ideas o valores de otros, y le gusta esconder las debilidades del yo.

Gráfico N° 5



**Interpretación:** Posee en Estabilidad un puntaje de 5.0 y en Ansiedad de 18.0, lo que la señala como una persona impulsiva, posee un puntaje de 22.0 en eficacia, lo cual la señala como Eficiente, con un puntaje en control cognitivo de 16.0, que la semana como precavida y organizada, que procura solucionar los problemas por sí misma. Puntaje alto en liderazgo de 16.0, que señala que se siente un líder.

Grafico N° 6



**Interpretación:** Posee un puntaje de 15.0 en sociabilidad, lo que la señala como una persona amable y simpática, con un puntaje de 14.0 en Ajuste Social, con un puntaje bajo en agresividad de 8.0, lo cual quiere decir que da respuestas adecuadas ante las frustraciones y situaciones difíciles. Tiene un puntaje de 14.0 en Deseabilidad Social, lo cual la señala como una persona que presenta una sobrevaloración de sí misma.

**Niveles de Estrés:**

Tabla N° 1

Ocupación	Diagnóstico	Puntaje
Gerente General	Estres en grado maximo	350
Contador	Estres en grado maximo	350
Ingeniero de sistemas	Predisposición al estrés	190
Mantenimiento	Menor riesgo de estrés	150
Vendedor	Menor riesgo de estrés	140
Vendedor	Predisposición al estrés	180
Jefe de ventas	Estres en grado maximo	310

**Interpretación:** Según la tabla, de el test aplicado en la autoevaluación del estrés a los trabajadores de "Computel", se obtuvo que los trabajadores que poseen un nivel de estrés en grado máximo son: el Gerente General de la empresa, el contador, y el jefe de ventas; y con un nivel menor de riesgo al estrés: el trabajador de mantenimiento y uno de los vendedores.

**DISCUSIÓN**

- ✓ Según Cattell (1957), existen dieciséis rasgos, fuentes básicas que representan los bloques constructores de la personalidad. Ciertos rasgos son indicativos de un temperamento sociable, mientras que otros indican una disposición más reservada. Del mismo modo, Eysenck (1973), que hace referencia de las determinantes sociales y de cultura, que perfilan la personalidad del individuo. En la empresa se obtuvo que cada persona tiene distintos rasgos de personalidad, los cuales determinan su propio tipo de personalidad. Algunos

poseían de índole sociable, mientras que otros resultaron ser más reservados. El mismo hecho de poseer un tipo de personalidad les hace actuar de una forma en la sociedad, la forma en la que ellos pueden reaccionar ante la motivación y por tanto en las relaciones con sus compañeros en el ambiente en el que laboran.

- ✓ Para Lázarus y Folkman (1986), estrés psicológico es “una relación particular entre el individuo y el entorno que es evaluado por éste como amenazante desbordante de sus recursos y que ponen peligro su bienestar”. Existen tres niveles, los cuales dan o predisponen a dar origen al estrés. En la empresa estos niveles se encuentran en gran potencia, puesto que en los trabajadores de más alto puesto, que conllevan más responsabilidad, se agudiza el estrés. Así mismo se diría que existe en la empresa predisposición o tendencia al estrés, como también un menor riesgo.
- ✓ Según Orlandini (1999), existen distintos aspectos que aumentan a vulnerabilidad de la persona y, “no importa tanto lo que suceda, sino los recursos de que disponga la personalidad, de ello depende el ajuste o la enfermedad”. En la empresa existe relación entre el tipo de personalidad de los trabajadores y el estrés, Por ejemplo, en el Gerente la relación entre personalidad y estrés se da de manera directa, ya que al poseer una personalidad a grandes rasgos de tipo vulnerable, y un estrés máximo, se manifiesta por la gran responsabilidad que éste presenta y al no poseer tolerancia se ve afectado.

## **CONCLUSIONES**

- ✓ Los rasgos de la personalidad de los trabajadores de la empresa “Computel”, se determinan de forma individual, puesto que no se puede generalizar, porque cada persona es única y posee una personalidad única también.
- ✓ El Gerente General tiene una personalidad de tipo A( individuos agresivos y competitivos, que se fijan estándares altos), y un estrés en grado máximo, lo cual generaría una relación directa entre personalidad y estrés. De igual forma el contador posee también una personalidad de tipo A con un estrés es máximo, y hay relación directa entre ambas.
- ✓ El ingeniero de Sistemas, posee una predisposición al estrés y una personalidad de tipo B (individuos más relajados que se toman la vida con calma), y guarda una relación directa. La persona de mantenimiento, posee un menor riesgo al estrés, y una personalidad de tipo A, la relación es inversa, ya que debería tener un estrés máximo o predisposición, por el tipo de personalidad que presenta.
- ✓ El jefe de ventas posee una personalidad de tipo A, y un estrés en grado máximo, lo cual genera una relación directa. El vendedor 1, posee una personalidad de tipo B, puesto que es sociable, amable y simpático con las demás personas, posee un menor riesgo de estrés, lo cual genera una relación directa entre personalidad y estrés.
- ✓ El vendedor 2, posee una personalidad de tipo B, Confía en sus posibilidades, es dominante y asertivo, presenta una predisposición al estrés, lo cual también genera una relación directa entre su personalidad y el estrés que presenta.
- ✓ Es así que en los trabajadores de la empresa “Computel”, se puede decir que por las relaciones existentes entre el tipo de personalidad de cada uno, y su nivel de estrés en el que se encuentran, existe una relación directa.

## RECOMENDACIONES

- ✓ En cuanto a la personalidad de los trabajadores, se recomienda que en la empresa se respire un ambiente de tranquilidad y de trabajo en equipo, donde todos colaboren y ayuden a que las labores sean más efectivas.
- ✓ Preocupación por los trabajadores en cuanto al tema del estrés, ofreciéndoles un compartir, o algunas actividades sociales, donde puedan relajarse y a la vez sentir que son importantes y valiosos para la empresa. Dicha actividad, podría ser un medio para comunicar los malestares que tienen los trabajadores con la labor o con los compañeros de trabajo.
- ✓ En el caso de las personas que tienen un estrés en grado máximo, la empresa debería proponer y planear unas cortas vacaciones, para que al regresar, ellos tengan entusiasmo y laboren con más dedicación y eficacia.
- ✓ Otorgar incentivos como las remuneraciones a los trabajadores, de tal manera que se sientan motivados.
- ✓ La mejor manera de evitar el estrés, es llevando una vida calmada y serena, aunque es verdad que existen distintos problemas en la vida de todas las personas; el trabajo no debe ser un factor estresor, ya que hace al hombre más digno y le hace desarrollar sus capacidades, para ello es necesario que se moldee la personalidad de acuerdo al interés que se persigue como trabajador y como una persona inteligente que posee fines.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALLPORT, G. W. & MURMIS, M. (1972). Psicología de la personalidad. Buenos aires: Paidós.
- Cattell, R. (1957). Estructura y medidas de la personalidad y la motivación. Nueva York: World Book Co
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill Interamericana.
- EYSENCK, H.J (1973). El estudio científico de la personalidad, Buenos Aires, Paidós.
- Lazarus, R., y Folkman, S. (1986.). Estrés y Proceso Cognitivos. Barcelona. Ed. Martínez Roca.
- ORLANDINI, A. (1999). EL ESTRÉS QUÉ ES Y CÓMO EVITARLO. México. Editorial Fondo de Cultura Económica, 2ª Edición.

# DETERMINACIÓN DEL TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EXISTENTE EN EL GRUPO EMPRESARIAL PACESA DE LA CIUDAD DE CHICLAYO

Bracko Castillo, Miguel Angel

## RESUMEN

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Por ello, el punto central alrededor del cual gira el presente trabajo, es el estudio de la cultura organizacional de la empresa Pacesa.

Además del estudio de la cultura organizacional, es decir las normas, los valores, las políticas y los objetivos; de la empresa mencionada anteriormente, se elaboro un planteamiento de la investigación; que consta de los siguientes puntos: antecedentes de la investigación, situación problemática, el problema de la investigación, y los objetivos. Por otro lado la metodología de la investigación, es la siguiente: tipo de investigación, recolección de datos, y la operacionalización de variables. Después del planteamiento de la investigación y la metodología de esta misma, se encuentra el aspecto teórico del tema a investigar "cultura organizacional".

La parte aplicativa de la investigación, se centra en la realización de una encuesta y su aplicación, así como la discusión de sus resultados. Para luego dar pasa a las conclusiones y recomendaciones del tema y la bibliografía. Por último se pondrá en el anexo el modelo de la encuesta.

### **Palabras clave:**

Cultura organizacional, normas, políticas, valores, creencias.

## ABSTRAC

The culture organizational is one of the fundamental props to support all those organizations that want to become competitive. For it, the central point about which turns the present work, is the study of the culture organizational of the company Pacesa.

Besides the study of the culture organizational, that is to say the procedure, the values, the policies and the aims; of the company mentioned previously, I elaborate an exposition of the investigation; that consists of the following points: precedents of the investigation, problematic situation, the problem of the investigation, and the aims. On the other hand the methodology of the investigation it is the following one: type of investigation, compilation of information, and the operacionalización of variables. After the exposition of the investigation and the methodology of this one itself, one finds the theoretical aspect of the topic to investigate "culture organizational"

The part applicative of the investigation it she centres on the accomplishment of a survey and his your application, as well as the discussion of his your results. Then to give it she goes on to the conclusions and recommendations of the topic and the bibliography. Finally the model of the survey will put in the annexe.

### **Keywords:**

Culture organizational, procedure, policies, values, beliefs.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación, titulado “Determinación del tipo de cultura organizacional existente en el grupo empresarial Pacesa de la ciudad de Chiclayo”, tiene como finalidad dar a conocer, la cultura organizacional de dicha empresa en estudio.

La investigación se compone de seis capítulos, siendo el primero de estos el planteamiento de la investigación, en la cual se identifica y delimita el problema de investigación, se hace referencia a la situación problemática, así como a los antecedentes, y se da la justificación respectiva del estudio.

En el segundo capítulo, se ha enfocado la investigación, al desarrollo del marco teórico, en el cual se describen los puntos más relevantes del tema, se habla sobre la cultura organizacional como del clima organizacional.

En el tercer capítulo, se trata de la parte aplicativa de la investigación, en la cual se ha aplicado una encuesta a 50 trabajadores de la empresa Pacesa, en donde los datos han sido cuantificados en gráficos e interpretados respectivamente.

En el cuarto capítulo, se hará un contraste entre la teoría y los resultados; es decir, la discusión de resultados.

Por último se harán las conclusiones del tema investigado así como sus recomendaciones y también la bibliografía consultada como los anexos.

## **PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION.**

### **1. Antecedentes de la Investigación.**

Al empezar con el tema de investigación, se encontró un trabajo de investigación a fin con el tema que se está realizando. Dicho trabajo se encontró en la biblioteca virtual de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, con el título “Influencia en la cultura organizacional de pacífico seguros”, el trabajo pertenece a la srta Monica Arbulu Santa Cruz.

### **2. Situación Problemática.**

Siendo el grupo PACESA, un grupo de empresas relativamente joven, pero con un gran respaldo en cuanto a experiencia por parte de sus cofundadores. Este no escapa a los problemas que puedan surgir dentro de sus diferentes empresas, que conforman dicho grupo.

Es por esto que ante la falta de buen manejo de la cultura organizacional que conforma al grupo PACESA, por falta de una adecuada formalidad en el seno de dicho grupo, no permite que esta desarrolle en un adecuado ambiente, que le permita trascender y abrirse ante el complejo mundo de los negocios.

Si bien es cierto el grupo, cuenta con una sólida trayectoria por parte de sus socios, esta experiencia no ha sido bien canalizada al momento de surgir como grupo, ya que así lo demuestra su estructura. Estructura que por ser relativamente nueva no ha sabido amoldarse a las distintas empresas del grupo.

### **3. Formulación del Problema.**

¿Qué tipo de cultura organizacional existe en el grupo empresarial Pacesa de Chiclayo?

#### 4. Obejtivos.

##### Objetivo General:

- Determinar el tipo de cultura organizacional existente en el grupo empresarial Pacesa de Chcialyo

##### Objetivo Especifico:

- Determinar las politicas con las que se guian los integrantes del grupo Pacesa.
- Analizar los obejtivos que persigue el grupo Pacesa para alcanzar sus metas.
- Determinar las normas existententes en el grupo empresarial Pacesa.
- Anbalizar los valores con los que cuenta el grupo Pacesa.

#### 5. Metodología.

##### 5.1 Tipo de Investigación.

El tipo de investigacion es de tipo descriptivo, ya que describe a la empresa como tal y al problema a tratar.

##### 5.2 Recoleccion de Datos.

- **Fuente Primaria:**  
Encuesta.
- **Fuente Secundaria:**  
Libros y paginas web.

##### 5.3 Operacionalizacion de las variables:

- **Variable Independiente:**

Cultura Organizacional.

Variable	Sub - Variable	Indicadores
Cultura Organizacional	Valores	Filosofía, Ideología, Creencias
	Políticas	Externas, Centrales, e Internas

	Normas	Laborales, Sociales, Medio Ambiente
	Objetivos	General y Específicos

## 6. Justificación.

Mediante la realización del presente trabajo de investigación, se pretende determinar cual es la cultura organizacional existente en el grupo empresaria Pacesa, para poder analizar los posibles fallos que hay dentro de dicho grupo en estudio. Por otro lado se espera que este trabajo sirva de referencias para la realización de futuros trabajos de investigación, relacionados con el tema.

## MARCO TEORICO.

### Cultura Organizacional.

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto en los hospitales o cualquier organización sanitaria, es un término que debe tenerse en consideración.

**Una Norma**, aplicado a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial: Manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros.

**Un Valor**, Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, las creencias y conceptos básicos de una organización, así como también la médula de la cultura organizacional. Estos son la base de la cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Inspiran la razón de ser de cada organización, los objetivos a perseguir y las metas a lograr. Los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de la empresa y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. Estos se generan de la cultura de la organización, por lo tanto son establecidos por la alta gerencia.

**Una Política**, Las políticas de la organización son líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Estas líneas generales de actuación, acotan y canalizan las estrategias y suelen tener una vigencia superior a las estrategias. Algunos ejemplos de políticas de empresa tienen que ver con la autofinanciación, la reinversión de beneficios, la promoción interna de personal o el acudir a personal de fuera, etc.

**Un Objetivo,** Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

**Las funciones de los objetivos organizacionales:**

- Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
- Fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una empresa.
- Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.<sup>1</sup>

**Clima Organizacional:**

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

**Características del clima organizacional.**

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional.

---

<sup>1</sup> Albart, Y. y Portuondo, A. L. (1999): La Cultura Organizacional. Una Variable a Considerar en la Competitividad Empresarial. Folletos Gerenciales. No. 3. CCED, MES.

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. Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- a) Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- b) Responsabilidad (*empowerment*): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- c) Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- d) Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- e) 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.
- f) Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- g) Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- h) Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- i) Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

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 estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.<sup>2</sup>

### **Importancia de conocer la cultura organizacional.**

Es muy importante para:

- Detectar problemas dentro de la organización (hospitales o cualquier otro establecimiento de salud) y luego poder ofrecer solución a estos problemas.

---

<sup>2</sup> Berger, B. (1993). La Cultura Empresarial. Guernika.

- Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización (bajo la misión que tiene esa organización)
- Poder formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.
- Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas en de la manera posible, para que se sientan motivados en su centro laboral.

### **Clasificación de la cultura organizacional:**

Una cultura organizacional puede ser: **débil o fuerte**. Una cultura fuerte es lo ideal de una organización. Una cultura débil es la que se debería de cambiar.

**Cultura fuerte** Es aquella en la que todo el personal de la Empresa se encuentra convencido de los valores y creencias de la Organización; es compartida por todos sus miembros.

**Cultura débil** Es aquella en la cual hay poco convencimiento con los valores organizacionales y el control se ha de ejercer a través de exhaustivos procedimientos y consiguiente burocracia, es decir, los valores son impuestos.

Cuando la cultura existente se basa en la creencia de "hacer las cosas porque esto es lo correcto" ocurre otro fenómeno, Pensamiento grupal. El "Pensamiento grupal" ha sido descrito fuertemente por Irving L. Janis como "... la manera de pensar fácil y rápida en un grupo muy cohesionado donde las personas están profundamente envueltas y se esfuerzan para que la unanimidad anule su motivación para informarse sobre alternativas reales de acción." Éste es un estado en el cual la gente, incluso si tiene opiniones distintas, no desafía al pensamiento organizacional, como consecuencia da pocas oportunidades al pensamiento innovador. Puede pasar por ejemplo cuando hay una fuerte confianza en una figura central y carismática, o cuando hay en la base de la identidad del grupo un clima de relaciones amistosas (evitando conflictos). De hecho el pensamiento grupal es muy común, pasa siempre en casi todos los grupos. Los miembros desafiantes son rechazados o vistos como una influencia negativa para el resto del grupo porque sus ideas entran en conflicto y alteran la cultura central. En estudios sobre cultura, ésta es vista como etnocéntrica (Barone, J.T., Switzer, J.Y.) o culturocéntrica, significando que tendemos a pensar que nuestra cultura/subcultura es la mejor. La cultura fuerte, cuanto más predominante mayor pensamiento grupal.

En contraste, organizaciones burocráticas pueden perder oportunidades de innovación por su confianza en los procedimientos ya establecidos.

Las organizaciones innovadoras necesitan individuos que estén preparados para el desafiar el status quo del pensamiento grupal o de la burocracia, aunque también necesitan procesos para implementar nuevas ideas eficazmente.<sup>3</sup>

---

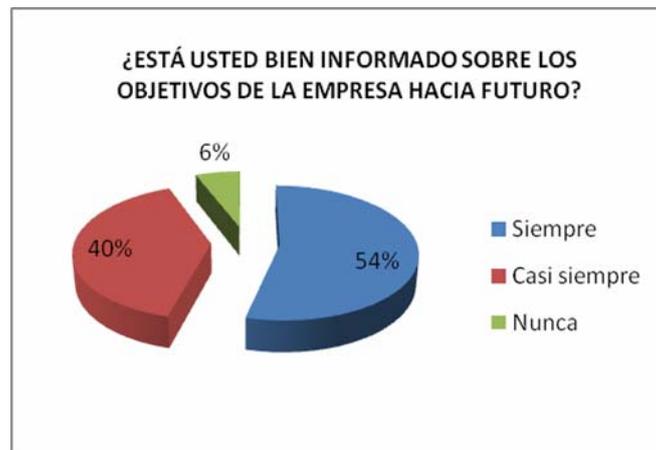
<sup>3</sup> Drucker, P. (1993): Cultura de las Organizaciones. Úselas no las Pierdas Administración y Futuro.Ed los '90 en Adelante Sudamericana, Argentina

## RESULTADOS

TABLA 01

¿Está usted bien informado sobre los objetivos de la empresa hacia futuro?	Indicador	Porcentaje
Siempre	27	54%
Casi siempre	20	40%
Nunca	3	6%

GRAFICO 01



### INTERPRETACIÓN:

De los 50 encuestados, el 54% de los trabajadores, respondieron que si se encuentran bien informados, con respecto a los objetivos que persigue la empresa, ya que así lo demuestran los datos; un 6% respondieron que nunca se encuentran informados,

**TABLA 02**

¿Cree usted que los objetivos trazados por la empresa se están cumpliendo?	Indicador	Porcentaje
Siempre	24	52%
Casi siempre	26	48%
Nunca	0	0%

**GRAFICO 02**



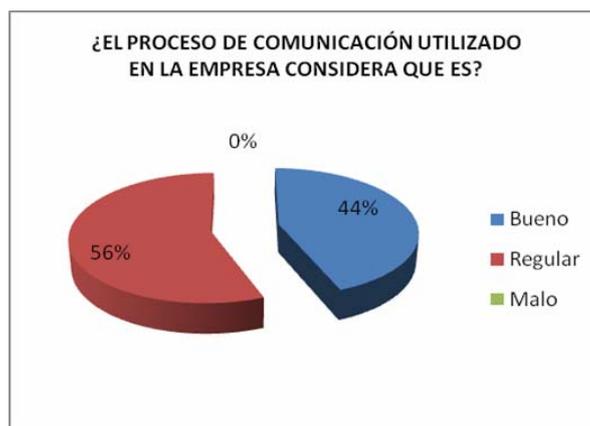
**INTERPRETACIÓN:**

De los 50 encuestados, el 52% de estos, creen que si se están cumpliendo los objetivos trazados por la empresa.

**TABLA 03**

¿El proceso de comunicación utilizado en la empresa considera que es?	Indicador	Porcentaje
Bueno	22	56%
Regular	28	44%
Malo	0	0%

**GRAFICO 03**



**INTERPRETACIÓN:**

Con respecto al proceso de comunicación que se sigue en la empresa. Un 56% de los encuestados considera que la comunicación es buena, ya que los datos así lo demuestran.

**TABLA 04**

¿Cree usted que sus logros personales se están cumpliendo en la empresa?	indicador	porcentaje
Siempre	25	50%
Casi siempre	25	50%
Nunca	0	0%

**GRAFICO 04**



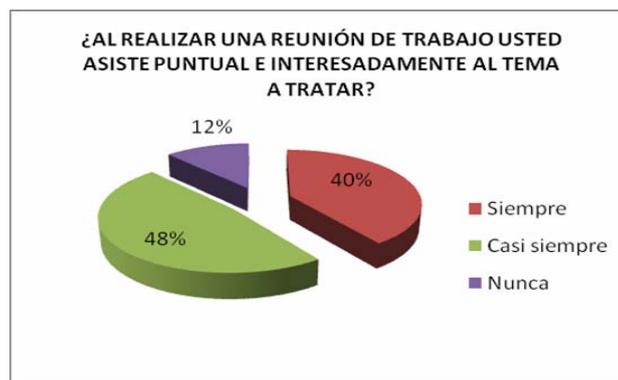
**INTERPRETACIÓN:**

De las personas encuestadas, la mitad y mitad, es decir 50% y 50% de los encuestados opinan que sus logros personales, se están cumpliendo en la empresa.

**TABLA 05**

¿Al realizar una reunión de trabajo usted asiste puntual e interesadamente al tema a tratar?	Indicador	Porcentaje
Siempre	20	40%
Casi siempre	24	48%
Nunca	6	12%

**GRAFICO 05**



**INTERPRETACIÓN:**

Con respecto al interés que muestran los trabajadores, al asistir a alguna reunión de trabajo, el 48% afirma asistir puntualmente casi siempre, demostrando un interés relativo hacia los temas a tratar; frente a un 12% que afirma, no asistir puntualmente.

**TABLA 06**

¿Se siente motivado (a) con los valores que persigue la empresa	Indicador	Porcentaje
Siempre	46	92%
Casi siempre	4	8%
Nunca	0	0%

**GRAFICO 06**



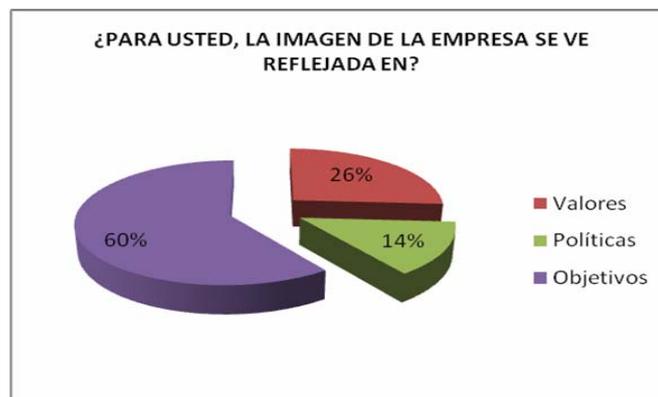
**INTERPRETACIÓN:**

Respecto a la motivación, con relación a los valores perseguidos por la empresa, los trabajadores encuestados respondieron con un rotundo 92% que da a entender que si se sienten motivados, con los valores de la empresa.

**TABLA 07**

¿Para usted, la imagen de la empresa se ve reflejada en?	Indicador	Porcentaje
Valores	13	26%
Políticas	7	14%
Objetivos	30	60%

**GRAFICO 07**



**INTERPRETACIÓN:**

De los 50 encuestados, el mayor porcentaje. Es decir el 60% consideran que la imagen de la empresa, se ve reflejada en los objetivos que persigue; un 14% opina que son las políticas las que reflejan la imagen de la empresa.

**TABLA 08**

¿Considera usted que la cultura organizacional en la empresa es demasiada formalizada o burocrática?	Indicador	Porcentaje
Valores	8	16%
Políticas	15	30%
Objetivos	27	54%

**GRAFICO 08**



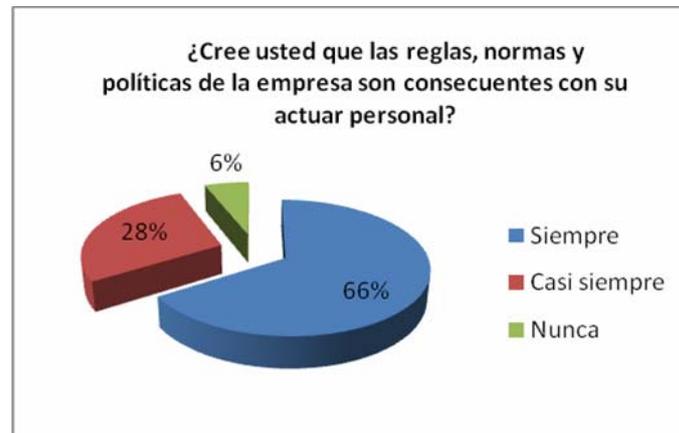
**INTERPRETACIÓN:**

Un 54% opinan que la cultura en la empresa, no es demasiada formal ni burocrática. Mientras que un 16% opinan que si lo es.

**TABLA 09**

<b>¿Cree usted que las reglas, normas y políticas de la empresa son consecuentes con su actuar personal?</b>	<b>Indicador</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	33	66%
Casi siempre	14	28%
Nunca	3	6%

## GRAFICO 09



### INTERPRETACIÓN:

Con respecto a esta pregunta, de los 50 encuestados el 66% respondieron que las reglas, normas y políticas de la empresa, si son compatibles con ellos, frente a un 6% que opinaron que no.

**TABLA 10**

¿Cómo calificaría el presente actuar de la empresa con respecto a la sociedad?	Indicador	Porcentaje
Bueno	42	84%
Regular	8	16%
Malo	0	0%

**GRAFICO 10**



**INTERPRETACIÓN:**

De las personas encuestadas, un 84% consideran que el actuar de la empresa es positivo para la sociedad, ya que brinda trabajo y servicios; un 16% opina que este apoyo es regular.

## **DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Según Albart, Y. Nos dice:

Una Norma, aplicado a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos lo integrantes de ella.

Los valores, representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas.

Las políticas, de la organización son líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas.

Los objetivos, toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

## **CONCLUSIONES:**

- ✓ El tipo de cultura organizacional detectado en la empresa es de tipo cultural fuerte.
- ✓ Los trabajadores de la empresa Pacesa, se sienten a gusto con los objetivos trazados por esta; en tanto que estos se están cumpliendo. Sean estos los objetivos organizacionales, como personales.
- ✓ Las normas de la empresa, son relativamente cumplidas a comparación de los otros puntos referidos a la cultura organizacional de la empresa.
- ✓ Existe una buena imagen interna de quienes laboran en la empresa Pacesa, puesto que sienten que hay una buena proyección exterior de la empresa para con la sociedad, como de esta, para con sus trabajadores.
- ✓ El clima organizacional, en la empresa es óptimo, ya que las personas que laboran dentro de la empresa se encuentran satisfechos con el actuar de esta.

## **RECOMENDACIONES:**

- ✓ Afianzar la misma cultura organizacional que se está realizando en la empresa, ya que por lo visto está dando buenos resultados.
- ✓ Dar mayor importancia a que se cumplan las normas de la empresa puesto que los resultados demuestran que no se están cumpliendo mucho las normas.
- ✓ Seguir con las mismas políticas de apoyo al personal que labora en la empresa, ya que esto de algún modo se siente mayormente identificado con la empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- ✓ Albart, Y. y Portuondo, A. L. (1999): La. Cultura Organizacional. Una Variable a Considerar en la Competitividad Empresarial. Folletos Gerenciales. No. 3. CCED, MES.
- ✓ Berger, B. (1993). La Cultura Empresarial. Guernika.
- ✓ Drucker, P. (1993): Cultura de las Organizaciones. Úselas no las Pierdas Administración y Futuro.Ed los '90 en Adelante Sudamericana, Argentina

**ANEXOS**  
**LA ENCUESTA**

Encuesta

N: 01

**Objetivo:** Determinar la cultura organizacional, existente en la empresa Pacesa.

**Instrucciones:** Marque con una "X" la respuesta que UD crea conveniente.

**1. ¿Está usted bien informado sobre los objetivos de la empresa hacia futuro?**

- 1. Siempre\_\_\_
- 2. Casi siempre\_\_\_
- 3. Nunca \_\_\_

**2. ¿Cree usted que los objetivos trazados por la empresa se están cumpliendo?**

- 1. Siempre\_\_\_
- 2. Casi siempre\_\_\_
- 3. Nunca \_\_\_

**3. ¿El proceso de comunicación utilizado en la empresa considera que es?**

- 1. Bueno \_\_\_
- 2. Regular\_\_\_
- 3. Malo\_\_\_

**4. ¿Cree usted que sus logros personales se están cumpliendo en la empresa?**

- 1. Siempre\_\_\_
- 2. Casi siempre\_\_\_
- 3. Nunca \_\_\_

**5. ¿Al realizar una reunión de trabajo usted asiste puntual e interesadamente al tema a tratar?**

- 1. Siempre\_\_\_
- 2. Casi siempre\_\_\_
- 3. Nunca \_\_\_

**6. ¿Se siente motivado (a) con los valores que persigue la empresa?**

- 1. Siempre\_\_\_
- 2. Casi siempre\_\_\_
- 3. Nunca \_\_\_

**7. ¿Para usted, la imagen de la empresa se ve reflejada en?**

- 1. Valores\_\_\_
- 2. Políticas\_\_\_
- 3. Objetivos\_\_\_

**8. ¿Considera usted que la cultura organizacional en la empresa es demasiado formalizada o burocrática?**

1. Siempre\_\_\_

2. Casi siempre\_\_\_

3. Nunca \_\_\_

**9. ¿Cree usted que las reglas, normas y políticas de la empresa son consecuentes con su actuar personal?**

1. Siempre\_\_\_

2. Casi siempre\_\_\_

3. Nunca \_\_\_

**10. ¿Cómo calificaría el presente actuar de la empresa con respecto a la sociedad?**

1. Bueno \_\_\_

2. Regular\_\_\_

3. Malo\_\_\_

# ANÁLISIS DE LOS NIVELES MOTIVACIONALES Y ACTITUDINALES EN LA EMPRESA MOLINO SAN ANTONIO SAC CARRETERA A LAMBAYEQUE

Burga Vásquez, Guisela

## RESUMEN

Se examina el análisis de los niveles motivacionales y actitudinales en la Empresa Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque, en la que participaron el administrador y 10 personas que laboran en otras áreas de la empresa o que tienen a cargo otras funciones a la cual se les aplicó un cuestionario con 15 ítems en la escala Likert, y al administrador se le hizo unas ciertas preguntas. El cuestionario se aplicó para identificar los niveles motivacionales y actitudinales de las personas que laboran en esta empresa. Los resultados analizados por estadística descriptiva determinó el porcentaje de las respuestas a estos 15 ítems. Los niveles motivacionales y actitudinales de las personas que laboran en la Empresa Molino San Antonio SAC son buenas, pero cabe resaltar que hay varias cosas por mejorar, ya que estos niveles quieren lograr una eficacia, eficiencia, satisfacción y que más decir una buena atractividad de la Empresa.

**Palabras clave:** Nivel, motivación, actitudes.

## ABSTRACT

It examines the analysis of attitudinal and motivational levels in the Enterprise Mill road to San Antonio Saca Lambayeque, which was attended by the administrator and 10 people working in other areas of the company or who have headed to other functions which are a questionnaire with 15 items in the Likert scale, and the administrator was made about certain questions. The questionnaire was used to identify levels and motivational attitude of people working in this company. The results analyzed by descriptive statistics determined the percentage of responses to these 15 items. The motivational levels and attitude of people working in the Enterprise Mill San Antonio Saca are good, but it is worth noting that there are several things to improve, as these levels want to achieve efficiency, satisfaction and most say that a good attractiveness of Enterprise.

**Keywords:** Level, motivation, attitudes

## INTRODUCCIÓN

En este trabajo, se revisa la conceptualización de los constructos niveles y motivación. Una vez definidos se explora los niveles motivaciones y actitudinales sobre los factores actitudinales y motivacionales que ejercen mayor influencia en el comportamiento de los trabajadores.

Varios autores han resaltado la importancia de la motivación y actitudes en sus niveles, ya que el ser humano es un ser lleno de aspiraciones y en su comportamiento y desarrollo las necesidades constituyen la motivación. En la práctica la escala de necesidades no es la misma para todas las personas, esta diferencia es más notable si esta escala se aplica en

administración de empresas, motivo por el cual, algunos autores no están de acuerdo con su gestión directa en la gestión empresarial.

El cuestionario de los niveles motivacionales y actitudinales de los trabajadores, se trató de una prueba para analizar los niveles de motivación y actitudes, a través de una escala de Licker (Muy de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, muy en desacuerdo) con 15 ítems que hacen referencia tanto a los niveles motivacionales y actitudinales, en las que se obtuvo muy buenos resultados.

Tales resultados sirvió para identificar que la Empresa tiene trabajadores con unos niveles motivacionales y actitudinales muy estables, es decir ellos trabajan con gusto, están satisfechos con su trabajo y sueldo, tiene confianza con su jefe y contruyen relaciones estrechas con sus compañeros.

## **PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Antecedentes**

Haciendo una revisión de autores encontré que ROBBINS, Stephen. (1999), hizo una investigación sobre las actitudes de las personas que laboran en determinadas empresas, luego está DUBRIN, Andrew. (2003), que en las actitudes señala ejemplos de personas que trabajan en las empresas, y por último RODRÍGUEZ, Darío. (1999), menciona la motivación ejemplificando a las personas en sus trabajos. Luego seguida la búsqueda en documentos de EBSCO identifiqué 3 artículos que se relacionan con los niveles motivacionales y actitudinales de las personas en las cuales están: Noris De la Cruz con su artículo "La motivación, comunicación y actitudes de los empleados en la Organización", luego Roberto Espiniza Soto Mayor con su artículo "Perfil motivacional del personal directivo y empleado en organizaciones de Santa Bárbara de Zulia", y por último el Ing. Washington Sandoval Erazo, Ph.D. con su artículo "La Motivación".

### **2. Situación Problemática**

Muchas empresas dejan de lado al personal que labora en ella, ya que sus dueños están más pendientes en las ganancias y utilidades que logran, por ello muchas veces las organizaciones no se dan cuenta del estado de cada una de estas personas y descuidan lo que es el capital humano de la empresa sin conocer realmente los niveles actitudinales y motivacionales que estas personas presentan en sus respectivos puestos; por ello yo he titulado mi artículo de investigación "Análisis de los niveles actitudinales y motivacionales en la Empresa Molino San Antonio carretera a Lambayeque", con un personal de 10 trabajadores en el que se identificará cada nivel de actitud y motivación de cada persona para identificar los problemas que se suscitan en cada persona y puede dificultar un buen desempeño en esta empresa.

### **3. Formulación del Problema**

¿Cuáles son los niveles motivacionales y actitudinales en la Empresa Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque?

## **4. Objetivos**

### 4.1. Objetivo General

Analizar los niveles motivacionales y actitudinales en la Empresa Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque?

### 4.2. Objetivos Generales

- ✎ Medir los niveles motivacionales de las personas que laboran en la Empresa Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque.
- ✎ Medir los niveles actitudinales de las personas que laboran en la Empresa Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque.

## **5. Metodología**

### 5.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se realizó fue descriptivo porque me permitió conocer, analizar y determinar los niveles motivacionales y actitudinales en la Empresa Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque.

### 5.2. Método de recolección de datos

En este proyecto de investigación se utilizó la encuesta. La encuesta consideró 15 ítems en los que se abarcó los niveles motivacionales y actitudinales lo que benefició medir los niveles de las personas que laboran en la Empresa Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque.

### 5.3. Variables y su operacionalización

Variables	Subvariables	Dimensiones
Niveles Motivacionales	Nivel Intrínseco	Disfruta su trabajo Estima
	Nivel extrínco	Dinero Reconocimiento
	Nivel trascendental	Autorrealización
Niveles Actitudinales	Nivel Cognitivo	Conocimientos Habilidades
	Nivel Afectivo	Estable Inestable
	Nivel Conductual	Agrado desagrado

## 6. Justificación

Para identificar las actitudes y motivaciones de las personas en la empresa Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque es importante hacer una investigación para determinar las percepciones de las personas hacia cada uno de los trabajadores incluidos ellos mismos, para después evaluarse y modificar su comportamiento a través de las características motivacionales y actitudinales; también porque esta investigación será importante para conocer acerca de los niveles actitudinales y motivacionales, y además porque este artículo de investigación más adelante puede beneficiar a otras futuras investigaciones.

## MARCO TEÓRICO: NIVELES MOTIVACIONALES Y ACTITUDINALES

El presente artículo parte de la premisa de que la motivación y la actitud son constructos diferentes. La motivación se dirige a una meta, puede ser débil o fuerte; la actitud a un objeto, puede ser negativa o positiva (Baker, citado en Taeko, 2004).

La palabra motivación se deriva del latín *movere*: es la fuerza que inicia, mantiene y dirige el comportamiento (Steers y Porter, 1991). De acuerdo con la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2000), en la elección de alguna actividad pueden intervenir dos tipos de motivación: la intrínseca y la extrínseca. La primera representa el prototipo del comportamiento autodeterminado, los individuos siguen natural y espontáneamente sus intereses en la elección.

Entre las cualidades asociadas con la motivación intrínseca están el interés, el gozo y un involucramiento directo con el entorno (Deci y Ryan, 1991). En cambio, en una elección extrínseca el individuo se guía por las recompensas externas; contrariamente a la intrínseca, el *locus* de control de la extrínseca es externo; el individuo guía su elección por motivos ajenos a sus propios intereses; el involucramiento es calculado.

La motivación como aspecto importante en el estudio del comportamiento organizacional (CO) es vital para lograr la permanencia de las personas en la empresa (Amorós, 2006). Este concepto como disposición de la persona para emitir una acción, involucra los motivos, que son los que determinan o mueven a la persona a actuar en un sentido específico.

La motivación se refiere a los factores que activan y dirigen el comportamiento de los seres humanos y de otros organismos; su complejidad ha ocasionado una variedad de enfoques conceptuales, esto es, biológicos, cognitivos y sociales; todos estos enfoques buscan explicar la energía que guía el comportamiento de las personas en direcciones específicas, con todo esto nos referimos al factor estímulo como energía interna que produce una respuesta en un órgano sensorial.

La motivación ha sido, es y seguirá siendo verdadera preocupación para las organizaciones, las cuales continuarán en la búsqueda de soluciones. Este es uno de los temas que más se investiga en el CO.

Toda empresa de negocios es como cualquier otro tipo de organización humana formada por personas cuyas acciones se coordinan para un resultado determinado. Para que exista organización esta acción conjunta debe estar coordinada y dirigida hacia el logro de una meta (Chinchilla, M.N & Pérez-López, J.A., 1990).

El Modelo Mecanicista se trata de los incentivos extrínsecos del trabajo, es decir, la motivación del trabajo está dada sólo por lo que uno produce. Los factores extrínsecos se asocian a la eficacia de una empresa.

El Modelo Orgánico o Psicosociológico, frente a la concepción mecanicista o práctica de los incentivos aparece la concepción de la empresa como organismo social, donde las personas no sólo participan por los incentivos de la empresa sino también para satisfacer otras necesidades a través de la interacción con otras personas.

Es por ello que las personas no sólo están motivadas por factores extrínsecos sino también intrínsecos como son el aprendizaje, la responsabilidad, el logro, etc.

Con esto se asocia a la organización con un lado objetivo y otro subjetivo:

El lado objetivo es la satisfacción de lo que uno recibe por lo que uno hace.

El lado subjetivo es la atractividad del trabajo hacia sus miembros.

La finalidad de las organizaciones según este modelo son: eficacia de la empresa y atractividad.

La desventaja de este modelo es que los directivos no poseen un entendimiento del plano psicológico de las personas, por ende, cuando sienten que la eficacia se ve afectada por los planes para contentar a la gente éstos últimos son abandonados.

El Modelo Antropológico o Humanista en este modelo no sólo se quiere conseguir eficacia y atractividad sino también la unidad e identificación de los miembros con la empresa.

Para ello se contempla que la organización encarne valores concretos en toda su operación.

Estos valores se ven reflejados en las políticas de la empresa y en las decisiones que se van tomando. Luego, según cuáles sean estos valores las personas se identificarán o no con la empresa.

Aparte de tener motivaciones extrínsecas e intrínsecas, este modelo además incluye una motivación a satisfacer las necesidades de otra persona llamada motivación trascendente.

Este modelo resulta el más completo al incluir estos 3 tipos de motivaciones:

Extrínsecas: "Motivo que se atribuye a la realización de la acción por parte de una persona distinta a la que realiza la acción. Ej: retribución de un trabajo, alabanzas que reciben al hacerlo".

Intrínsecas: "Cualquier resultado de la ejecución de la acción para la persona que la realiza. Ej: el aprendizaje que provoca la acción".

Trascendentes: "Resultados que la acción provoca en otras personas distintas de quien ejecuta la acción. Ej: Dar un buen servicio a un cliente".

Las Actividades de Liderazgo son la motivación de las personas para que desarrollen tales actividades que se les haya sido otorgada.

El Directivo como Ejecutivo implica la capacidad de descubrir los talentos y habilidades de las personas que dirige. Aprovecha el impulso de las motivaciones internas de las personas a través de un diseño de tareas.

El líder está íntimamente relacionado con la motivación trascendental.

ROBBINS, Stephen. (1999)

La motivación laboral constituye un tema central en el diagnóstico de cualquier organización. Las organizaciones sólo pueden pretender lograr sus objetivos si consiguen el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros en la búsqueda de las metas organizacionales. Por eso es bueno indagar acerca de la motivación de los trabajadores y también sobre los mecanismos motivacionales utilizados por la organización.

1. Política de administración de recursos humanos; prevalecía de la teoría X o la teoría Y de Mc Gregor, política oficial de relaciones humanas; política práctica de relaciones humanas.
2. Preocupación a nivel de la empresa por el tema de la motivación laboral. ¿Qué se ha hecho?
3. Motivación laboral existente; grado en que los miembros visualizan los fines de la organización; grado en que se sienten motivados por estos fines.
4. Agrado o desagrado con las condiciones físicas del trabajo.
5. Agrado o desagrado con las condiciones económicas del trabajo.
6. Agrado o desagrado con las condiciones sociales o psicosociales del trabajo.
7. Satisfacción-insatisfacción con el grado de interés demostrado por la organización respecto a sus miembros.
8. Motivaciones básicamente individualistas, que pueden ser satisfechas en cualquier lugar de trabajo o que se encuentran relacionadas en alguna forma con la organización.
9. Motivación por el trabajo en sí o por los factores relacionados con él, pero extrínsecos al trabajo.

Las actitudes son enunciados de evaluación, ya sean favorables o desfavorables; con respecto a los objetos, a la gente o a los eventos. Reflejan cómo se siente uno acerca de algo (Kinicki y Kreitner, 2003).

Las actitudes son parte importante del comportamiento organizacional, porque están ligadas con la percepción, el aprendizaje y la motivación (Dubrin, 2003).

Las actitudes son complejas y tienen tres componentes:

El componente cognitivo, se refiere al conocimiento o creencias intelectuales que un individuo podría tener sobre un objeto (idea, persona, cosa o situación).

El componente afectivo o sentimiento, se refiere a la emoción ligada a un objeto o tarea.

El componente conductual, se refiere a la forma en que actúa una persona.

Los aspectos cognitivos, afectivos y conductuales de las actitudes están interrelacionados. Un cambio en uno de los componentes dará como resultado un cambio a otro. Si se tienen más hechos sobre un objeto (cognitivo), se forma la base para una respuesta emocional más positiva para el objeto (afectiva) a su vez, su conducta hacia el objeto probablemente sería más favorable.

Las fuentes de las actitudes se adquieren de los padres, maestros y grupos de compañeros; nacemos con ciertas predisposiciones genéticas. Después en nuestros primeros años, empezamos a moldear nuestras actitudes de acuerdo con aquellos que admiramos, respetamos o tal vez hasta tenemos. Observamos la forma en que la familia y los amigos se comportan y moldeamos nuestras actitudes y comportamientos para alinearnos con los de ellos. La gente también imita las actitudes de individuos populares y de aquellos que admiran y respetan.

Los tipos de actitudes está enmarcado en tres tipos: Satisfacción en el trabajo, compromiso con el trabajo y el compromiso organizacional.

Las actitudes son importantes en el estudio del comportamiento organizacional porque forman la base para determinar qué tan satisfecha está la gente con su empleado.

El compromiso con el trabajo es el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

El compromiso organizacional es el grado en el cual un empleado se identifica con su organización en particular y con sus metas, y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

La gente busca la consistencia entre sus actitudes y su comportamiento; esto significa que los individuos buscan reconciliar las actitudes divergentes y alinear sus actitudes y comportamientos para que parezcan racionales y consistentes. Cuando existe una inconsistencia, se activan fuerzas para hacer regresar al individuo a un estado de equilibrio donde las actitudes y el comportamiento son otra vez más consistentes; esto puede realizarse alterando ya sea las actitudes o el comportamiento, o bien, racionalizando la discrepancia.

En ocasiones la gente no experimenta el tipo de consistencia que se acaba de describir y se siente obligada a buscarla. La disonancia cognitiva se refiere a que el conocimiento, información, actitudes o creencias que tiene un individuo son contradictorias. Cuando uno experimenta disonancia cognitiva se modifica la relación entre las actitudes y las conductas. La gente busca formas de reducir los conflictos internos, cuando experimenta un choque entre la información que recibe y sus acciones o actitudes. El mismo proceso se utiliza cuando una persona tiene que asimilar dos conjuntos de información inconsistente.

En la teoría de autopercepción las actitudes se utilizan después del hecho para dar sentido a una acción que ya ha ocurrido.

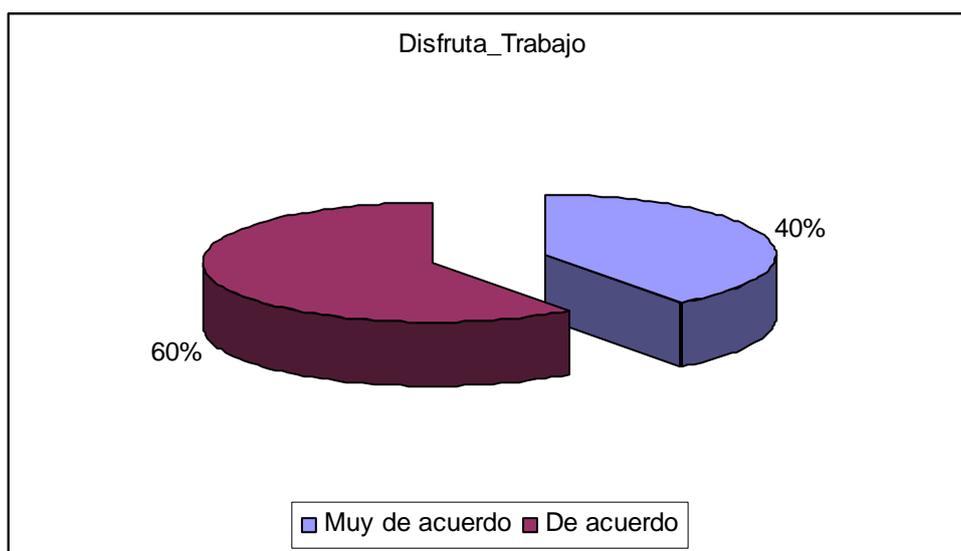
## RESULTADOS OBTENIDOS

### Entrevista

- ☑ A nivel de la empresa la preocupación por los niveles de actitud y motivación por el personal es mucho ya que el esfuerzo, sacrificio y voluntad al trabajo es recompensado dándole una bonificación extra al trabajador que se esfuerza más.
- ☑ El personal en sí ha demostrado más motivación por los factores relacionados con el trabajo, ya que están más expuestos a la necesidad de su trabajo por que este es el sustento de su familia, y también por las oportunidades que brinda la empresa.
- ☑ Todos los empleados han mostrado un gran acuerdo a las labores encomendadas.
- ☑ Algunos trabajadores están en desacuerdo con las condiciones económicas que ofrece la empresa.
- ☑ Hay pocas personas que no se relacionan mucho con sus compañeros.

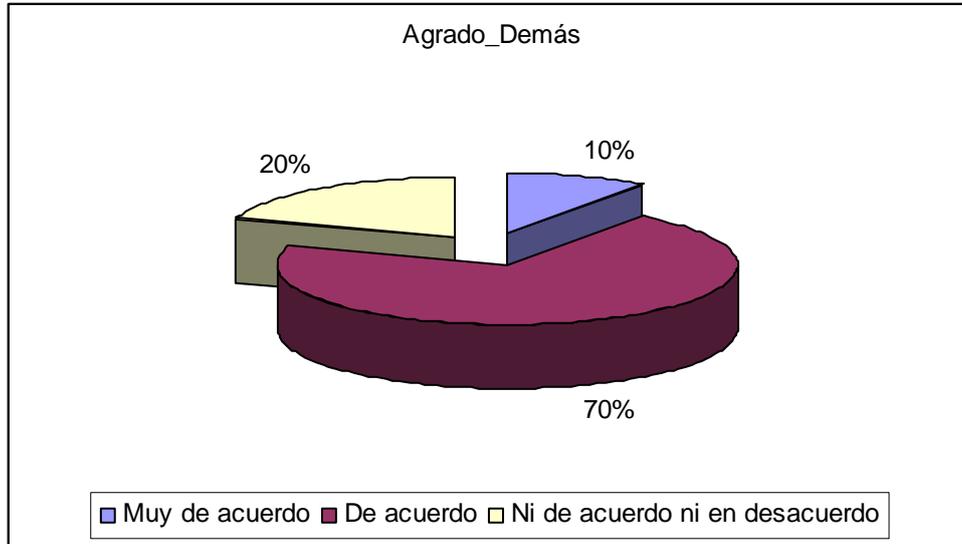
### Encuesta

#### **1. Disfruta el cargo que tiene y le agrada terminar sus tareas con éxito.**



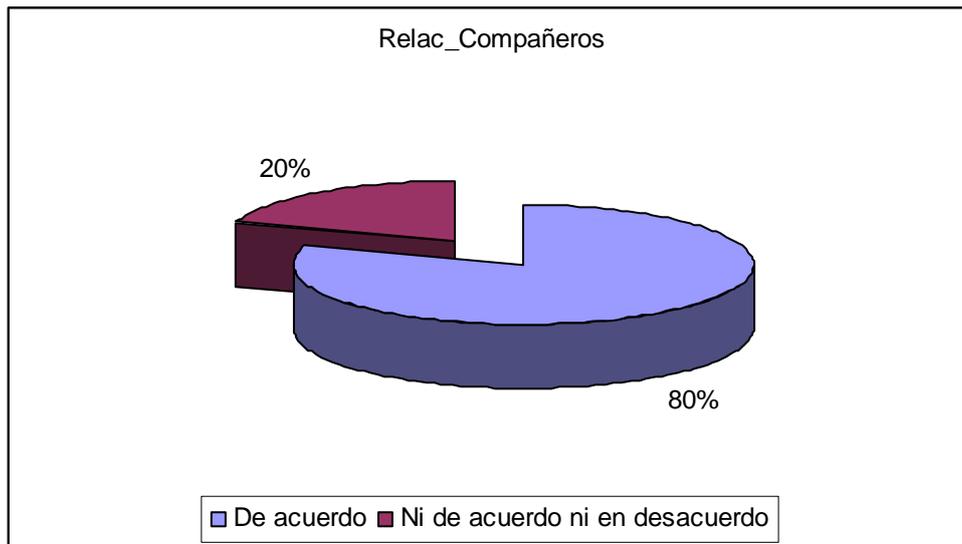
*El 40% del personal encuestado que labora en el Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque respondieron que están muy de acuerdo con que disfrutan el cargo que tienen y con el agrado de acabar sus tareas con éxito, el otro 60% respondió que sólo está de acuerdo con que disfrutan el cargo que tienen y con el agrado de acabar sus tareas con éxito.*

## 2. Desea agradar a los demás.



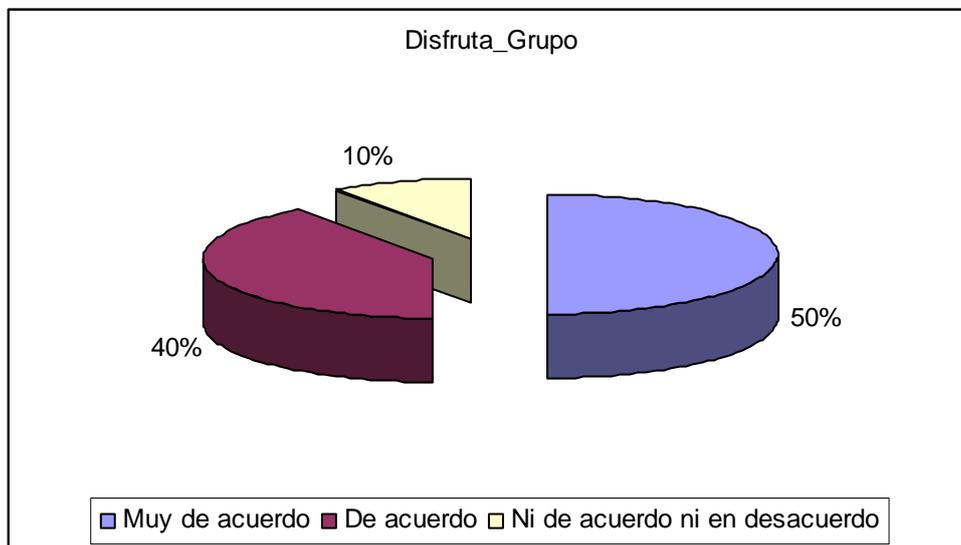
El 10% del personal encuestado que labora en el Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque respondieron que están muy de acuerdo con el deseo de agradar a los demás, el **otro 70% respondió que sólo está de acuerdo con el deseo de agradar a las demás** y por último el 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con el deseo de agradar a los demás.

## 3. Tiende a construir relaciones estrechas con sus compañeros de trabajo.



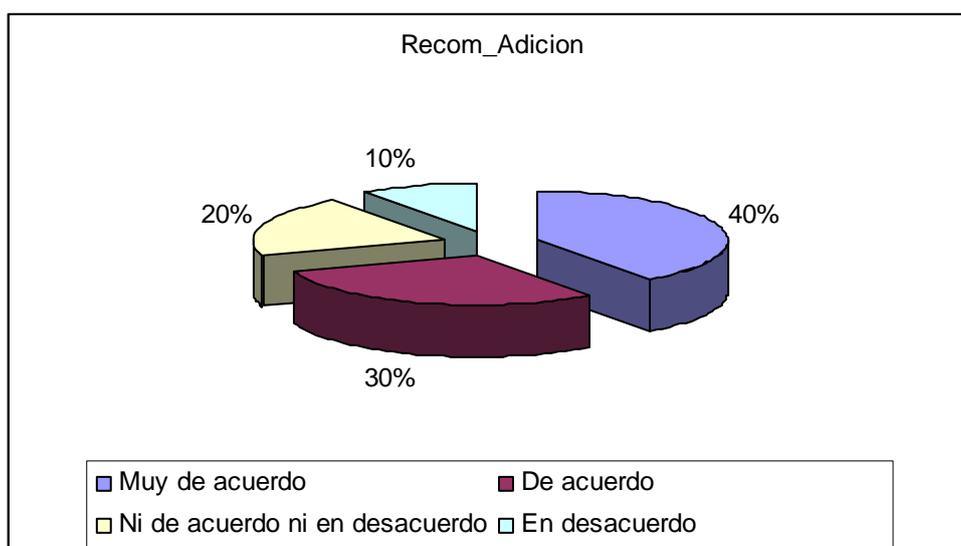
**El 80% del personal encuestado que labora en el Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque respondieron que están muy de acuerdo con el tener que construir relaciones estrechas con sus compañeros de trabajo, el otro 20% respondió que sólo está de acuerdo con el tener que construir relaciones estrechas con sus compañeros de trabajo..**

**4. Disfruta trabajar en grupo más que trabajar sólo.**



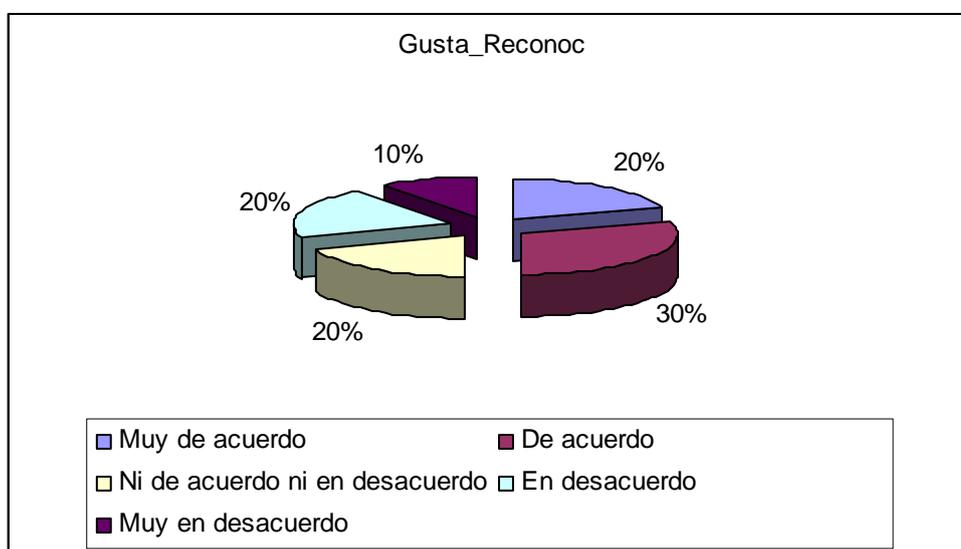
**El 50% del personal encuestado que labora en el Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque respondieron que están muy de acuerdo con que disfrutan trabajar más en grupo que trabajar sólo, el otro 40% respondió que sólo está de acuerdo con que disfrutan trabajar más en grupo que trabajar sólo y por último el 10% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con que disfrutan trabajar más en equipo que trabajar sólo.**

**5. Le gusta que lo recompensen con un cantidad adicional de dinero aparte del sueldo que recibe cuando hace un trabajo bien hecho.**



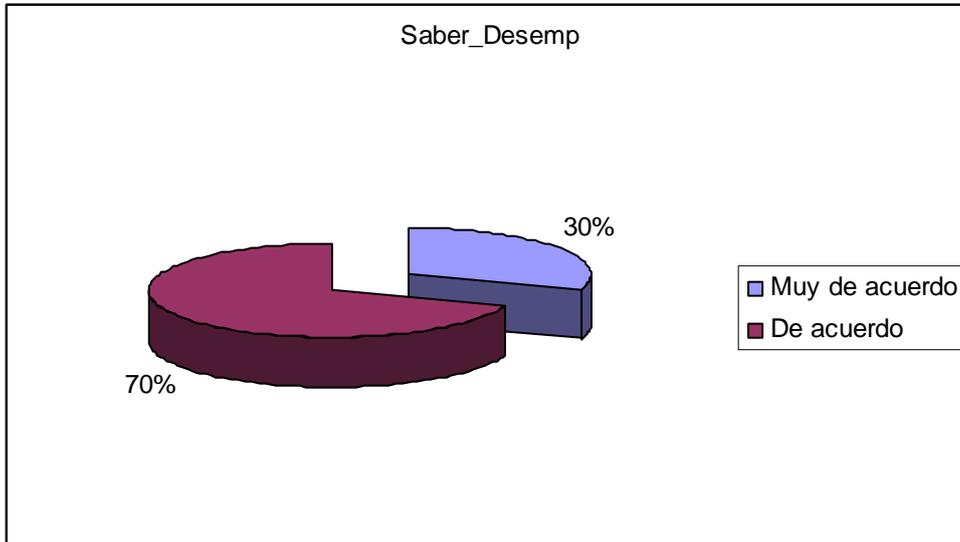
**El 40% del personal encuestado que labora en el Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque respondieron que están muy de acuerdo con que les gustan que los recompensen con una cantidad adicional de dinero aparte del sueldo que recibe cuando hacen un trabajo bien hecho, el 30% respondió que sólo está de acuerdo que los recompensen con una cantidad adicional de dinero aparte del sueldo que recibe cuando hacen un trabajo bien hecho, el 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo que los recompensen con una cantidad adicional de dinero aparte del sueldo que recibe cuando hacen un trabajo bien hecho y por último un 10% está en desacuerdo con que los recompensen con una cantidad adicional de dinero aparte del sueldo que recibe cuando hacen un trabajo bien hecho .**

**6. Le gusta el reconocimiento y alabanzas que le brindan cuando hace un trabajo bien hecho.**



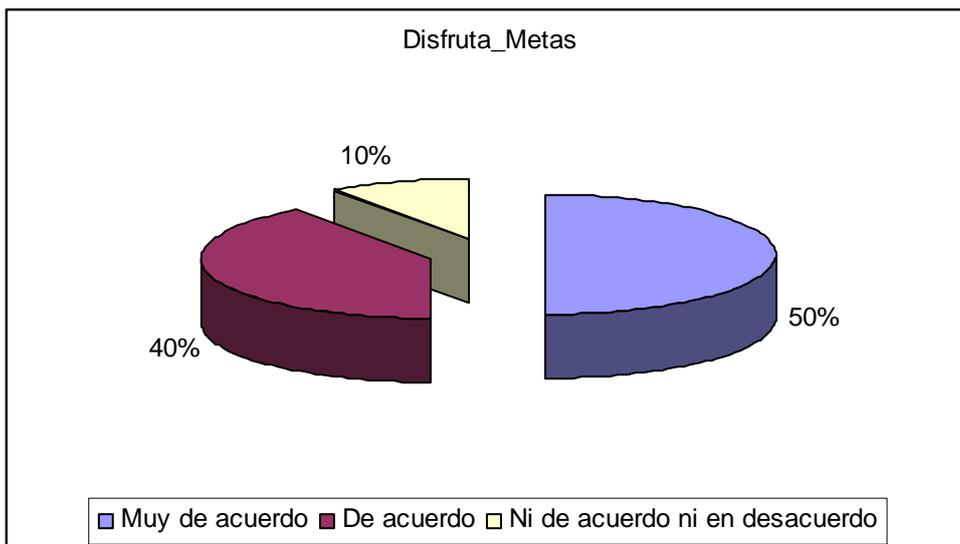
**El 20% del personal encuestado que labora en el Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque respondieron que están muy de acuerdo con que les gustan el reconocimiento y alabanzas que le brindas cuando hacen un trabajo bien hecho, el 30% respondió que sólo está de acuerdo con que les gustan el reconocimiento y alabanzas que le brindas cuando hacen un trabajo bien hecho, el 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con que les gustan el reconocimiento y alabanzas que le brindas cuando hacen un trabajo bien hecho, el 20% está en desacuerdo con que les gustan el reconocimiento y alabanzas que le brindas cuando hacen un trabajo bien hecho y por último el 10% están muy en desacuerdo con que les gustan el reconocimiento y alabanzas que le brindas cuando hacen un trabajo bien hecho**

**7. Desea saber cómo va superando su desempeño y progresando en sus tareas.**



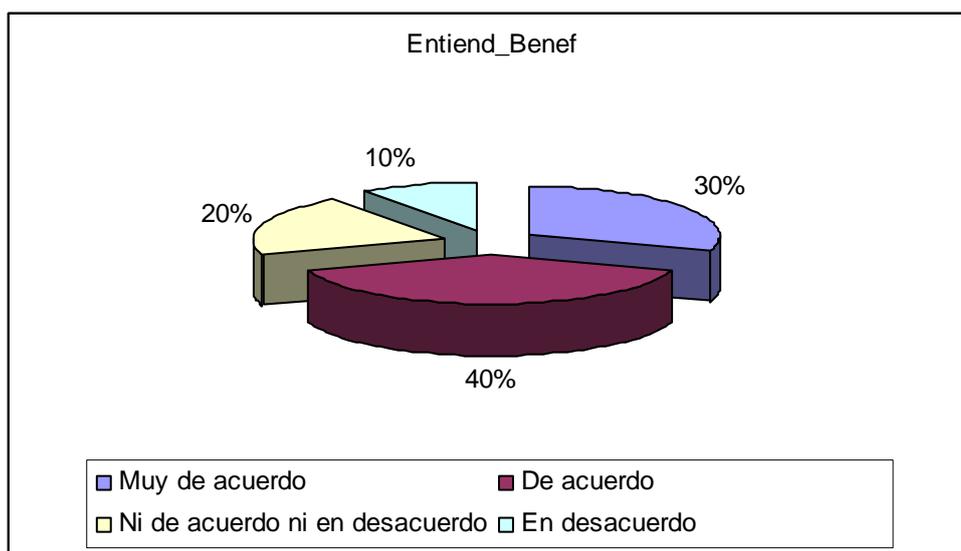
El 30% del personal encuestado que labora en el Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque respondieron que están muy de acuerdo con saber cómo van superando su desempeño y progresando, el otro 70% respondió que está de acuerdo con saber cómo van superando su desempeño y progresando.

**8. Disfruta establecer y lograr metas realistas.**



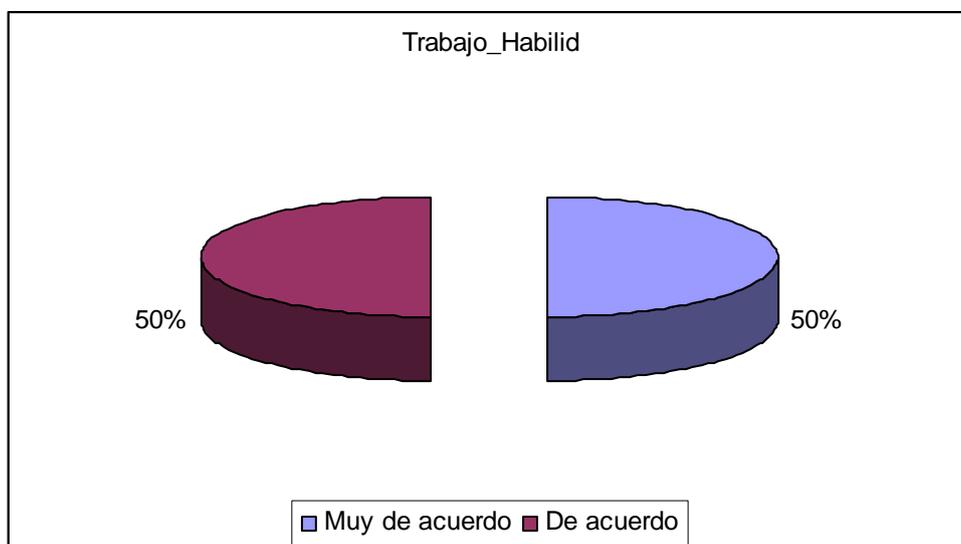
*El 50% del personal encuestado que labora en el Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque respondieron que están muy de acuerdo con el disfrutar establecer y lograr metas realistas, el otro 40% respondió que sólo está de acuerdo con el disfrutar establecer y lograr metas realistas, y por último el 10% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con el disfrutar establecer y lograr metas realistas.*

**9. Entiende los diversos beneficios que la empresa le ofrece.**



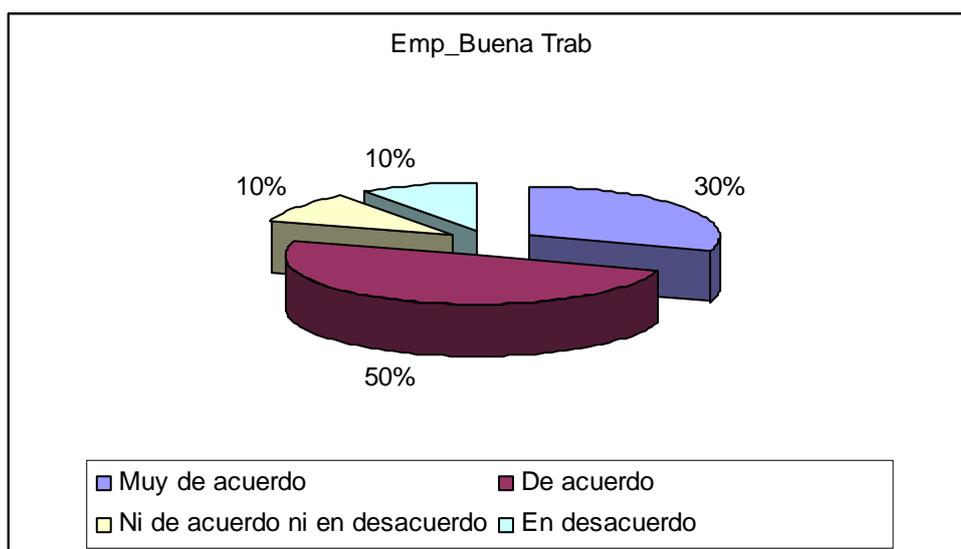
*El 30% del personal encuestado que labora en el Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque respondieron que están muy de acuerdo con que entienden los diversos beneficios que la empresa ofrece, el 40% respondió que sólo está de acuerdo con que entienden los diversos beneficios que la empresa ofrece, el 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con que entienden los diversos beneficios que la empresa ofrece y por último un 10% está en desacuerdo con que entienden los diversos beneficios que la empresa ofrece.*

**10. Su trabajo utiliza lo mejor de sus habilidades.**



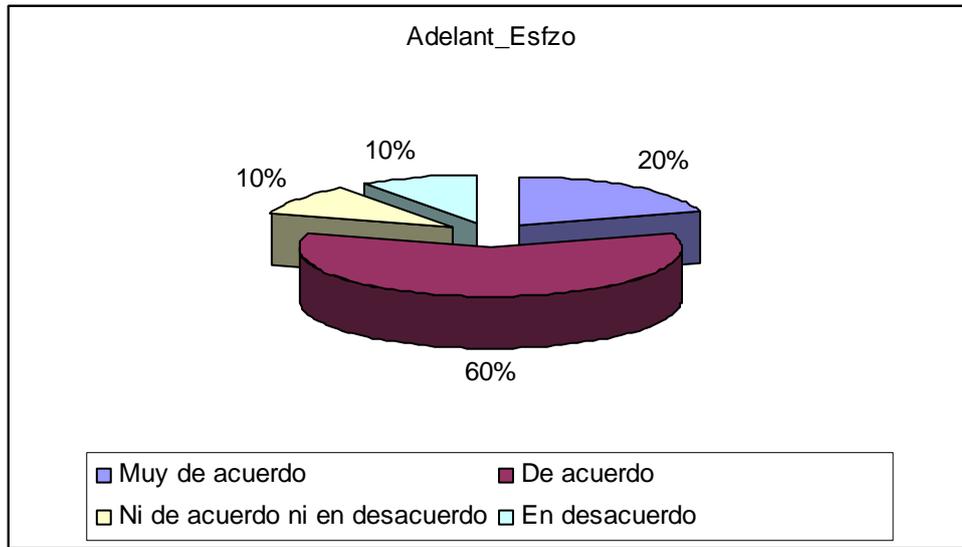
El **50%** del personal encuestado que labora en el Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque respondieron que están muy de acuerdo con utilizar lo mejor de sus habilidades en su trabajo, el otro **50%** respondió que está de acuerdo con utilizar lo mejor de sus habilidades en su trabajo.

**11. Esta empresa es un lugar bastante bueno para trabajar.**



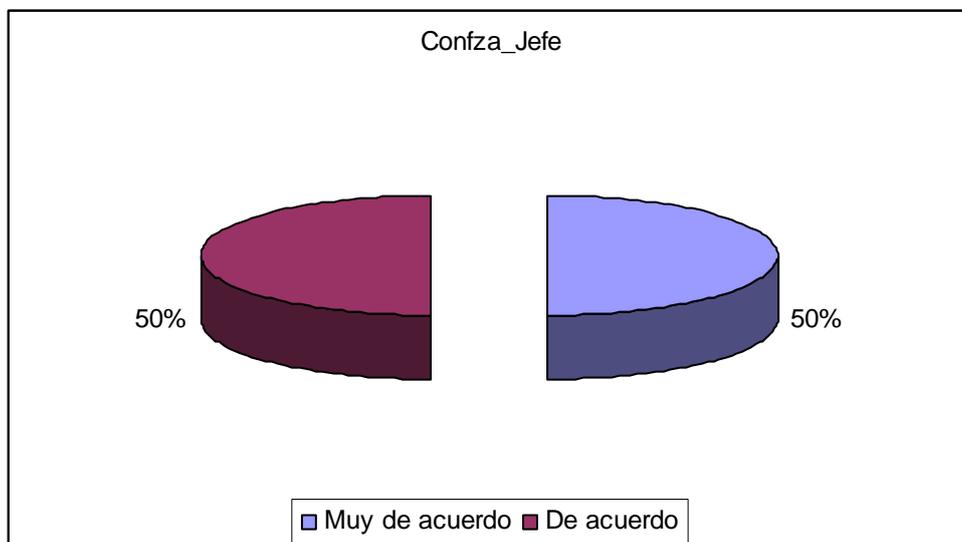
El **30%** del personal encuestado que labora en el Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque respondieron que están muy de acuerdo que esta empresa es un lugar bastante bueno para trabajar, **el 50% respondió que sólo está de acuerdo que esta empresa es un lugar bastante bueno para trabajar**, el **10%** no está ni de acuerdo ni en desacuerdo que esta empresa es un lugar bastante bueno para trabajar y por último un **10%** está en desacuerdo que esta empresa es un lugar bastante bueno para trabajar.

**12. Puede salir adelante en esta empresa si se esfuerza.**



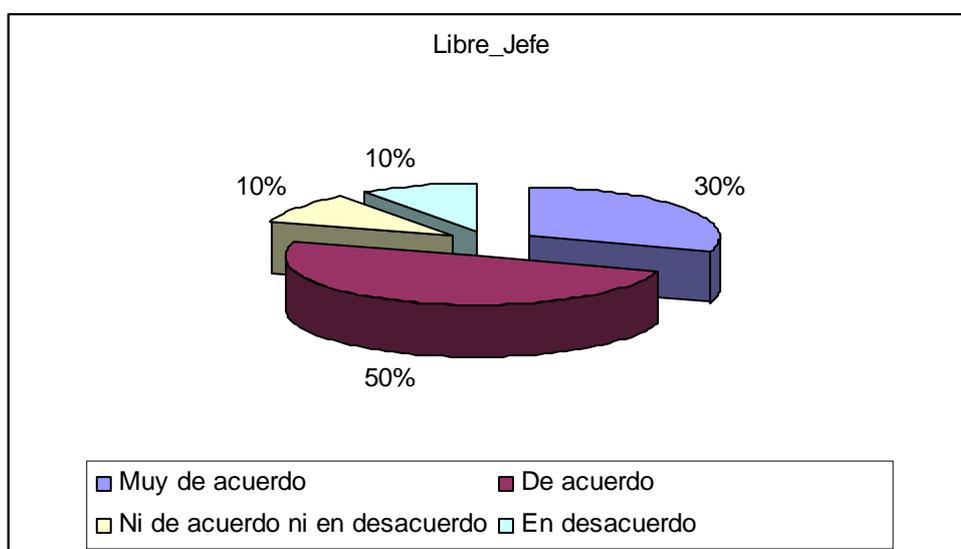
El 20% del personal encuestado que labora en el Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque respondieron que están muy de acuerdo que si se esfuerzan pueden salir adelante en esta empresa, **el 60% respondió que sólo está de acuerdo que si se esfuerzan pueden salir adelante en esta empresa**, el 10% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo que si se esfuerzan pueden salir adelante en esta empresa y por último un 10% está en desacuerdo que si se esfuerzan pueden salir adelante en esta empresa.

**13. Tiene confianza y puede hablar con su jefe.**



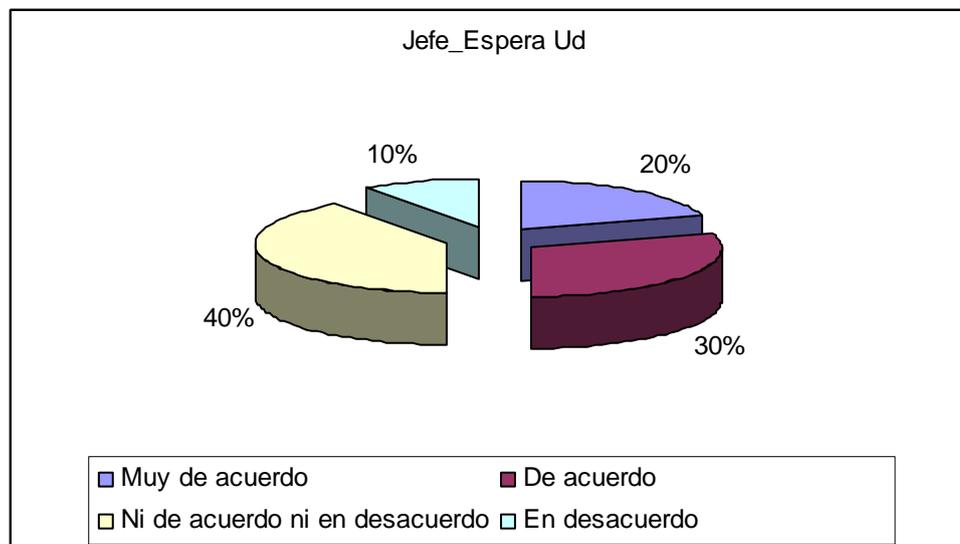
El **50%** del personal encuestado que labora en el Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque respondieron que están muy de acuerdo que tienen confianza y pueden hablar con su jefe, el otro **50%** respondió que está de acuerdo que tienen confianza y pueden hablar con su jefe,.

#### 14. Se siente libre de decirle a su jefe lo que piensa.



El **30%** del personal encuestado que labora en el Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque respondieron que están muy de acuerdo en sentirse libre de decirle a su jefe lo que piensa, **el 50% respondió que sólo está de acuerdo en sentirse libre de decirle a su jefe lo que piensa**, el **10%** no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en sentirse libre de decirle a su jefe lo que piensa y por último un **10%** está en desacuerdo en sentirse libre de decirle a su jefe lo que piensa.

### 15. Sabe lo que su jefe espera de Usted.



El 20% del personal encuestado que labora en el Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque respondieron que están muy de acuerdo con el conocimiento que su jefe tienen de ellos, el 30% respondió que sólo está de acuerdo con el conocimiento que su jefe tienen de ellos, **el 40% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con el conocimiento que su jefe tienen de ellos** y por último un 10% está en desacuerdo con el conocimiento que su jefe tienen de ellos.

### DISCUSIÓN

Según (Chinchilla y Pérez-López, 1990) definen que la motivación intrínseca está dada por las personas que trabajan para satisfacer sus necesidades a través de la interacción con otras personas; lo cual en la Empresa Molino San Antonio SAC de acuerdo con los resultados denota que la motivación intrínseca en los empleados si se da, ya que el trabajador de esta empresa disfruta el cargo que tiene y a la vez le agrada terminar con éxito sus tareas, también tienen un buen agrado entre todos y tienden a construir relaciones estrechas con sus compañeros de trabajo, a la vez les gusta trabajar en grupo; lo cual permite una buena interacción entre los miembros de la empresa.

Según (Chinchilla y Pérez-López, 1990) definen que la motivación extrínseca está dada por los incentivos extrínsecos del trabajo, es decir que está dada sólo por lo que uno produce; lo cual en la Empresa Molino San Antonio SAC de acuerdo con los resultados denota que la motivación extrínseca si se da, ya que a la mayoría de los trabajadores les gusta que los recompensen con una cantidad adicional de dinero aparte del sueldo que reciben cuando hacen un trabajo bien hecho.

Según (Chinchilla y Pérez-López, 1990) definen que la motivación trascendental está dada por satisfacer las necesidades de otras personas a través de la acción que uno realiza; lo cual en la Empresa Molino San Antonio SAC de acuerdo con los resultados denota que la motivación trascendental en los empleados si se da, ya que el trabajador de esta empresa le gusta el

reconocimiento y las alabanzas que se les brinda cuando hacen un buen trabajo, también desea saber cómo va superando cada día su desempeño y progresando en sus tareas, a la vez disfrutan establecerse metas realistas.

Según (Kinicki, Kreitner y Drubin, 2003) definen que la actitud cognitiva está reflejada en el conocimiento y creencias intelectuales que un individuo tiene hacia algo; lo cual en la Empresa Molino San Antonio SAC de acuerdo con los resultados denota que la actitud cognitiva en los empleados si se da, ya que el trabajador de esta empresa conoce y entiende su trabajo, también de los diversos beneficios que la empresa ofrece y a la vez utilizan sus habilidades de la mejor manera.

Según (Kinicki, Kreitner y Drubin, 2003) definen que la actitud afectiva o de sentimiento está ligada a la emoción hacia algo o alguien; lo cual en la Empresa Molino San Antonio SAC de acuerdo con los resultados denota que la actitud afectiva o de sentimiento en los empleados si se da, ya que el trabajador de esta empresa reconoce que es un lugar bastante bueno para trabajar y a la vez sabe que si se esfuerza puede salir adelante.

Según (Kinicki, Kreitner y Drubin, 2003) definen que la actitud conductual está dada por la forma como actúa una persona; lo cual en la Empresa Molino San Antonio SAC de acuerdo con los resultados denota que la actitud conductual en los empleados si se da, ya que el trabajador de esta empresa si tiene la confianza de poder hablar con su jefe, pueden sentirse libre de decirle a su jefe lo que piensa y el jefe puede saber lo que ellos esperan de él.

## CONCLUSIONES

- El nivel motivacional intrínseco de las personas que laboran en la Empresa Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque es bueno, ya que la satisfacción de su trabajo es profundo por su dedicación y empeño, además que las relaciones con sus compañeros son bastante estrechas lo que permite una buena interacción entre los trabajadores de la empresa.
  
- El nivel motivacional extrínseco de las personas que laboran en la Empresa Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque es regular, ya que algunos hacen su trabajo bien, por recibir un incentivo adicional y no por su propia satisfacción.
  
- El nivel motivacional trascendental de las personas que laboran en la Empresa Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque es bueno, ya que el trabajador desea hacer sus tareas bien y a la vez proponerse metas realistas y que lo reconozcan por sus logros.
  
- El nivel actitudinal cognitivo de las personas que laboran en la Empresa Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque es bueno, ya que tiene conocimiento de sus tareas y utilizan lo mejor de sus habilidades.
  
- El nivel actitudinal afectivo o de sentimiento de las personas que laboran en la Empresa Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque es bueno, ya que saben que gracias a un buen trabajo pueden obtener buenos beneficios trabajando en esta empresa.
  
- El nivel actitudinal conductual de las personas que laboran en la Empresa Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque es bueno, ya que las conductas entre jefe, trabajadores y compañeros es bueno porque se establece confianza y diálogo entre todos.

## RECOMENDACIONES

- Los niveles motivacionales de las personas que laboran en la Empresa Molino San Antonio SAC carretera a Lambayeque, son buenos pero debería darse una capacitación para lograr una eficacia y atractividad de la empresa, y a la vez una buena satisfacción en su trabajo en todos los trabajadores no sólo en algunos.
  
- Los niveles actitudinales de las personas que laboran en la Empresa Molino San Antonio SAC carretera a a Lambayeque, son buenos pero debería trabajarse más en lo que respecta al nivel cognitivo ya que esto permitirá un mejor dominio con respecto a todo el manejo de la empresa y que se logre mejores resultados de las personas para que la empresa funcione mejor.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ☑ AMORÓS, Eduardo. (2006). Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Editorial EUMED. Universidad de Málaga. España.
- ☑ DUBRIN, Andrew. (2003). Fundamentos de comportamiento organizacional. International Thomson Editores. México.
- ☑ KINICKI, Angelo y KREITNER, Robert. (2003). Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas. Mc Graw Hill Interamericana Editores. México.
- ☑ ROBBINS, Stephen. (1999). Comportamiento organizacional. Octava edición. Prentice Hall. México.
- ☑ RODRÍGUEZ, Darío. (1999). Diagnóstico organizacional. Tercera edición. Alfaomega. México.

## ANEXOS



### ENTREVISTA

**Universidad Católica**

**Santo Toribio de Mogrovejo**

**Chiclayo**

Escuela de Administración de empresas

Comportamiento Organizacional

“Análisis de los Niveles Motivacionales y Actitudinales en la Empresa Molino San Antonio carretera a Lambayeque”

¿A nivel de la empresa que tanta preocupación hay por los niveles de actitud y motivación de su personal? ¿Porqué?

¿Su personal de trabajo ha demostrado más motivación por el trabajo en sí o por los factores relacionados con él, pero extrínsecos al trabajo?

¿Su personal de trabajo ha demostrado agrado o desagrado con las condiciones físicas de trabajo? ¿Porqué?

¿Su personal de trabajo ha demostrado agrado o desagrado con las condiciones económicas de trabajo? ¿Porqué?

¿Su personal de trabajo ha demostrado agrado o desagrado con las condiciones sociales o psicosociales del trabajo? ¿Porqué?

**Gracias ¡**

## ENCUESTA

Escuela de Administración de empresas

Comportamiento Organizacional

“Análisis de los Niveles Motivacionales y Actitudinales en la Empresa Molino San Antonio carretera a Lambayeque”

**Introducción.**- Estimado señor(a) la siguiente encuesta tiene por finalidad conocer los niveles motivacionales y actitudinales del personal que labora en la Empresa Molino San Antonio carretera a Lambayeque.

**Instrucciones.**- Marque con un aspa (X) lo que más de acuerdo esté con la forma en la que usted se siente en su trabajo.

Puesto de trabajo:-----

Nº Encuesta	Fecha
	/ /2008

Según la Escala de Likert:

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	2	3	4	5

1. Disfruta el cargo que tiene y le agrada terminar sus tareas con éxito.
2. Desea agradar a los demás.
3. Tiende a construir relaciones estrechas con sus compañeros de trabajo.
4. Disfruta trabajar en grupo más que trabajar sólo.
5. Le gusta que lo recompensen con un cantidad adicional de dinero aparte del sueldo que recibe cuando hace un trabajo bien hecho.
7. Le gusta el reconocimiento y alabanzas que le brindan cuando hace un trabajo bien hecho.
9. Desea saber cómo va superando su desempeño y progresando en sus tareas.
10. Disfruta establecer y lograr metas realistas.
11. Entiende los diversos beneficios que la empresa le ofrece.
12. Su trabajo utiliza lo mejor de sus habilidades.
13. Esta empresa es un lugar bastante bueno para trabajar.
14. Puede salir adelante en esta empresa si se esfuerza.
15. Tiene confianza y puede hablar con su jefe.
16. Se siente libre de decirle a su jefe lo que piensa.
17. Sabe lo que su jefe espera de Usted.

# ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO EN LA EMPRESA GRUPO BUSTAMANTE S.A.C.

Bustamante Edquén, Juan José

## RESUMEN

Tanto investigadores como gestores empresariales coinciden en la importancia que tiene para la organización las políticas de Gestión de Recursos Humanos encaminadas a mejorar la satisfacción laboral, puesto que se ha demostrado que ésta presenta un importante impacto en el rendimiento empresarial.

Este trabajo, pretende analizar empíricamente cuáles son los factores que inciden en la satisfacción de los empleados en la empresa Grupo Bustamante S.A.C., y de que modo afectan o benefician a la empresa a corto y largo plazo.

Los resultados obtenidos mostrarán en que nivel se sitúa la satisfacción laboral de los empleados en la mencionada empresa, además mostrará cuales son los factores que tienen mas influencia en la satisfacción de los trabajadores.

**Palabras claves:** Satisfacción laboral, empleado, empresa, gerencia.

## ABSTRACT

Both researchers and business managers agree on the importance to the organization policies of Human Resources Management aimed at improving job satisfaction, as it has shown that it presents a major impact on business performance.

This work aims to analyze empirically what are the factors that affect employee satisfaction in the company Bustamante Group SAC, as well as whether there are differences depending on their gender.

The results show that level is the job satisfaction of employees in the said company, which also displays are the factors that have more influence on worker satisfaction.

**Keywords:** Job satisfaction, employee, company management

## **INTRODUCCIÓN**

La rentabilidad de cada organización es dependiente, en parte, del ambiente y el nivel de satisfacción de sus empleados. Los empleados interactúan con los clientes y con los demás empleados (clientes internos). Diversos estudios nos muestran que las deficiencias en la satisfacción del empleado pueden afectar significativamente a la productividad y a la competitividad de una organización.

Una de las principales preocupaciones de los gerentes en los últimos años es buscar en las interrelaciones con sus empleados un buen clima organizacional y como consecuencia generar en ellos satisfacción en las labores que realizan.

La mayoría de las organizaciones comparten las mismas necesidades de mantener y alcanzar la satisfacción de los empleados como, por ejemplo, reconocimiento, comodidad en el área de trabajo, confianza en la misión y en los productos y servicios de la empresa, etc. por lo tanto es pertinente investigar el grado de satisfacción de los empleados dentro de una organización.

## PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

### 1. Antecedentes de la Investigación.

#### 1.1. Satisfacción en el Trabajo.

**Dalton E. McFarland (1989)** nos indica que las actitudes de los ejecutivos en relación con los empleados que parecen reflejar insatisfacción en el trabajo con frecuencia reflejan hábitos de pensamiento lleno de deseos acerca del trabajo ideal. Por otro lado indica que los elementos de satisfacción en el trabajo que se aplican a todos los empleados deben aplicarse también a los ejecutivos que se encuentran en niveles de supervisión o de especialistas (salarios adecuados, dirección efectiva, honradez por parte del jefe departamental, oportunidad para ascender y para crear contribuciones significativas para la organización).

**Sthepen P. Robbins (1999)** define a la satisfacción en el trabajo como una actitud general del individuo hacia su trabajo, a pesar de que la definición sea amplia es inherente al concepto; además afirma que los trabajos requieren una serie de factores (interacción, seguir las reglas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, condiciones de trabajo favorables, etc.), por lo tanto para evaluar cuan satisfecho o insatisfecho está con su trabajo es una suma compleja de elementos y para lograrlo afirma que debe recurrirse a dos métodos ampliamente utilizados: *escala global única* (similares a encuestas directas pero de modo mas general) y la *calificación de la suma* (se indica elementos clave de un trabajo y se pregunta a los empleados su sentimiento sobre cada uno). Por otro lado nos dice que la insatisfacción del empleado se expresa de diversas formas, por ejemplo, en lugar de renunciar, los empleados pueden quejarse, robar propiedad de la organización o aminorar sus responsabilidades.

**Marín Chamán, Madleisy (2006)** establece cuando se reúne datos de satisfacción y productividad en toda la organización más que en el plano individual, se encuentra que las organizaciones con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos.

### 2. Situación problemática.

Es cierto que las empresas logran crecimiento debido a sus dirigentes o cabezas, quienes elaboran objetivos y estrategias para alcanzar el éxito y desarrollo de su organización, gran parte de esto se logra a través del esfuerzo, apoyo y empuje constante de sus empleados y del compromiso que estos asumen en la empresa. Ellos son una parte valiosísima dentro de la empresa y es más que importante considerarlos, es decir tratarlos como personas y no como simples piezas, las cuales podemos mover a nuestro antojo.

Debemos comprender que la parte más preciada de la organización son sus empleados, es un potencial que debemos explotar. Pero que hacen las empresas por lograr el crecimiento de sus empleados y por ende su propio crecimiento.

### 3. Formulación del problema.

*¿Cual es la situación del nivel de satisfacción laboral de los empleados en la empresa: Grupo Bustamante SAC?*

### 4. Metodología.

#### 4.1. Tipo de Investigación. Descriptiva - analítica.

En el presente trabajo el método que se utilizará es descriptivo, el cual me permitirá analizar y verificar las variables relacionadas con la investigación, para ello se recopilará información directa de la empresa.

## **4.2. Limitaciones.**

Este trabajo será elaborado en un periodo de 4 meses; cuyo territorio de aplicación será la empresa Grupo Bustamante S.A.C. Al finalizar dicho periodo se obtendrán los resultados correspondientes a través de la encuesta aplicada a los empleados de la mencionada organización.

## **5. Objetivos**

### **General**

- Analizar el nivel de satisfacción laboral de los empleados dentro de la empresa Grupo Bustamante SAC.

### **Específicos**

- Identificar el grado de satisfacción de los empleados respecto al desarrollo de sus actividades en relación con el uso de sus habilidades.
- Evaluar la satisfacción de los empleados con base en los sistemas salariales que reciben.
- Medir la satisfacción de los empleados dentro de su ambiente de trabajo.
- Determinar la satisfacción de los empleados en base al grado de interacción laboral dentro de la organización.

## **6. Justificación.**

Por el significativo valor de los empleados dentro de la empresa, siendo pieza fundamental para el desarrollo de esta, es importante realizar una investigación acerca de la satisfacción del empleado en la organización para hacer frente a sus competidores y convertirla en una organización más competitiva y eficiente.

Esta tendencia consiste en algo más que el mero esfuerzo de tratar bien a los empleados; es saber manejar y dirigir en forma efectiva los recursos humanos, de modo que todos los participantes de la organización no solo hagan su trabajo, sino que también obtengan de él satisfacciones.

**7. Operacionalización de Variables.**

**8.1. Variable independiente:**

Grado de satisfacción que tienen los trabajadores.

**8.2. Variables dependientes.**

Comportamiento de los trabajadores.

VARIABLE		DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES
DEPENDIENTE	SATISFACCIÓN LABORAL	Compromiso con el trabajo y la organización	Desarrollo y uso de sus habilidades	Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo  En desacuerdo Muy en desacuerdo
			Recompensas justas	
			Condiciones de trabajo favorables	
			Interacción o relación laboral	
INDEPENDIENTE	COMPORTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS	Elementos de la Cultura Organizacional	Valores	Siempre A veces Nunca
			Actitudes	
			Hábitos	
			Normas	
			Políticas	

## **8. Diseño metodológico.**

La metodología es el procedimiento a través del cual sabemos que ruta seguir en la búsqueda de información que permita confirmar o negar nuestros objetivos, los que están acorde con técnicas que faciliten la obtención de datos, para ello he definido diversos aspectos que a continuación proponemos:

## **9. Tipo de investigación.**

Este proyecto está basado en una investigación descriptiva, en donde se tratará de analizar el proceso de compensación en la empresa Caricias de Ángel, para lo cual nos hemos formulado objetivos y además se ha desarrollado todo un marco teórico, permitiendo esclarecer acerca de este tema.

### **10.1. Técnicas de Recolección de Datos**

La metodología utilizada está acorde con el siguiente procedimiento:

#### **a. Técnica de Gabinete:**

- Técnica de Análisis de Textos, comentarios de los textos documentados, tesis, revistas, páginas Web; a través de las citas de documentación.

#### **b. Técnica de Campo:**

- Encuesta (aplicando la Escala de Liker o Escala Aditiva)

## MARCO TEÓRICO

### 1. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

La satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo.

#### 1.1. Medición de la satisfacción en el trabajo

Existen dos métodos para la satisfacción del empleado en la organización:

**a. Escala global única.** Consiste en medir a los individuos, que respondan una pregunta como qué tanto se encuentra satisfecho con su trabajo, indicando luego en una escala que va desde altamente satisfecho, hasta altamente insatisfecho.

**b. Calificación de la suma.** Este es el método más complejo, pues identifica los elementos claves en un determinado trabajo y cuestiona a los empleados, sobre sus sentimientos hacia cada uno de ellos. Los factores incluidos por lo general son su salario actual, oportunidades para ascender en la organización, entre otros, estos se estiman sobre la escala estandarizada, para luego proceder a sumar para crear así la calificación total sobre la satisfacción en el trabajo.

#### 1.2. Determinantes de la satisfacción en el trabajo

De acuerdo a los hallazgos de investigaciones publicadas (Robbins, 1998) se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo, y
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

##### a. Satisfacción con el trabajo en si (Reto del trabajo)

Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado «Encuesta de Diagnóstico en el Puesto» a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes; como resultado se identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales":

Variedad de habilidades, grado en el cual un puesto requiere de una variedad de actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

Identidad de la tarea, el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

Significación de la tarea, el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

Autonomía, el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

Retroalimentación del puesto mismo, grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado “reto del trabajo”. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

#### **b. Sistemas de recompensas justas**

Son los métodos de salarios y políticas de ascensos que tienen los trabajadores dentro de la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe haber ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la organización.

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta importante actividad garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que «debería ser» con respecto a su salario vs lo que percibe. Es muy importante resaltar que la percepción de justicia por parte del empleado es la que favorecerá su satisfacción.

#### **c. Condiciones favorables de trabajo**

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 hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.

#### **d. Colegas que brinden apoyo (Satisfacción con la supervisión)**

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son confusos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

### **e. Compatibilidad entre la personalidad y el puesto**

Holland (en su libro: Comportamiento Organizacional) respecto a este punto ha trabajado e investigado y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores eventuales).

## **2. INSATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCCIÓN**

Es el rendimiento el que influye en la satisfacción y no viceversa.

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa.

Además podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación.

## **3. ANÁLISIS DE DATOS.**

Los siguientes datos e información obtenidos mediante la aplicación de una encuesta (con la herramienta Escala de Liker o Escala Aditiva) aplicados a los 8 (ocho) trabajadores de la empresa *Grupo Bustamante SAC* son interpretados y analizados con la finalidad de determinar cuales son los niveles de satisfacción laboral dentro de la empresa, todos estos datos analizados ayudan a inferir y sacar conclusiones que ayudan a analizar y comprender el fenómeno de estudio.

## RESULTADOS

Para la aplicación del trabajo a una empresa se ha elaborado una encuesta a los ocho trabajadores de la empresa Grupo Bustamante SAC. A continuación se presentan los resultados:

### GRAFICO N° 1

1. *El tipo de labor que yo realizo satisface considerablemente mis necesidades.*

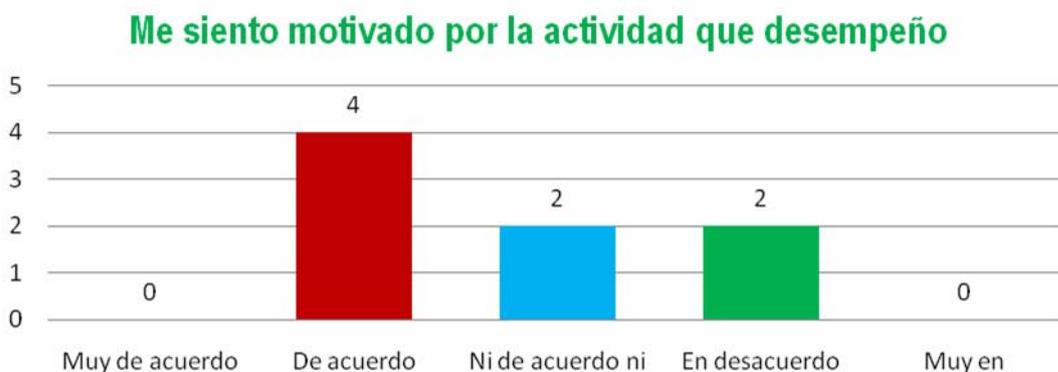
Muy de acuerdo	2
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	0
Muy en desacuerdo	0



En este grafico podemos apreciar que más del 50% de los trabajadores afirman que sus labores dentro de la empresa satisfacen sus necesidades.

2. *Me siento motivado por la actividad o el trabajo que desempeño.*

Muy de acuerdo	0
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	0

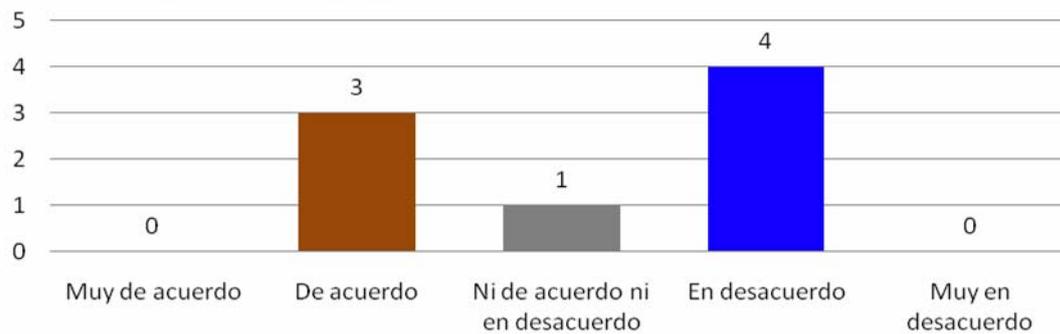


Se aprecia en el grafico que el 50% de los empleados se sienten insatisfechos respecto a la motivación laboral, y el otro 50% se considera moderadamente motivado.

3. *La cantidad de salario que percibo realmente satisface mis expectativas.*

Muy de acuerdo	0
De acuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	4
Muy en desacuerdo	0

### El salario que percibo satisface mis expectativas

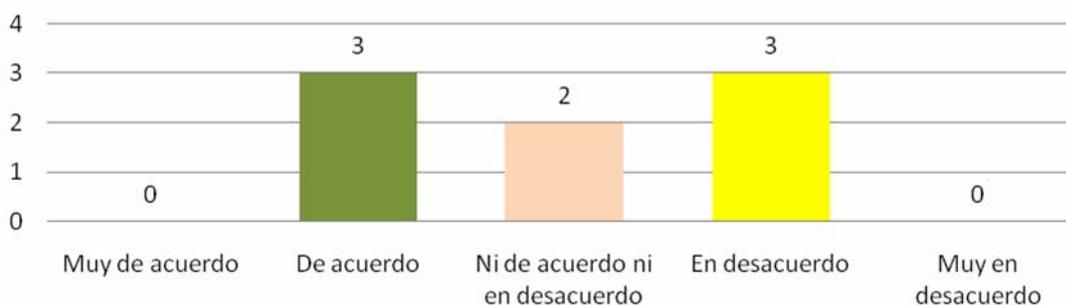


En el gráfico anterior se muestra que, exactamente el 50% de los empleados está “en desacuerdo” con los sueldos o salarios que reciben a cambio de sus labores dentro de la empresa.

4. *Mis labores actuales se complementan con los trabajos realizados anteriormente.*

Muy de acuerdo	0
De acuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	3
Muy en desacuerdo	0

### Mis labores actuales se complementan con los realizados anteriormente

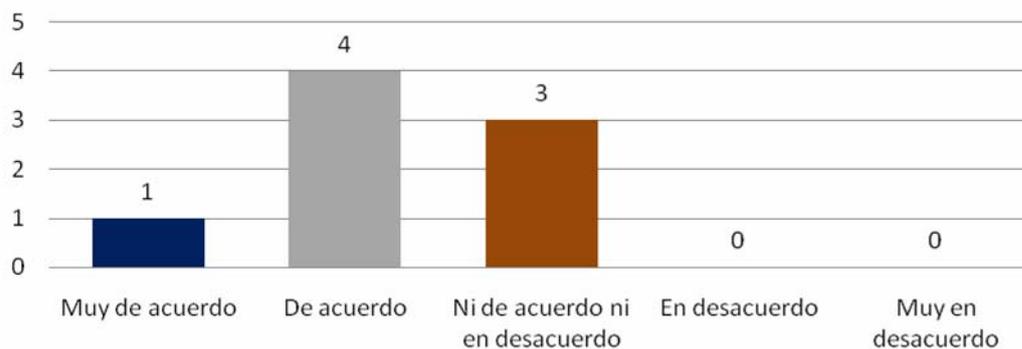


El gráfico anterior se muestra que más del 50% de los empleados en épocas anteriores no han desarrollado trabajos similares al que actualmente desempeñan.

5. *Las experiencias laborales anteriores me esta ayudando a desempeñar eficazmente mi trabajo actual.*

Muy de acuerdo	1
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	0
Muy en desacuerdo	0

### Experiencias laborales anteriores me ayudan en mi trabajo actual

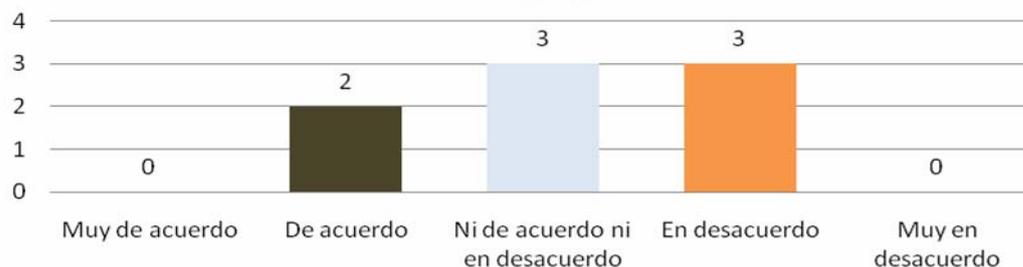


En el grafico anterior, respecto a experiencia laboral, podemos notar que más del 50% de los empleados afirman tener experiencia.

6. *El trabajo que actualmente desempeño me está ayudando a desarrollar mis cualidades y aptitudes.*

Muy de acuerdo	0
De acuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	3
Muy en desacuerdo	0

### El trabajo actual me ayuda a desarrollar mis cualidades y aptitudes



Podemos notar en el grafico anterior que más del 25% de los empleados no se siente satisfecho con el trabajo que actualmente desempeña.

7. El tipo de labor que realizo es desafiante y requiere de un arduo o alto nivel de esfuerzo.

Muy de acuerdo	1
De acuerdo	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	3
Muy en desacuerdo	0



El gráfico anterior muestra cuán desafiante es, para los empleados, el trabajo que realizan, notamos que dos (2) lo consideran desafiante y que se requiere un alto grado de esfuerzo, y seis (6) consideran que los trabajos que desempeñan necesitan de mínimos esfuerzos.

8. Las condiciones de ambiente y seguridad son favorables en mi área de trabajo.

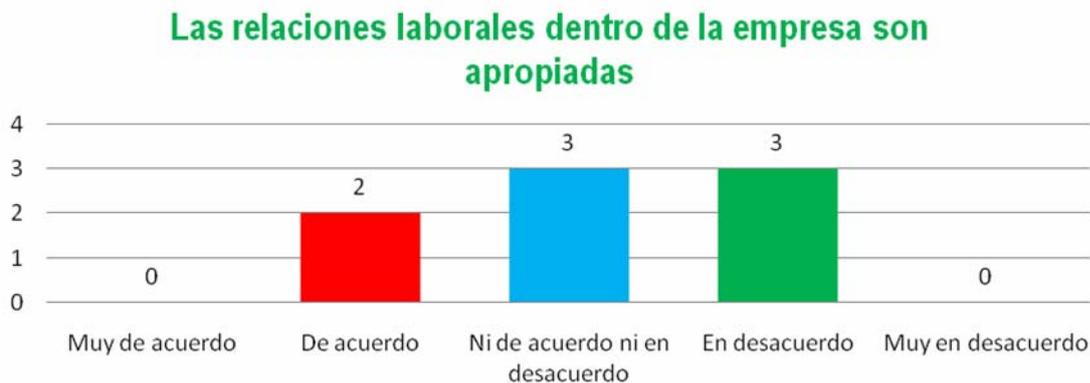
Muy de acuerdo	0
De acuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	0



Respecto a este gráfico más del 50% afirman que el ambiente en el cual realizan sus tareas es seguro y favorece el desarrollo de sus actividades.

9. *Las relaciones laborales con mis colegas, grupos o equipos dentro de la empresa son apropiadas.*

Muy de acuerdo	0
De acuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	3
Muy en desacuerdo	0



Este gráfico muestra si las relaciones interpersonales dentro de la empresa son las apropiadas, el 25% afirma estar de acuerdo, mientras que los restantes se muestran imparciales o en desacuerdo.

## DISCUSION DE RESULTADOS

Generalmente las dimensiones que intervienen en el nivel de satisfacción de necesidades son: variabilidad para la ejecución de tareas, existe una autonomía y libertad para el desempeño de las labores, y, puesto que las tareas son repetitivas, es evidente que la ejecución de las mismas son retroalimentadas, por lo tanto se tiene información clara y directa acerca de sus actividades.

Respecto a la falta de motivación en los empleados se debe tal vez a que el gerente no está capacitado para ejercer eficazmente el liderazgo. En ello también confluye la falta de capacitación al empleado y la necesidad de aplicar un sistema de recompensas adecuadas, es decir aquellos métodos en los cuales los trabajadores con más desempeño deberían recibir ciertos beneficios o ser ascendidos, con la finalidad de que se sientan motivados y satisfechos de acorde con sus expectativas.

Respecto al salario que perciben los empleados los cuales no satisfacen sus necesidades hay que considerar que una buena compensación a los empleados es una de las característica mas importantes para la satisfacción laboral (Robbins 1998), por lo tanto el gerente de la empresa debe procurar ser mas justo y leal al pagar a sus empleados por las labores que desempeñan para favorecer sus satisfacción.

En relación a que si las tareas de los empleados se complementan con anteriores trabajos en cierto modo se complementan, pues notamos que tres empleados afirman estar en acuerdo y tres en desacuerdo, la razón es que estos últimos son nuevos y trabajan en la empresa por primera vez, o, si han tenido trabajo anteriormente a sido distinto al rubro que actualmente desempeñan; y los que afirman estar de acuerdo han venido desarrollando las mismas o similares labores en otras empresas pequeñas.

Tanto la experiencia en trabajos anteriores, similares a lo que actualmente se desempeña, se complementan y ayudan a la empresa a ser más eficiente; cabe afirmar que tales trabajos no necesariamente se han ejercido en otras empresas, se ha podido constatar que dos empleados están laborando en la empresa desde que ésta se ha constituido.

Respecto si las tareas son desafiantes o no, los que afirman desempeñar tareas desafiantes son empleados encargados de entregar productos al cliente, y tienen que hacer un esfuerzo físico, cuanto mas si clientes potenciales hacen pedidos de grandes cantidades de productos; otra razón es trabajar por primera vez en este rubro, lo cual implica adaptarse al ambiente de trabajo; por otro lado aquellos que consideran al trabajo como poco o nada desafiante son aquellos empleados que llevan tiempo desempeñando las mismas tareas, lo cual implica que tienen un dominio de las mismas y saben como.

En relación a seguridad y ambiente favorable en la empresa las razones son: infraestructura adecuada, local con documentos y certificados legalmente registrados, zona propicia para este tipo de negocio sin poner en riesgo la integridad del empleado; el empleado que afirma que el ambiente no es seguro la razón puede ser: al ser un trabajador nuevo y requiere de un adecuado ambiente busca que sus labores sean percibidas y que para ello ha requerido de su esfuerzo potencial para hacer un excelente trabajo.

Notamos que hay un alto índice que afirma que sus relaciones no son las adecuadas, las razones: incompatibilidad de personalidades, es decir empleados que tienen distintas consideraciones respecto al trabajo; además existen tareas que son desempeñadas por más de dos empleados y la falta de coordinación termina en disputas. Relacionándola los resultados con la teoría el gerente tiene que procurar maximizar las interrelaciones entre todos mediante motivaciones, incentivos y capacitaciones para que los planes de la empresa, a corto y largo plazo, se desarrollen adecuadamente, y se cumplan objetivos y metas tanto de empleados (individuales y en equipo) de la gerencia y de la propia organización.

## CONCLUSIONES

### Conclusión a nivel de Objetivo General

- *Analizar el nivel de satisfacción laboral de los empleados dentro de la empresa Grupo Bustamante SAC.:* La satisfacción laboral en la empresa GB SAC, alcanza niveles medios y como consecuencia es susceptible a mejorar. Por tanto, la primera implicancia empresarial que se deriva de dicho resultado es la necesidad de implantar políticas gerenciales encaminadas a obtener una mayor satisfacción del personal y que conlleve a la empresa a ser más competitiva.

### Conclusión a nivel de Objetivo Específicos

- *Identificar el grado de satisfacción de los empleados respecto al desarrollo de sus actividades en relación con el uso de sus habilidades.* La gerencia debe emplear políticas de dirección para un mejor conocimiento de las actividades de sus empleados, además debe conocer y considerar las habilidades que cada uno posee para conseguir un mejor aprovechamiento de las mismas.
- *Evaluar la satisfacción de los empleados con base en los sistemas salariales que reciben.* Los trabajadores no se sienten completamente satisfechos respecto al salario, por lo tanto la gerencia debe ofrecer remuneraciones justas si quiere tener empleados motivados y satisfechos en sus actividades para cumplir los objetivos de la organización.
- *Medir la satisfacción de los empleados dentro de su ambiente de trabajo.* Los resultados manifiestan que la empresa cuenta con un ambiente de trabajo favorable para los empleados, en donde pueden desarrollar sus habilidades y sus capacidades, por lo tanto esta característica generará beneficios a corto y largo plazo.
- *Determinar la satisfacción de los empleados en base al grado de interacción laboral dentro de la organización.* Los resultados muestran una falta de interacción entre los empleados, por lo tanto la gerencia debe plantear estrategias de recursos humanos para lograr entre sus empleados mejores interrelaciones.

## RECOMENDACION

La gerencia en la empresa GB SAC debe emplear estrategias de dirección y liderazgo, para controlar, dirigir y motivar al personal en forma adecuada.

Las remuneraciones a los trabajadores deben ser justas, pues las tareas que realizan requieren de un forzoso trabajo.

Aplicar evaluaciones periódicamente a fin de determinar los factores que repercuten en la insatisfacción de los empleados.

## BIBLIOGRAFIA

- ROBBINS, Stephen y DE CENZO, David. *Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones*. México, 1996.
- BATEMAN T., Scott S., *Administración una Ventaja Competitiva*, 4ª Edición, Mc Graw Hill International, México, 1999.
- DAFT, Richard, *Administración*, Thomson Editores, Mexico, 2004.
- EDUARDO Amorós, *Comportamiento Organizacional; en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Editado por la USAT (Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo), Lambayeque, 2007.
- Don Hellriegel, Susan E. Jackson, Jhon W. Slocum Jr, *Administración, Un enfoque basado en competencias*, Décima edición, Editorial: THOMSON, México 2005.

## ANEXOS: ENCUESTA, Escala de Likert

La presente encuesta se realiza con el fin de conocer cuál es el nivel de satisfacción del empleado dentro de la empresa *Grupo Bustamante SAC*. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán orientadas para ningún otro propósito.

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente cada pregunta, luego marque con un aspa (x), las afirmaciones enunciadas.

- 1.- *Edad:* \_\_\_\_\_  Analfabeto.  Secundaria.  
 2.- *Nivel de instrucción:*  Primaria.  Superior.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	---------------	-------------------

1. El tipo de labor que yo realizo satisface considerablemente mis necesidades.

--	--	--	--	--

2. Me siento motivado por la actividad o el trabajo que desempeño.

--	--	--	--	--

3. La cantidad de salario que percibo realmente satisface mis expectativas.

--	--	--	--	--

4. Mis labores actuales se complementan con los trabajos realizados anteriormente.

--	--	--	--	--

5. Las experiencias laborales anteriores me esta ayudando a desempeñar eficazmente mi trabajo actual.

--	--	--	--	--

6. El trabajo que actualmente desempeño me está ayudando a desarrollar mis cualidades y aptitudes.

--	--	--	--	--

7. El tipo de labor que realizo es desafiante y requiere de un arduo o alto nivel de esfuerzo.

--	--	--	--	--

8. Las condiciones de ambiente y seguridad son favorables en mi área de trabajo.

--	--	--	--	--

9. Las relaciones laborales con mis colegas, grupos o equipos dentro de la empresa son apropiadas.

--	--	--	--	--

# **INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL TÉCNICO EN LA EMPRESA INGESA NORTE S.A. DE LA CIUDAD DE CHICLAYO**

**Carrasco Bustamante, Juan Carlos**

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como propósito determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal técnico de la empresa INGESA NORTE, para lograr esto se ha recolectado información de acuerdo al tema que se va a tratar. Sobre esta base teórica se formuló la Operacionalización de variables y posteriormente se elaboró una encuesta aplicada a los trabajadores de dicha empresa. Luego de obtener los datos necesarios y analizarlos, fue posible llegar a las conclusiones del presente

## **Abstract**

The present work has as intention to determine the influence of the motivation in the labor performance of the technical personnel of NORTH company INGESA, to obtain this has collected information according to the subject that goes away has to try. On this theoretical base I am formulated the Operationalisation of variables and later a survey applied to the workers of this company was elaborated. After to obtain the data necessary and to analyze them, it was possible to reach the conclusions of the present.

**Palabras claves:** Motivación, desempeño, necesidad.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la influencia de la motivación en el desempeño de las personas es esencial para alcanzar determinadas metas y lograr determinados objetivos establecidos por las organizaciones, especialistas relacionados coinciden en señalar que el desempeño de los trabajadores y personas en general depende, en gran medida, del grado o nivel de motivación que posea en trabajador.

Considerando la motivación como un factor clave en el éxito de este tipo de programas, como en cualquier otro programa de capacitación, formación o, incluso, en cualquier régimen de estudio, una investigación de esta naturaleza puede contribuir a fortalecer la formación de técnicos medios (en cualquier especialidad y mención) auspiciada por empresas privadas y con ello garantizar la continuidad de estos innovadores programas educativos.

En el presente trabajo investigaremos todo lo referente a la **“Influencia de la Motivación en el Desempeño del Personal Técnico en la Empresa INGESA NORTE S.A. de la ciudad de Chiclayo”**, por lo cual he creído conveniente desarrollar principalmente los temas de motivación, desempeño y sus relaciones.

### **Antecedentes**

La motivación ha sido objeto de numerosas investigaciones, y desde los más diversos puntos de vistas se le ha abarcado, con la finalidad de recabar toda aquella información necesaria para descubrir la incidencia que ésta pueda tener en determinados patrones de conducta.

Fue McClelland, D. C. (1.974) 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 este 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.

## **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

En la actualidad en el siglo en que vivimos es muy competitivo lo cual conlleva al desarrollo, motivación y la capacitación constante de todo profesional en su ámbito laboral. La ventaja de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. Por ello actualmente las organizaciones deben desarrollar una continua motivación y orientación del personal hacia el análisis del entorno interno y externo, y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes y pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿En qué medida influye la motivación en el desempeño laboral del personal técnico de la empresa INGESA NORTE S.A. en la ciudad de Chiclayo?

## **OBJETIVOS DEL PROBLEMA**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal técnico de la empresa INGESA NORTE S.A. en la ciudad de Chiclayo.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Medir el nivel de motivación en el personal técnico de la empresa INGESA NORTE S.A. en la ciudad de Chiclayo.
- Medir el nivel de desempeño en el personal técnico de la empresa INGESA NORTE S.A. en la ciudad de Chiclayo.

## **JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

En la actualidad el hombre necesita ser reconocido por lo que hace, de esta manera se mantendrá diligente, los buenos comportamientos se conservan a través del esfuerzo positivo (motivador); por ello es básico señalar la necesidad de estimular a los individuos y a los grupos de trabajo a fin de lograr el mejor desempeño de los mismo en la organización en consecuencia la organización debe mostrar una sincera satisfacción y admiración por el trabajo que ejecuta su personal, elogiándolo explícitamente por un desempeño extraordinario. Es por ello que me pareció necesario tocar este tema para determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal técnico de la empresa INGESA NORTE S.A. en la ciudad de Chiclayo.

## **VARIABLES**

### **V. INDEPENDIENTE**

- Motivación

### **V. DEPENDIENTE**

- Desempeño

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Motivación	Extrínseca	Remuneraciones
		Reconocimientos por su trabajo
		Beneficios
		Ambiente de trabajo positivo
	Intrínseca	Capacitación
		Líneas de carrera
		Especialización
		Logros personales
	Trascendente	Satisfacción del cliente interno
		Satisfacción del cliente externo
Desempeño	Capacidades del personal técnico en el desarrollo de sus labores	Capacidad de reconocer y reportar inmediatamente cualquier riesgo o actividad peligrosa.
		Inspección de equipos
		Utilización de variedad de prácticas para desarrollar trabajos manuales
		Vigilas el cumplimiento de señalización de las labores que lo ameriten.
		Capacidad para actuar con justicia y responsabilidad
	Responsabilidad del personal técnico en el desempeño de sus labores	Asistencia y puntualidad a su centro de trabajo y derivados.
		Participación en los comités internos (representantes de los trabajadores)
		Sabes, comprendes y obedeces las reglas y normas establecidas en el programa de seguridad
	Relaciones interpersonales del personal técnico con sus compañeros, jefes de área y directivos	Nivel de preocupación y comprensión de los problemas internos
		Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y diferencias de género, raza y situación socioeconómica.

### METODOLOGÍA

La metodología es descriptiva de tipo correlacional.

### RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el desarrollo de esta investigación se va a utilizar 2 tipos de instrumentos de recolección de datos.

- Primarios: Entrevistas, encuestas.
- Secundarios: Observación directa, análisis de documentos.

### POBLACIÓN

El personal técnico de la empresa INGESA NORTE S.A.

### MUESTRA

20 personas que laboran como personal técnico en la empresa INGESA NORTE S.A.

## MARCO TEÓRICO

### 2.1. La Motivación.

"Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado".

Para Bedoya Orozco, M., y Toro Álvarez, F., (1995) la motivación es la fuerza interna que dinamiza al individuo en dirección a una meta y a unos resultados específicos, originada en una necesidad, carencia o alteración del bienestar, ya sea por exceso o por defecto. Involucrando pensamientos, sentimientos y acciones en un mismo momento y en una sola dirección; en tal sentido, el individuo la percibe como inquietud, malestar, incomodidad, molestia, insatisfacción, entre otros estados, en tal sentido, la motivación es la condición interviniente que engloba al conjunto de factores y hechos que reciben la influencia de las condiciones antecedentes y que condicionan a su vez el desempeño.

Según McClelland (1974), Merani (1979), Mankeliunas (1987) y otros autores sostienen que existen dos tipos de motivaciones:

#### 2.1.1. Motivaciones Internas (Psicofisiológicas):

Llamadas también intrínsecas, y definidas como las pulsiones que surgen de estados de necesidad biológica o fisiológica, tal como la alimentación y la sexualidad.

#### 2.1.2. Motivaciones Externas (Sociales):

Denominadas extrínsecas, y referida a aquellos motivos que dan dirección significativa al comportamiento en relación con los estímulos provenientes del contexto, del medio social. Estos suelen ser adquiridos en el curso del ajustamiento social.

Según otros autores existe un tipo más de motivación:

#### 2.1.3. Motivación Trascendente.

Una motivación es trascendente cuando lo que atrae es la satisfacción de necesidades ajenas, es decir, necesidades de otras personas.

La motivación trascendente satisface necesidades ajenas pero no caprichos ajenos, por lo que una persona puede ser muy trascendente y, simultáneamente, muy exigente.

### 2.2 Desempeño Laboral.

La relación motivación-desempeño laboral ha sido abarcada en reiteradas oportunidades, en diversos estudios. D'Anello Kock S. y Salóm de Bustamente, C. (1992) llevaron a cabo un estudio, titulado "Motivaciones Sociales y desempeño Laboral", con la finalidad de analizar las relaciones entre la motivación al logro, afiliación y poder, y el desempeño laboral, evidenciaron que no existe correlación entre la motivación al poder y su desempeño laboral; no obstante, quienes evidenciaron una alta motivación al logro tienen un mayor desempeño laboral, que aquellos sujetos con alta motivación a la afiliación.

Bedoya Orozco, M. y Salóm de Bustamente, C. (1992) elaboraron un perfil sustentándose en las "Características Motivacionales de los Gerentes". Entre las conclusiones se encontró que los gerentes con alto poder socializado difieren significativamente respecto a las variables dependientes: motivación al logro y a la afiliación, al ser comparados con sus homólogos con bajo poder socializado; por lo que los primeros (gerentes con alto poder socializado) están condicionados motivacionalmente con un perfil correspondiente al de un verdadero líder, encaminado al crecimiento personal.

Según Salas A. R. (1996) el rendimiento Laboral está indicado por el nivel de desempeño y ejecución evidenciado en relación al nivel de ejecución esperado, e incluso, programado, y que puede medirse a través de las Evaluaciones de Desempeño y Rendimiento Laboral, diseñadas exclusivamente, para esa finalidad.

Locher y Teel (1977) notaron que quienes hacen las evaluaciones son, principalmente, los superiores de los empleados, y que éste último no interviene directamente en el proceso evaluativo.

Quinn Mills (1991), y posteriormente Esparza (1996), coincidieron en señalar que las principales causas que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, indistintamente del área de trabajo o, incluso, dedicación profesional, son las siguientes:

- Ausencia de una Habilidad o Conocimiento:

Este punto se refiere cuando un empleado no realiza cierta actividad, aún cuando se le amenace, o se le proponga algún tipo de chantaje o soborno, porque sencillamente le falta habilidad o conocimiento, carece de él, por lo tanto no es competente para ejecutar la tarea en cuestión. También se relaciona cuando la persona no realiza alguna actividad de manera rápida, o exactamente como lo demanda o exige la administración de la empresa.

- Ausencia de Incentivos o Incentivos Inapropiados:

La retroalimentación, la apreciación, los incentivos y las políticas que rodean el trabajo son factores que se relacionan directamente con el desempeño del trabajador; pues, se ha generalizado aquel pensamiento donde no se le reconoce el trabajo a los empleados porque, sencillamente, para eso fueron contratados. Pero, no todos los incentivos son adecuados para todos los empleados o trabajadores, y para ofrecerlos de manera que el personal se sienta a gusto, se tiene que entablar alguna plática con ellos para que elijan sus propias compensaciones o incentivos. Cuando el personal es tomado en cuenta, es más productivo para la organización, y por ende, rinde mucho más.

- Ausencia de un Ambiente Confortable:

Otro factor importante en el desempeño de los trabajadores es el ambiente que les rodea, que éste sea confortable, que ofrezca seguridad, que no sean excesivos los mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad, que es interpretada como libertad.

## **DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA**

INGESA NORTE S.A., es una Empresa dedicada a la venta e instalación de artículos eléctricos, de mantenimiento y servicios en general.

Dentro de nuestros servicios que otorgamos, se encuentran la atención comercial en sistemas eléctricos baja tensión en áreas de Concesión de ELECTRONORTE S.A. a través de nuestra "División de Servicios" de la Empresa, así como de la comercialización de artículos eléctricos en general de nuestra "División Comercial".

Durante la ejecución de estas actividades dedicadas a nuestro rubro; siempre los trabajadores se encontrarán directa e indirectamente expuestos a riesgos significativos provenientes de múltiples factores y aspectos que pueden provocar peligro contra la integridad de los mismos.

La previa evaluación de los impactos encontrados permitirá elaborar medidas correctoras y de prevención antes de que ocurra un accidente; así como también nos permitirá en otras condiciones adoptar medidas de acción y respuesta efectiva durante y después de un accidente o cualquier otro evento que involucre una condición de Emergencia en la que estén involucrado la Salud e Integridad de nuestros trabajadores. Todo ello vinculado a la ejecución de programas de contingencia y de capacitación, evaluación y seguimiento para el correcto logro de objetivos y metas de la Empresa.

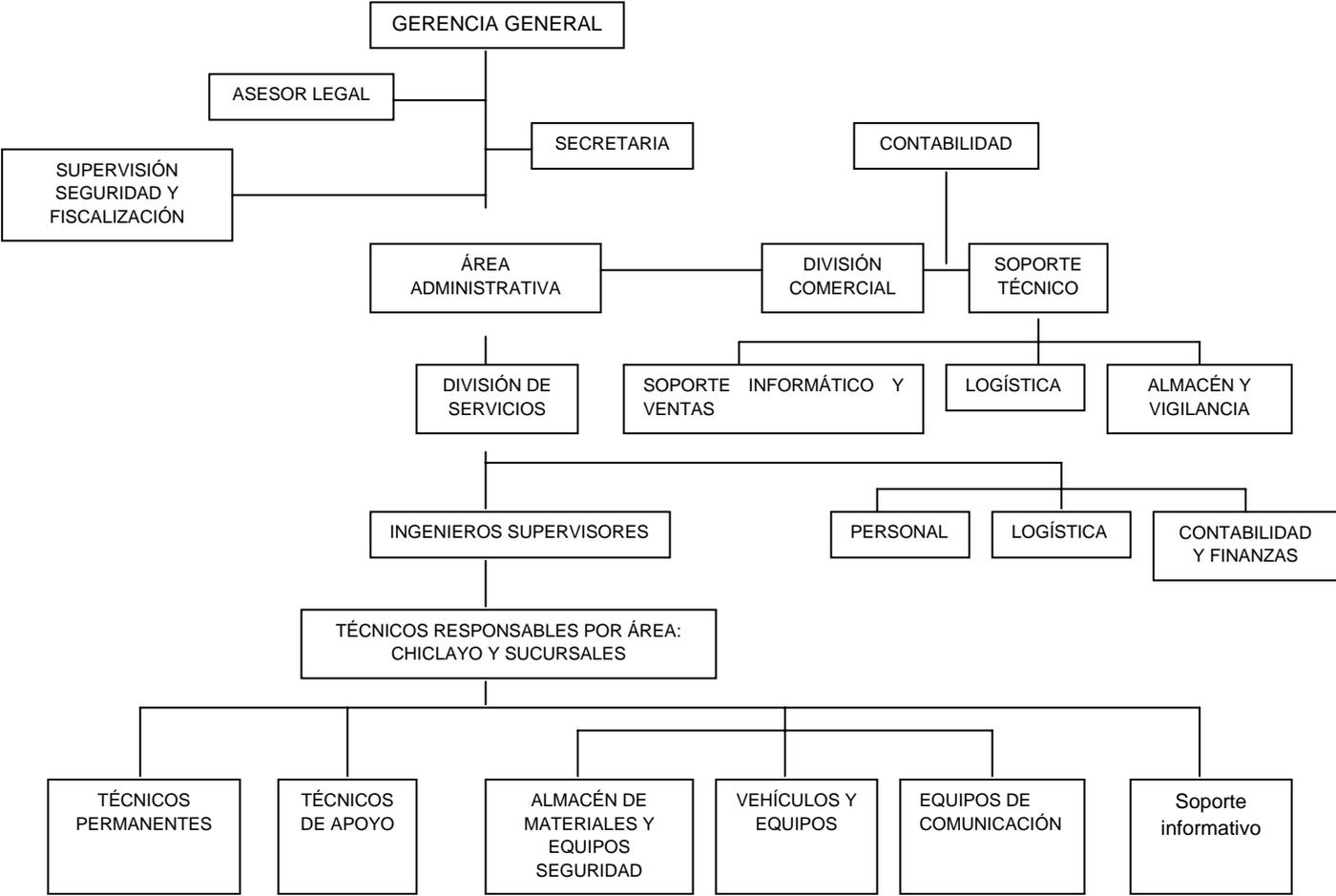
Para ello se involucrará directamente a nuestro personal en la toma de decisiones y acciones que estén direccionadas a la mejora continua de actitudes y condiciones que pueden ser los principales factores para la ocurrencia de sufrir accidentes de trabajo.

### **Organización, Misión y Visión.**

**Misión:** Garantizar un servicio eléctrico de calidad mediante una operación eficiente y rentable, que promueva el desarrollo a través de la expansión de la frontera eléctrica.

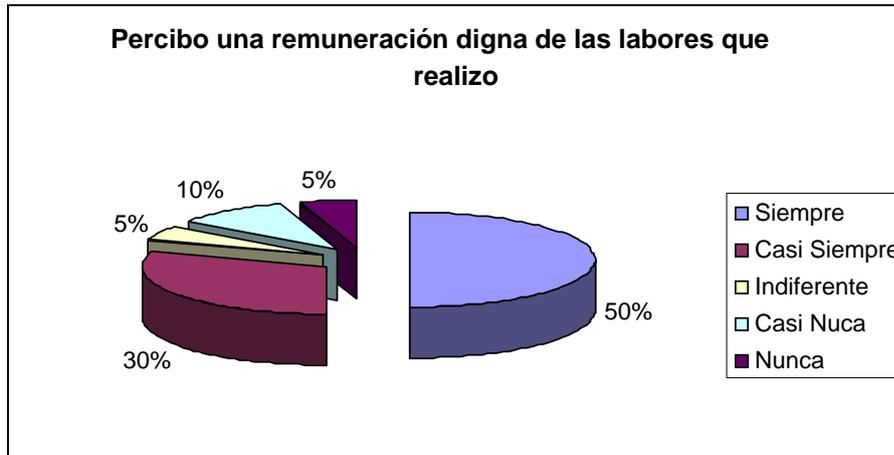
**Visión:** Ser reconocidos como empresa líder en el sector eléctrico nacional que contribuye al bienestar integral de la sociedad con un servicio eléctrico de calidad.

**Organigrama.**



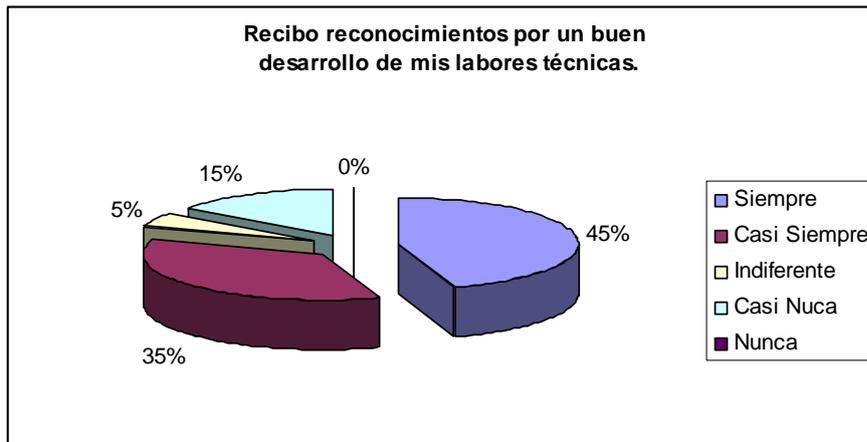
## RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE MOTIVACIÓN

### PREGUNTA Nº 01



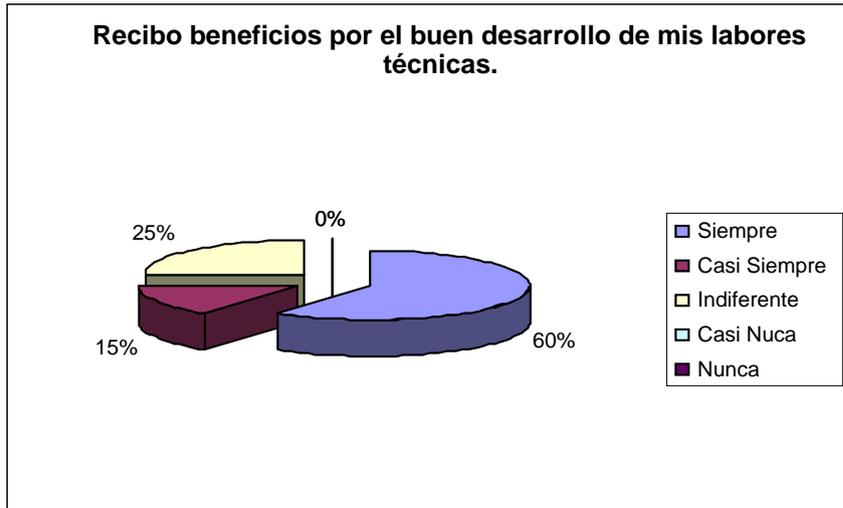
El 50% de los encuestados afirman que siempre perciben una remuneración digna de las labores que realizan, el 30% casi siempre, el 5% indiferente, el 10% casi nunca y el 5% nunca. Por lo tanto la remuneración digna de las labores que realizan es un medio para mantener motivados al personal técnico.

### PREGUNTA Nº 02



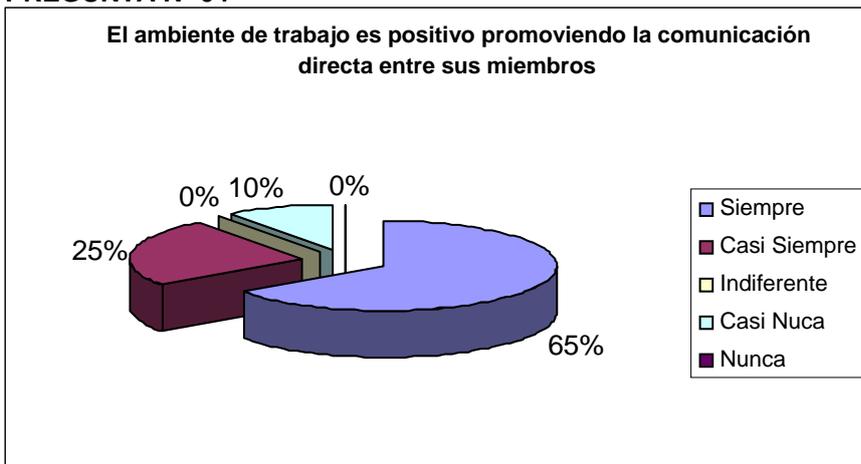
EL 45% de los encuestados responden que siempre reciben reconocimientos por un buen desarrollo de sus labores técnicas, el 35% casi siempre, 5% indiferente, 15% casi nunca, 0% nunca. Por lo tanto los reconocimientos por un buen desarrollo en sus labores son medios que mantienen motivados al personal técnico.

### PREGUNTA Nº 03



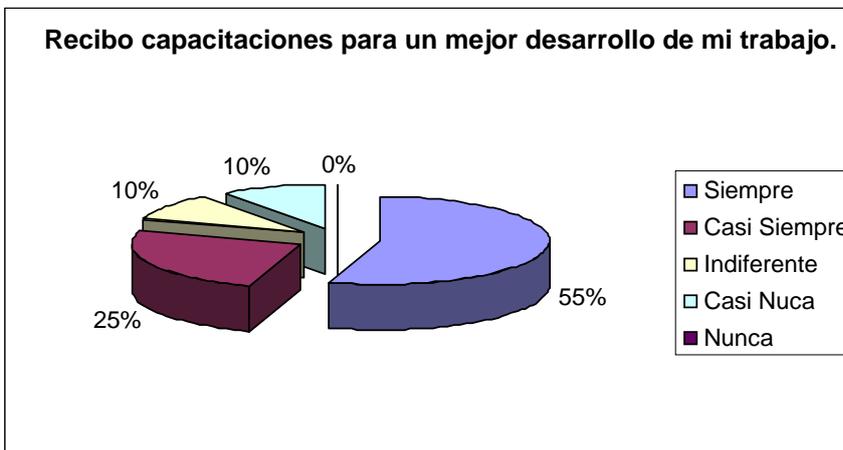
El 60% de los encuestados responden que siempre reciben beneficios por el buen desarrollo de sus labores técnicas, el 15% casi siempre, el 25% indiferente, el 0% casi nunca, el 0% nunca. Por lo tanto los beneficios por el buen desarrollo de sus labores técnicas es un medio que mantiene motivado al personal técnico.

### PREGUNTA Nº 04



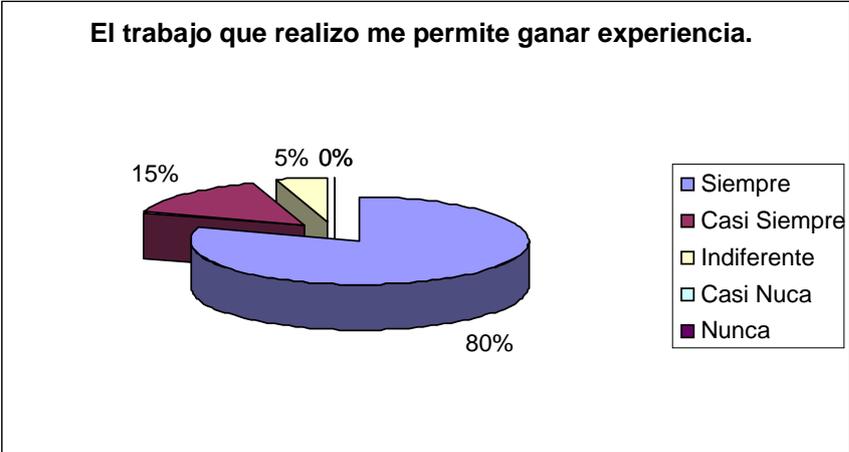
El 65% de los encuestados responden que siempre el ambiente de trabajo es positivo promoviendo la comunicación directa entre sus miembros, el 25% casi siempre, el 0% indiferente, el 10% casi nunca, el 0% nunca. Por lo tanto el ambiente de trabajo es positivo promoviendo la comunicación directa entre sus miembros.

### PREGUNTA Nº 05



El 55% de los encuestados responden que siempre reciben capacitaciones para un mejor desarrollo de su trabajo, el 25% casi siempre, el 10% indiferente, el 10% casi nunca, 0% nunca. Por lo tanto la empresa se preocupa por capacitar a su personal técnico para un mejor desarrollo en su trabajo.

**PREGUNTA N° 06**



El 80% de los encuestados responden que el trabajo que realizan siempre les permite ganar experiencia, el 15% casi siempre, el 0% Casi nunca, el 0% nunca. Por lo tanto el trabajo que realizan les permite ganar experiencia.

**PREGUNTA N° 07**



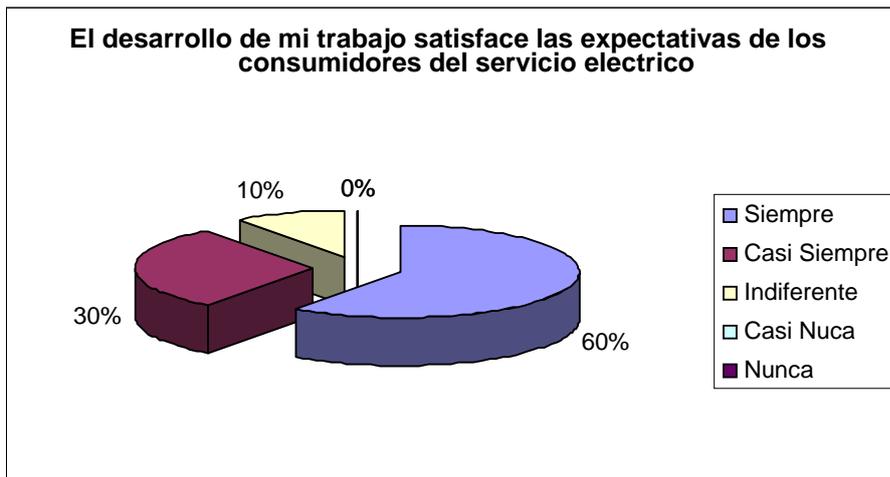
El 60% de los encuestados responden que se puede contar con la gente de su grupo de trabajo para cumplir los compromisos encomendados, el 35% casi siempre, el 5% indiferente, el 0% casi nunca, el 0% nunca. Por lo tanto se puede contar con la gente del grupo de trabajo para cumplir compromisos.

### PREGUNTA Nº 08



El 45% de los encuestados responden que el desarrollo de su trabajo siempre satisface las expectativas de sus superiores, 35% casi siempre, el 20% indiferente, el 0% casi nunca, el 0% nunca. Por lo tanto el desarrollo del trabajo técnico satisface las expectativas de mis superiores.

### PREGUNTA Nº 09



El 60% de los encuestados responden que el desarrollo de su trabajo siempre satisface las expectativas de los consumidores del servicio eléctrico, 30% casi siempre, 10% indiferente, 0% casi nunca, 0% nunca.

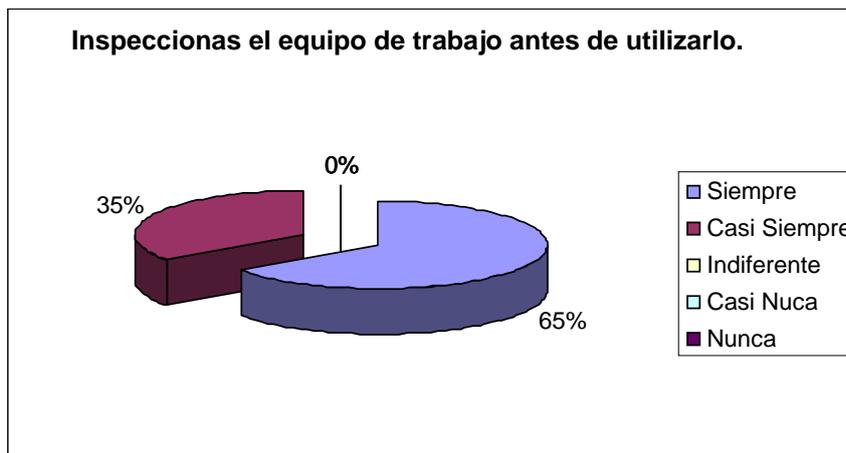
## RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE DESEMPEÑO

### PREGUNTA Nº 10



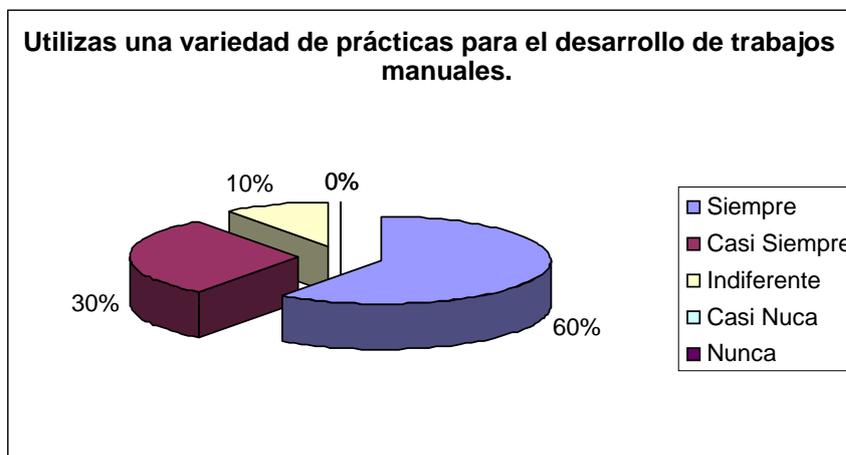
El 60% de los encuestados responden que siempre reconocen y reportan inmediatamente cualquier riesgo o actividad peligrosa en el desarrollo de su trabajo, el 40% casi siempre, el 0% indiferente, el 0% casi nunca, el 0% nunca.

### PREGUNTA Nº 11



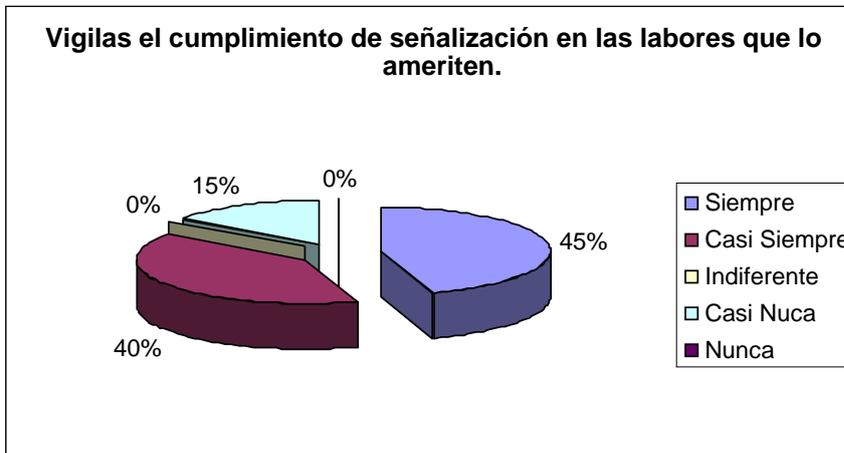
El 65% de los encuestados responden que siempre inspeccionan el equipo de trabajo antes de utilizarlo, el 35% casi siempre, el 0% indiferente, el 0% casi nunca, el 0% nunca.

### PREGUNTA Nº 12



El 60% de los encuestados responden que siempre utilizan una variedad de prácticas para el desarrollo de trabajos manuales, el 30% casi siempre, el 10% indiferente, el 0% casi nunca, el 0% nunca.

**PREGUNTA Nº 13**



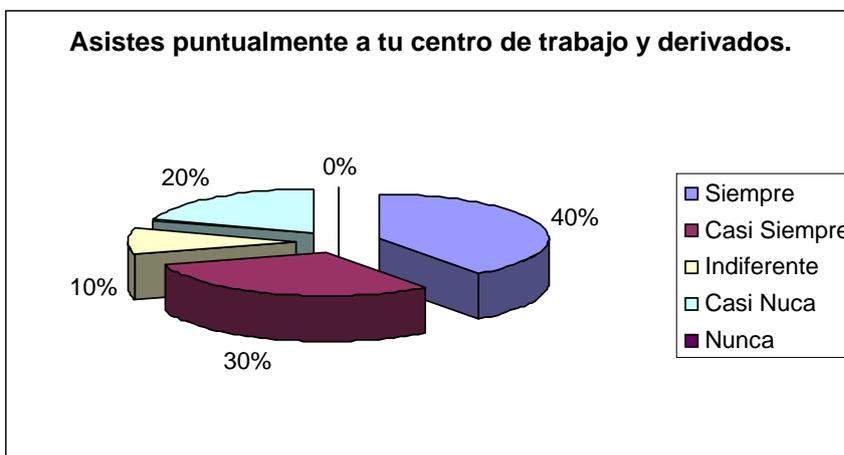
El 45% de los encuestados responden que siempre vigilan el cumplimiento de señalización en las labores que lo ameriten, el 40% casi siempre, el 0% indiferente, el 15% casi nunca, el 0% nunca.

**PREGUNTA Nº 14**



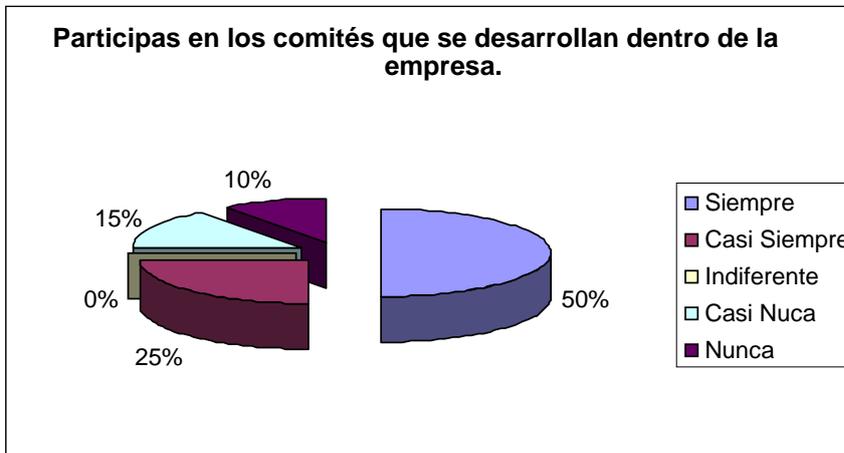
El 50% de los encuestados responden que siempre actúan con justicia y responsabilidad en el desarrollo de sus labores, el 30% casi siempre, el 20% indiferente, el 0% casi nunca, el 0% nunca.

**PREGUNTA Nº 15**



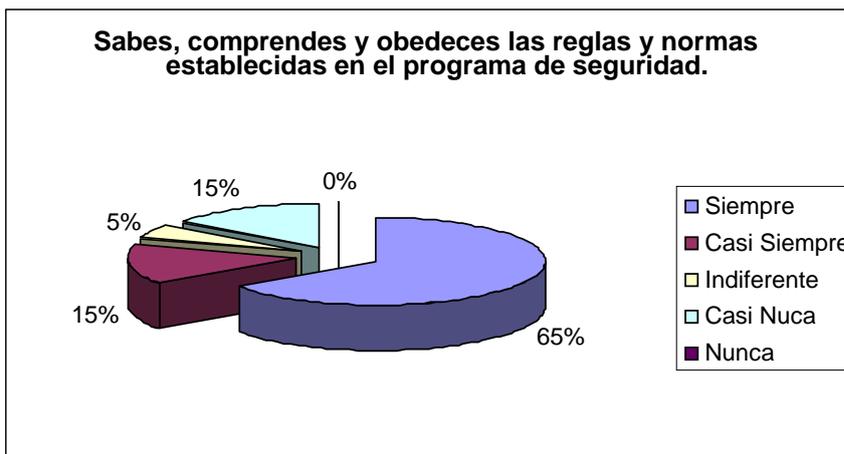
El 40% de los encuestados responden que siempre asisten puntualmente a su centro de trabajo y derivados, el 30% casi siempre, el 10% indiferente, el 20% casi nunca, el 0% nunca.

#### PREGUNTA N° 16



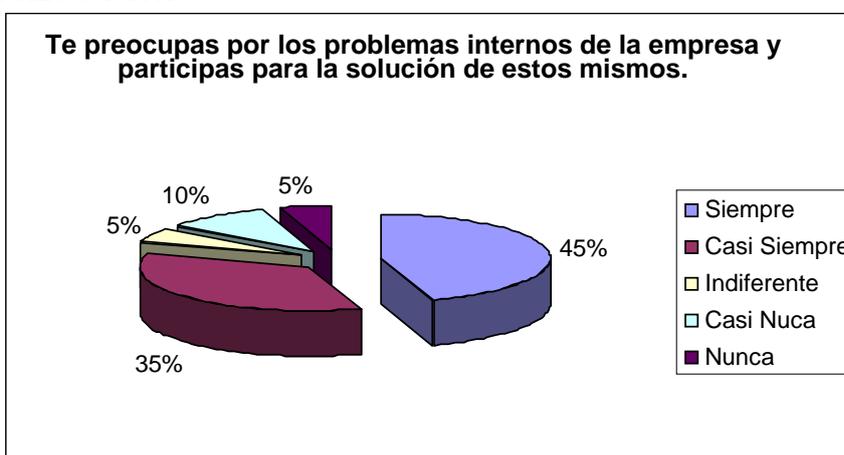
El 50% de los encuestados responden que siempre participan en los comités que se desarrollan dentro de la empresa, el 25% casi siempre, el 0% indiferente, el 15% casi nunca, el 10% nunca.

#### PREGUNTA N° 17



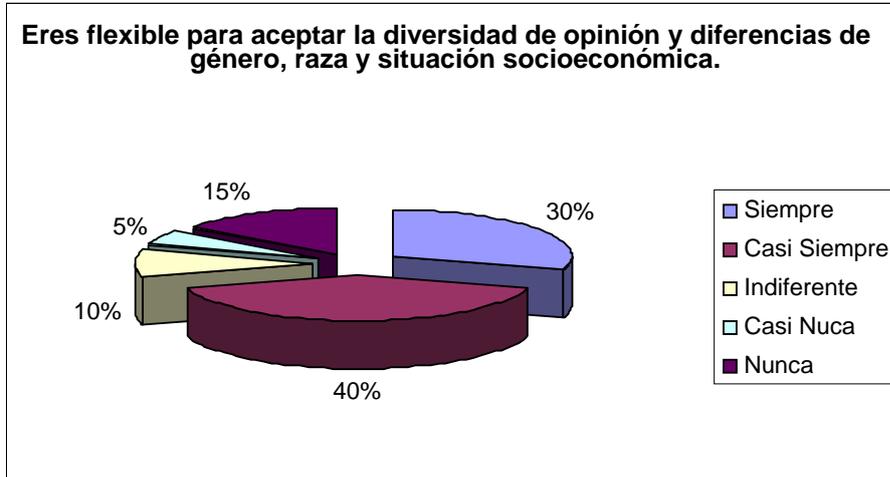
El 65% de los encuestados responden que siempre saben, comprenden y obedecen las reglas y normas establecidas en el programa de seguridad, el 15% casi siempre, el 5% indiferente, el 15% casi nunca, el 0% nunca.

#### PREGUNTA N° 18



El 45% de los encuestados responden que siempre se preocupan por los problemas internos de la empresa y participan para la solución de los mismos, el 35% casi siempre, el 5% indiferente, el 10% casi nunca, el 5% nunca.

#### PREGUNTA N° 19



El 30% de los encuestados responden que siempre son flexibles para aceptar la diversidad de opinión, diferencias de género, raza y citación socioeconómica, el 40% casi siempre, el 10% indiferente, el 5% casi nunca, el 15% nunca.

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Podemos observar que el 50% de los trabajadores siempre reciben una remuneración digna de sus labores, la cual motiva a los trabajadores; según la teoría de Clay Alderfer (Modelo ERG) enfocado en las necesidades básicas que se satisfacen como el alimento, el agua, la remuneración, las prestaciones y las condiciones de trabajo; como motivadoras del desempeño del personal técnico en las labores que realice, en consecuencia el personal con el que cuenta dicha empresa es técnico por lo tanto reciben una remuneración básica y en algunos casos inferiores ya que son contratados por actividades a desarrollar.

Podemos observar que el 45% de los trabajadores encuestados responden que siempre reciben reconocimientos por un buen desarrollo de sus labores técnicas; según Eduardo Amorós (2007) la teoría de estima, reconocimiento de Abraham Maslow afirma que Un individuo que tienen esta necesidad, desea que los demás lo traten con respeto, y que los consideren competentes y capaces, así como ser aceptados por lo que son, en consecuencia el personal técnico de dicha empresa varía constantemente por lo tanto no todos reciben reconocimientos constantes ya que su permanencia de algunos no es duradera por lo tanto esta necesidad no es considerada primordial para una motivación del personal.

Podemos observar que el 60% de los trabajadores encuestados responden que siempre reciben beneficios por el buen desarrollo de sus labores técnicas, relacionándose con el modelo de David McClland (modelo de motivación de logros) entonces se puede relacionar con este modelo que afirma que las personas están motivadas de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas. Por lo tanto los beneficios por el buen desarrollo de sus labores técnicas es considerada principal fuente de motivación del personal técnico.

Podemos observar que el 65% de los trabajadores encuestados responden que siempre el ambiente de trabajo es positivo promoviendo la comunicación directa entre sus miembros; según Eduardo Amorós (2007) la teoría de afiliación, sociales de Abraham Maslow afirma que los individuos valoran más un trabajo, cuando lo ven como una ocasión para entablar relaciones amistosas con los demás,

por lo tanto esta necesidad de afiliación es principal fuente de motivación entre los miembros de dicha empresa.

Podemos observar que el 55% de los encuestados responden que siempre reciben capacitaciones para un mejor desarrollo de su trabajo, según el autor Frederick Herzberg (teoría de la motivación higiene) las capacitaciones son un factor motivador intrínseco, por lo tanto son un factor motivador para el personal técnico de dicha empresa.

En el gráfico 06 podemos observar que el 80% de los encuestados responden que el trabajo que realizan siempre les permite ganar experiencia, En el gráfico 07 el 60% responde que se puede contar con la gente del grupo de trabajo para cumplir los compromisos encomendados, por lo tanto según el autor Frederick Herzberg (teoría de la motivación higiene), la experiencia que se gana y el contar con la gente del grupo son datos representativos para que sean considerados factores motivadores (intrínseco).

Podemos observar que el 45% de los encuestados responden que el desarrollo de su trabajo siempre satisface las expectativas de sus superiores y en el gráfico 09 podemos observar que el 60% de los encuestados responden que el desarrollo de su trabajo siempre satisface las expectativas de los consumidores del servicio eléctrico; según Oswaldo (2003) una motivación es trascendente cuando lo que atrae es la satisfacción de necesidades ajenas, es decir, necesidades de otras personas (superiores, clientes y/o consumidores) por lo tanto si se proporciona nuevas herramientas para el mejor desarrollo de sus labores conllevaría a un aumento de la satisfacción de sus superiores, y en relación a la satisfacción del cliente un 60% responde que es alta ya que la necesidad básica de estos clientes es que sean proporcionados de energía eléctrica.

Podemos observar que el 65% de los encuestados responden que siempre saben, comprenden y obedecen las reglas y normas establecidas en el programa de seguridad, según Petit (1984) el comprender las reglas y normas establecidas por una organización permite al personal en general desarrollar sus labores con responsabilidad.

Podemos observar que el 50% de los encuestados responden que siempre participan en los comités que se desarrollan dentro de la empresa, según Salomón (1992) la participación constante de los integrantes de una organización permiten simplificar los diversos problemas así mismo integrar a los participantes en el desarrollo de sus actividades, reflejando un alto desempeño de los colaboradores.

## CONCLUSIONES

- El gerente en coordinación con el supervisor deben mejorar su capacidad para motivar a los subordinados, para influir en ellos, para comunicarse con ellos determinando su eficacia ya que existe una relación directa entre motivación y desempeño de los trabajadores.
- La empresa debe preocuparse por proporcionar nuevos equipos como: equipos de comunicación, cuerdas y poleas de izaje, botiquines de campaña, correas de seguridad, cascos, guantes, zapatos de seguridad, arnés y otros para el mejor desarrollo de las distintas actividades que se realicen.
- Difundir y hacer cumplir los dispositivos legales vigentes sobre seguridad e higiene ocupacional del sub sector de electricidad, Código Nacional de Electricidad y Reglamento Interno de Seguridad y Normas Internas de la Empresa INGESA NORTE.
- La empresa se debe preocupar más por monitorear y asesorar al personal técnico sobre el plan de trabajo que se va a desarrollar, efectuando un acompañamiento permanente e intensivo con todas las actividades relacionadas con la prevención, apoyo, capacitación y realización de todas las actividades necesarias que posibiliten la implementación y ejecución del presente plan de trabajo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- BEDOYA OROZCO, Mario. Motivación, Trabajo y Éxito. Colección Humanitas. Editotial Venezolana, C. A. Mérida, 1995.
- BEDOYA OROZCO, Mario; y SALOM DE BUSTAMANTE, Colombia. Características Motivacionales de los Gerentes. Rogya, C. A. Universidad de Los Andes. EVEMO. Mérida, 1992.
- CABRERA GÓMEZ, Hernán.; y TORO ÁLVAREZ, Fernando. Motivación para el Trabajo. Conceptos, Hechos y Evidencias Contemporáneos. Cincel Ltda. Medellín, 1985
- CRESPO DE ACOSTA, Aide; y DÍAZ, María Gloria. Necesidad de Logro, Autoestima y Satisfacción Laboral. U.S.R. - U.P.E.L. EVEMO. Mérida, 1992.
- CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos. Edit. McGraw Hill. México, 1981.
- D'ANELLO KOCH, S. y SALOM DE BUSTAMANTE, Colombia. Motivaciones Sociales y Rendimiento Laboral. Rogya, C. A. EVEMO. Mérida, 1992.
- DELAIRE, Guy. Motivar y Mandar. Ediciones Deusto S. A. Centroamérica, Segunda Impresión, 1995.
- GELLERMAN, Saul W. Motivación y Productividad. Editorial Diana. México. 1983.
- ORELLANA MANRIQUE, Oswaldo. El constructivismo. Editorial San Marcos. Lima, 2003.

## ANEXOS

### Encuesta al Personal Técnico de la Empresa INGESA NORTE S.A.

Nombre:

\_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Ocupación en la

empresa \_\_\_\_\_

Me dirijo a usted para expresarle mi cordial saludo y a la vez anunciarle que estoy realizando un estudio sobre el nivel de su motivación y desempeño en la prestigiosa empresa donde labora, por ello le pido que responda este cuestionario con la más humilde sinceridad.

	Siempre	Casi siempre	indiferente	Casi nunca	nunca
1. Percibo una remuneración digna de las labores técnicas que realizo.	5	4	3	2	1
2. Recibo reconocimientos por un buen desarrollo de mis labores técnicas.	5	4	3	2	1
3. Recibo beneficios por el buen desarrollo de mis labores técnicas.	5	4	3	2	1
4. El ambiente de trabajo es positivo promoviendo la comunicación directa entre sus miembros.	5	4	3	2	1
5. Recibo capacitaciones para un buen desarrollo de mi trabajo.	5	4	3	2	1

6. El trabajo que realizo me permite ganar experiencia.	5	4	3	2	1
7. Se puede contar con la gente de mi grupo de trabajo para cumplir compromisos.	5	4	3	2	1
8. El desarrollo de mi trabajo satisface las expectativas de mis superiores.	5	4	3	2	1
9. El desarrollo de mi trabajo satisface las expectativas de los consumidores del servicio eléctrico.	5	4	3	2	1
10. Reconoces y reportas inmediatamente cualquier riesgo o actividad peligrosa en el desarrollo de tu trabajo.	5	4	3	2	1
11. Inspeccionas el equipo de trabajo antes de utilizarlo.	5	4	3	2	1
12. Utilizas una variedad de prácticas para el desarrollo de trabajos manuales.	5	4	3	2	1
13. Vigilas el cumplimiento de señalización en las labores que lo ameriten.	5	4	3	2	1
14. Actúas con justicia y responsabilidad en el desarrollo de tus labores.	5	4	3	2	1
15. Asistes puntualmente a tu centro de trabajo y derivados.	5	4	3	2	1
16. Participas en los comités que se desarrollan dentro de la empresa.	5	4	3	2	1
17. Sabes, comprendes y obedeces las reglas y normas establecidas en el programa de seguridad.	5	4	3	2	1

18. Te preocupas por los problemas internos de la empresa y participas para la solución de estos mismos.	5	4	3	2	1
19. Eres flexible para aceptar la diversidad de opinión y diferencias de género, raza y situación socioeconómica.	5	4	3	2	1

# DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DE SÓCOTA EN LA REGIÓN CAJAMARCA

Carrasco Mestanza, Mery Janeth

## RESUMEN

El presente trabajo trata sobre la satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Súcota- región Cajamarca. El objetivo principal es Determinar el nivel de satisfacción laboral en dicha municipalidad, ya que es una institución donde se encuentran una cantidad significativa de trabajadores tanto administrativos como obreros, mas aún por que es una institución estatal, por consiguiente se conocerá como se maneja la satisfacción laboral en el ámbito público es por ello se desea saber el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores observando los factores que influyen en dicha satisfacción los cuales son los determinantes de la satisfacción laboral. La metodología que se aplica en este trabajo es descriptiva la cual de acuerdo a los resultados que se han obtenido se pueden explicar y definir para concretar la investigación.

Después de haber realizado la respectiva investigación se llego a la conclusión que el nivel de satisfacción laboral en la Municipalidad distrital de Súcota, es bajo.

**Palabras clave:** satisfacción laboral, su importancia y los determinantes de la satisfacción laboral.

## ABSTRAC

This paper deals with job satisfaction in the District Municipality of Súcota-Cajamarca región. The main objective is to determine the level of job satisfaction in that municipality, since it is an institution where there are a significant amount of administrative workers as laborers, but even that is a state institution, therefore be known as driving satisfaction working in the public domain that is why you want to know the level of job satisfaction of workers noting the factors influencing the satisfaction which are the determinants of job satisfaction. The methodology in this work is descriptive which according to the results obtained can be explained and defined in order to concretize the investigation.

Having made the respective research concludes that the level of job satisfaction in the council district Súcota, is low.

**Keywords:** job satisfaction, its importance and determinants of job satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

En esta investigación en la cual a continuación presento, tiene como finalidad, determinar el nivel de satisfacción laboral que tienen los trabajadores, este trabajo de investigación se llevará a cabo en el distrito Sócota - Cutervo – Cajamarca, en la Municipalidad de dicho distrito en el periodo Marzo – Julio del 2008, aplicando los temas estudiados durante el semestre académico del Curso Comportamiento Organizacional, y metodología de la investigación científica.

Pero para ver en que nivel de satisfacción laboral se encuentra la Municipalidad aplicaremos los determinantes de la satisfacción laboral, los cuales son trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, equipo o colegas de apoyo y compatibilidad entre personalidad y trabajo.

La satisfacción laboral como se siente un trabajador referente a varios puntos (cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas) y si esta bien a todos estos puntos quiere decir que está totalmente satisfecho.

### **Antecedentes.**

Angulo Cruz Elvia Veronikha.

Análisis del proceso de compensación en la empresa “Caricias de Ángel” de la ciudad de Chiclayo 2007

### **Resumen.**

El presente trabajo trata sobre el análisis del proceso de compensación dentro de la empresa Caricias de Ángel. Que tubo como objetivo principal analizar proceso de compensación, dentro de la empresa. El cual lo logre realizando una visita a dicha empresa para poder obtener información necesaria mediante la encuesta realizada a los trabajadores de dicha empresa.

Después de haber realizado la respectiva investigación y haber hecho un análisis de los resultados llegue a la conclusión: En la empresa “Caricias de Ángel” en cuanto al proceso de compensación no son suficientes para que los empleados se sientan seguros y satisfechos con el trabajo que realizan y sienten que la empresa no reconoce la labor que ellos realizan.

\*El antecedente antes mencionado tiene mucha relación con mi trabajo de investigación el cual es la satisfacción laboral, se relaciona por que el proceso de compensación es una de las tantas herramientas que existen para la satisfacción de los empleados, motivación del mismo, y también aumentaría su productividad. La compensación engloba todo lo que es remuneración, seguro, beneficios y servicios, oportunidades de ascender, etc. como la misma palabra dice es como compensamos al trabajador por la labor que realiza, y eso me sirve mucho para la realización de una gran parte de mi trabajo.

### **Situación problemática.**

En la municipalidad de Sócota (Cajamarca), observe que, los trabajadores (obreros) con su actitud mostraba un descontento con el trabajo, algunos no estaban contentos con el trato, como se les comunicaba las cosas, ya que había reclamos ante los encargados, otro punto es que hubo una discusión fuerte, con amenazas de despido por parte del contador, todo lo acontecido en dicha municipalidad me incitó para hacer esta investigación.

### **Formulación del problema.**

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral en la Municipalidad de Sócota en la Región Cajamarca?

### **Objetivo general:**

Determinar el nivel de satisfacción laboral en la Municipalidad de Sócota en la Región Cajamarca.

### **Objetivos Específicos:**

- Determinar si el trabajo es mentalmente desafiante
- Analizar si en el trabajo existen recompensas justas.
- Analizar las Condiciones favorables de trabajo.

-Analizar si existen Colegas que brinden apoyo y si hay compatibilidad entre personalidad y puesto.

**Metodología:**

Tipo de investigación: Descriptiva

Recolección de datos.

-Primarios: encuestas, entrevistas, observación.

- Secundarios: Libro, tesis, Internet.

**Operacionalización de Variables**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	Trabajo mentalmente desafiante	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidad de mucho esfuerzo para realizar el trabajo</li> </ul>
	Recompensas justas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen las oportunidades de ascender.</li> <li>Las horas de trabajo están correctamente remuneradas con tu sueldo</li> </ul>
	Condiciones favorables de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inscrito en Essalud, o en un seguro privado.</li> <li>Seguros contra accidentes dentro del trabajo son eficientes.</li> <li>Cuentas con seguro de fallecimiento.</li> <li>Estas de acuerdo con las políticas, reglas, valores y costumbres de tu centro de trabajo.</li> <li>Se otorga incentivos y beneficios que satisfacen</li> <li>Se ofrece un reconocimiento público.</li> <li>Beneficios, incentivos</li> <li>Las horas que trabajas son las adecuadas.</li> <li>Te pagan por horas extras.</li> <li>El tiempo que te dan de vacaciones es el adecuado y razonables</li> <li>Turno de trabajo (día o noche; ambos) es el adecuado.</li> <li>Tu pago lo recibes puntualmente (diario, semanal, mensual)</li> </ul>
	Colegas que brinden apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe personal o personas dispuestas a apoyar.</li> <li>La comunicación que existe en tu trabajo es la adecuada</li> </ul>
	Compatibilidad entre personalidad y puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siento que este puesto es verdaderamente para mi persona.</li> </ul>

**Justificación de la investigación.**

El hecho del por que hago la presente trabajo, es por que quiero ver quien tiene la responsabilidad de la satisfacción laboral, si la tienen los gerentes o los niveles altos de la organización, o si la tienen los propios trabajadores, por que también tiene que existir interés por parte de ellos desde que uno

comienza a trabajar, es decir trabajar bien, para que merezca lo que el quiere y anhela y así llegar a la satisfacción laboral.

## **SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

La satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo.<sup>4</sup>

Por lo tanto la satisfacción laboral es como se siente un trabajador referente a varios puntos (cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas) y si esta bien a todos estos puntos quiere decir que está totalmente satisfecho.

### **Importancia de la satisfacción laboral.**

La importancia de la satisfacción laboral es obvia, según plantea Robbins ya que:

Existen evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más.

Se ha demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.

La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador

### **Determinantes de la satisfacción en el trabajo**

Según AMOROS (2006) los determinantes del trabajo son los siguientes:

- **Trabajo mentalmente desafiante.**
- **Recompensas justas.**
- **Condiciones favorables de trabajo.**
- **Colegas que brinden apoyo.**
- **Compatibilidad entre personalidad y puesto.**

#### **Trabajo mentalmente desafiante**

Quiere decir que aquel trabajo que le exija al empleado la realización de un esfuerzo mental por realizarlo, será preferido por este, ya que podrá poner en práctica todas sus habilidades.

También con un trabajo mentalmente desafiante se pone en práctica la autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello. Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia

---

<sup>4</sup> Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional". Edit. Pearson Educación.

actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

### **Recompensas justas.**

Es cuando un empleado percibe que recibe en la organización en la que trabaja existen políticas de ascensos justas, y que además su sueldo es el justo por la labor que desempeña.

### **Remuneración.**

Nadie trabaja gratis. Como socio de la organización cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada.

### **Satisfacción con el salario**

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

### **Valor motivacional de la compensación.**

La retribución constituye una medición cuantitativa del valor relativo de un empleado. Para la mayoría de ellos, la paga tiene un impacto directo no solo en su nivel de vida, sino también en el estatus y reconocimiento que pueden alcanzar dentro y fuera del trabajo. Debido a que el pago representa una retribución que se recibe a cambio de las contribuciones del empleado, según la teoría de la equidad, resulta esencial que sea proporcional en términos de tales aportaciones.

### **Pago justo.**

Percepción de un trabajador en que su remuneración es igual al valor del trabajo realizado.

### **Teoría de la expectativa y la retribución.**

Esta teoría pronostica que el nivel de motivación depende del atractivo de la recompensa que busca y de la probabilidad de obtenerla.

### **Componentes de la mezcla de remuneración.**

Figura nº 2



Fuente: BOHLANDER, SNELL, SHERMAN. "Administración de recursos humanos" 12ª edición, edit. Thomson Learning México 2001.

### **Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos**

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

### **Condiciones favorables de trabajo.**

### **Incentivos.**

Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización. Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se

basan en resultados del equipo. Los incentivos también son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

### **Programas de Incentivos**

Los planes de trabajo a destajo pagan a los empleados una cantidad determinada por cada unidad que terminan de una manera satisfactoria. Las empresas instrumentan estos planes cuando es fácil de medir la productividad y el proceso de producción está bastante estandarizado. Los bonos son incentivos que están por encima de la remuneración base que se paga a un equipo o a una persona. Se ofrece bonos para invitar a sus empleados a realizar un esfuerzo mayor.

Es posible remunerar a los vendedores a través de sueldo, comisiones o mediante una combinación de ambos. Los planes de reparto de utilidades pagan a empleados sumas de dinero con base en las utilidades de las empresas. Los pagos en efectivo se hacen a los empleados que tienen derecho a ellos en épocas específicas, por lo general cada año. El propósito primario del reparto de utilidades consiste en proporcionar al personal un ingreso adicional mediante su participación en logros organizacionales.

Los planes de participación de utilidades Scanlon, Rucker.

El plan Scanlon otorga un bono a los empleados con base en los ahorros del costo de mano de obra, medido en relación con el valor de ventas de la producción.

El plan Rucker, el bono se basa en cualquier mejora en la relación entre los ingresos totales de los empleados por horas y el valor de la producción que crea los empleados.

### **Implementación de compensación y seguridad.**

La ley de seguridad e higiene Laboral (OSHA) se diseñó para garantizar, tanto como sea posible, condiciones de trabajo saludables y seguras en todo trabajador.

Las condiciones de trabajo peligrosas para la salud de los empleados reciben una atención mucho mayor que en el pasado. Existe una preocupación especial por las sustancias químicas tóxicas. Hoy, el tabaquismo rara vez se tolera en un entorno de trabajo. Debido a que no existe evidencia de que el SIDA pueda difundirse por medio del contacto casual entre los empleados, los patrones han descubierto que es importante educar al personal acerca del SIDA, y asistir a aquellos que lo padecen.

Una dimensión importante de seguridad e higiene es el estrés que se deriva de una actividad física o mental. Si bien la tensión o el estrés es una parte integral de estar vivo, cuando se convierte en angustia llega a ser dañina. Se vio que existen muchas fuentes de tensión relacionadas con el trabajo. Al reconocer la necesidad de reducirla, los patrones pueden desarrollar programas para manejarla y ayudar a los empleados para que adquieran técnicas para enfrentarla.

### **Prestaciones**

Casi una cuarta parte de los paquetes de prestaciones que proporciona las empresas son obligatorios por ley. Estas prestaciones incluyen la aportación patronal a la Seguridad Social, seguro, remuneración por horas extras, etc.

Los programas de cuidado de salud, son las principales prestaciones que una empresa puede dar, esto es indispensable.

Las prestaciones de Seguridad Social. Una de las tendencias más significativas es el crecimiento de los planes de descuento por nómina para ahorro. A pesar de que ERISA ordena invertir los fondos en donde el rendimiento mayor, a veces los empleados exigen que se tome en cuenta su opinión para determinar dicha inversión.

### **Colegas que brinden apoyo.**

Aquí tiene que ver con las personas o el equipo de apoyo que tienes a tu disposición, puede ser para ayudarte a realizar una determinada tarea, de la cual uno no tiene un conocimiento completo. Tener

colegas amigables que brinden apoyo, va a tener como consecuencia una mayor satisfacción del empleado.

- Existe personal o personas dispuestas a apoyar.
- La comunicación que existe en tu trabajo es la adecuada

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción.

Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (STONER, FREMAN, GILBETH. 2000).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, llevará al éxito a su organización, por que no basta con controlar, se tiene que retroalimentar.

### Compatibilidad entre personalidad y puesto

En este punto consiste en como se siente uno respecto a la labor que realiza, aquí existen afirmaciones como : ¡Este puesto es verdaderamente mío¡ ¡me siento muy cómodo con la labor que realizo¡, etc.

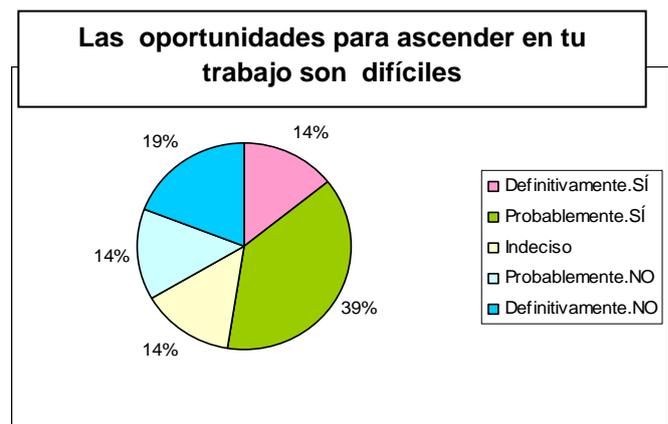
Se a investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

## RESULTADOS



### Interpretación.

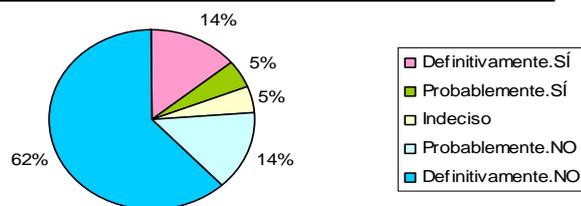
Aquí observamos que el 48% definitivamente si requiere de un esfuerzo mental para realizar su trabajo y el 52% definitivamente no necesitan de un esfuerzo mental.



### Interpretación

Aquí observamos que para el 19% definitivamente no son difíciles las oportunidades para ascender, para un 14% probablemente no lo sea, para un 39% probablemente si lo sea y para un 14 %

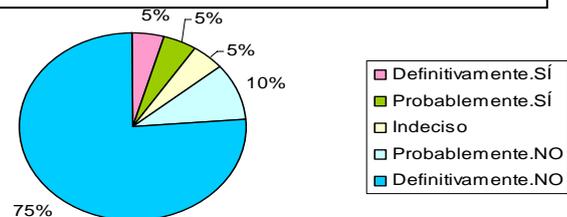
### Los beneficios que recibes por tu trabajo satisfacen tus necesidades



#### Interpretación.

En esta pregunta observamos que la mayoría el 62% no le satisface los beneficios que reciben por su trabajo, al 14 % probablemente no, el 5% está indeciso, otro 5% probablemente si y el 14 % definitivamente si le satisface los beneficios recibidos por su trabajo.

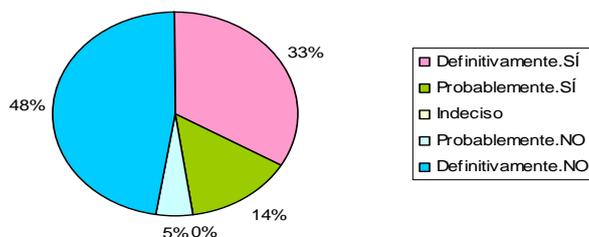
### La remuneración que recibes cubre tus expectativas



#### Interpretación

Para un 75% la remuneración que recibe no cubre sus expectativas, para un 10% probablemente no lo sea, un 5% está indeciso, para un 5% probablemente si, y para otro 5% definitivamente si cubre sus expectativas.

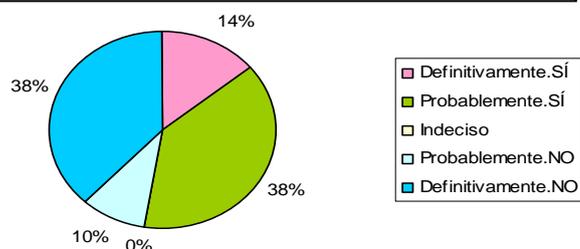
### El reconocimiento público que se realiza en tu trabajo te satisface



#### Interpretación.

El 48% definitivamente no le satisface el reconocimiento público, al 5% probablemente no, al 14% probablemente si, y al 33% definitivamente si le satisface el reconocimiento público.

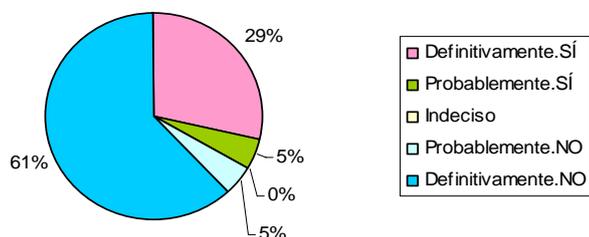
### Condiciones para que te den vacaciones son difíciles



#### Interpretación.

Aquí para el 38% definitivamente no son difíciles las condiciones para que obtengan vacaciones, para el 10% probablemente no, para el 38% probablemente si y para el 14% definitivamente si son difíciles las condiciones para tener vacaciones

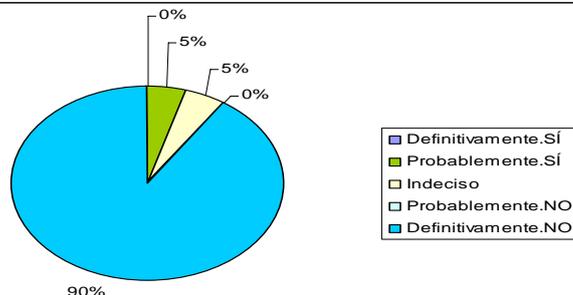
### El tiempo que te dan de vacaciones es el adecuado y razonables



#### Interpretación.

En este punto para el 61% definitivamente no es adecuado el tiempo que les dan de vacaciones, para el 5% probablemente no, para otro 5% probablemente sí, y para el 29% definitivamente sí es adecuado el tiempo que

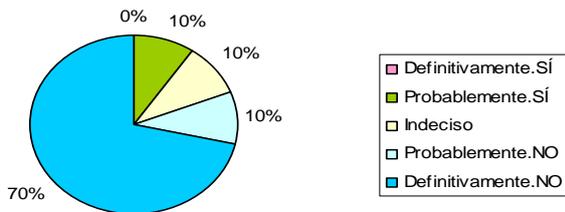
### El seguro de la salud que te brindan es el adecuado y razonable



#### Interpretación.

Para el 90% definitivamente no el seguro de salud que se les brinda no es el adecuado ni razonable, un 5% esta indeciso, para otro 5% probablemente si sea el seguro razonable v adecuado

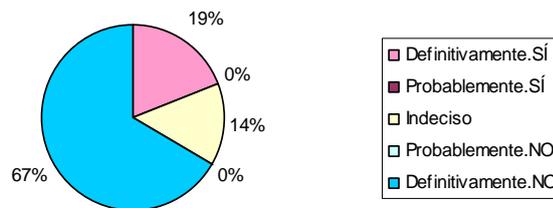
### Seguros contra accidentes dentro del trabajo son eficientes



#### Interpretación

Para el 70% definitivamente no son eficientes los seguros contra accidentes, para el 10% probablemente no lo sea, 10% esta indeciso, y para otro 10% probablemente si sea eficiente el seguro contra accidentes.

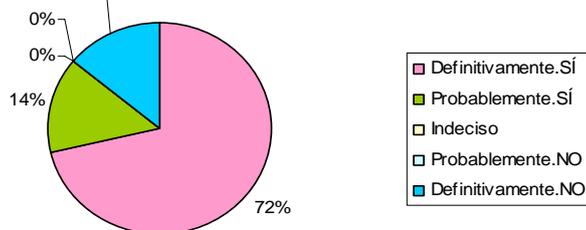
### Cuentas con seguro de fallecimiento



#### Interpretación.

El 67% definitivamente no cuenta con seguro de fallecimiento, un 14% está indeciso, y un 19% definitivamente sí cuenta con un seguro de fallecimiento.

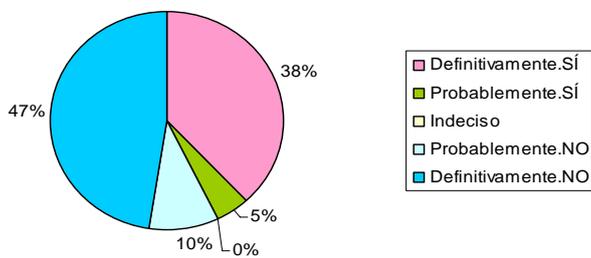
### Tu pago lo recibes puntualmente (diario, semanal, mensual)



#### Interpretación.

El 72% definitivamente si recibe su pago

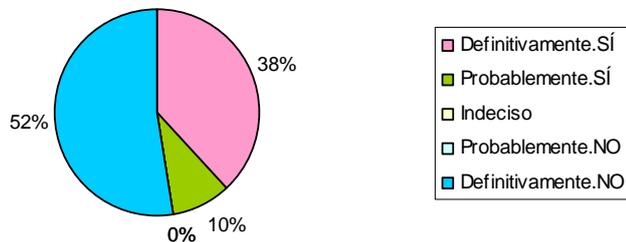
### Las horas que trabajas son las adecuadas



#### Interpretación.

Para el 47% definitivamente no son adecuadas las horas que trabaja, para un 10% probablemente no lo sea, para un 5% probablemente si lo es y para un 38% definitivamente sí son adecuadas las horas que trabajan.

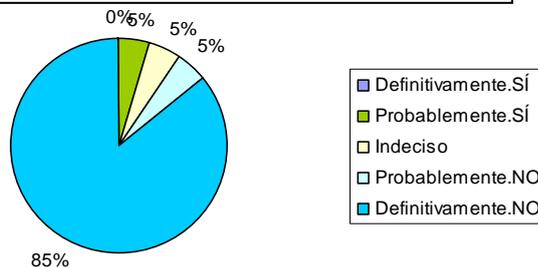
### Turno de trabajo (día o noche; ambos) te satisface



#### Interpretación.

Para el 52% el turno en el que trabaja no le satisface, para un 10% probablemente si le satisfaga, y para un 38% definitivamente si le satisface el turno en el que

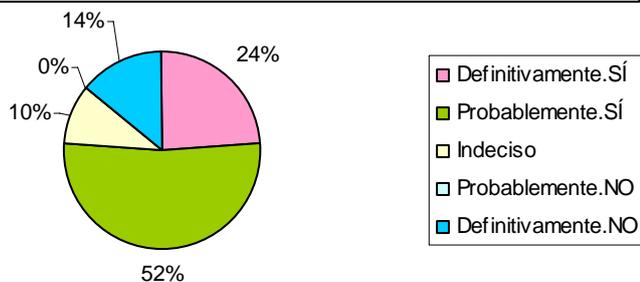
### El pago por horas extras es el adecuado



#### Interpretación.

Para un 85% definitivamente no el pago por horas extras no es el adecuado, para un 5% probablemente no, un 5% esta indeciso, y para

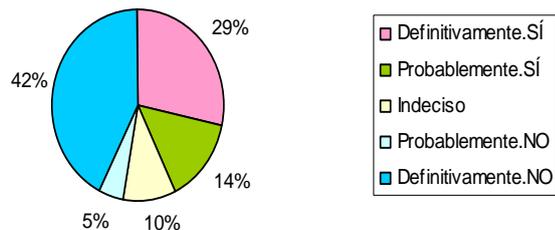
**Te sientes satisfecho con el equipo de apoyo que tienes a tu disposición**



**Interpretación.**

El 14% definitivamente no se siente satisfecho con el equipo de apoyo que tiene a su disposición, el 10% está indeciso, el 52% probablemente si este satisfecho, y el 24% definitivamente si está satisfecho con el equipo de apoyo

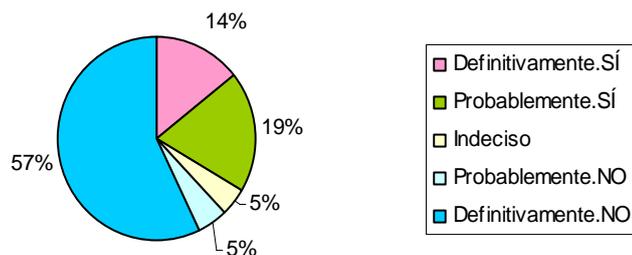
**La comunicación que existe en tu trabajo es la adecuada**



**Interpretación.**

Para el 42% la comunicación que existe en el trabajo no es la adecuada, para el 5% probablemente no lo sea, un 10% está indeciso, para un 14 % probablemente si lo sea y para un 29% definitivamente si lo es.

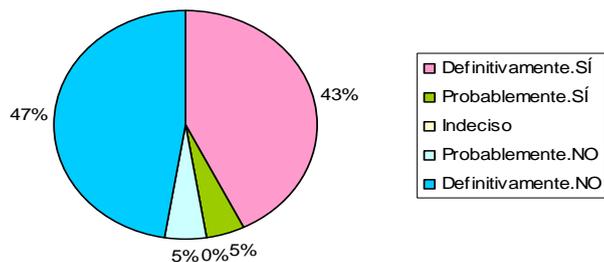
**Estas de acuerdo con las políticas, reglas, valores y costumbres de tu centro de trabajo**



**Interpretación.**

El 57% definitivamente no está de acuerdo con las políticas, valores y costumbres dentro de su centro de trabajo, un 5% probablemente no esta de acuerdo, un 5% está indeciso, un 19% probablemente si este de acuerdo, y un 14% definitivamente si está de acuerdo

**Estas satisfecho en relación con el trabajo que realizas**



**Interpretación.**

El 47% no esta satisfecho con el trabajo que realiza, el 5% probablemente no lo esté, otro 5% probablemente si este satisfecho y un 43% definitivamente si está satisfecho con el trabajo que realiza

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- Para medir la variable sobre el trabajo mentalmente desafiante, la mayoría no realizan este tipo de trabajo, ya que la mayoría son obreros los cuales realizan un trabajo físico más que mental. En la teoría de *Eduardo Amorós (2006)* se dice que los determinantes de la satisfacción del trabajo son el trabajo mentalmente desafiante. Entonces podemos decir que en cuanto a este indicador la teoría no va de la mano con lo que se presenta en la realidad, ya que si la personas se sienten con el poder poner en práctica sus ideas con respecto a su trabajo, se van a sentir satisfechos.
- Para medir la variable de las recompensas justas en cuanto a ascensos, la mayoría respondió que es difícil ascender en la Municipalidad Distrital de Sócata, En la teoría de *Eduardo Amorós (2006)* dice que las oportunidades de ascender es un factor muy importante para la satisfacción laboral ya que, uno (empleado, obrero) siempre quiere progresar, quiere seguir adelante, y al ver que este factor no existe en su institución se muestra frustrado, por consecuencia insatisfecho, En cuanto a la remuneración la mayoría respondió que el pago que reciben por su trabajo no cubre sus expectativas, lo mismo confirmó el administrador en la entrevista, pero por ser una institución estatal, depende del estado, por lo tanto en cuanto a la remuneración los trabajadores están insatisfechos. En la teoría *BOHLANDER, SNELL, SHERMAN (2001)* nos habla de un Pago justo. Que es la Percepción de un trabajador en que su remuneración es igual al valor del trabajo realizado. Nos habla también de la Teoría de la expectativa y la retribución. Esta teoría pronostica que el nivel de satisfacción y motivación depende del atractivo de la recompensa que busca y de la probabilidad de obtenerla.
- En cuanto a las condiciones favorables de trabajo, analizando todos los resultados de las distintas preguntas que se realizaron para medir este factor en el 90% no les satisface, no les dan incentivos, reconocimiento, los seguros para ellos son ineficientes, no cuentan con seguros de fallecimiento, las vacaciones que reciben son de poco tiempo, no existe el pago por horas extras, en lo único que están satisfechos es en el pago puntual. En la teoría *BOHLANDER, SNELL, SHERMAN (2001)* Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización. Este factor no lo cumple en mencionada institución, en cuanto a la seguridad nos dice que la cuarta parte de los paquetes de prestaciones que proporciona las empresas son obligatorios por ley. Estas prestaciones incluyen la aportación patronal a la Seguridad Social, seguro, vacaciones, etc. en este factor no les satisface a los empleados, por su ineficiencia, en la entrevista el administrador dice que los empleados de oficina cuentan con el seguro de salud y obreros cuentan con salud y otro seguro de riesgo.
- Para medir la variable los colegas que brindan apoyo, se realizó dos preguntas (estas satisfecho con el equipo y personas de apoyo que tienes a tu disposición, que tan fluida es la comunicación en tu trabajo) en las cuales la mayoría si está satisfecho. En la teoría *Eduardo Amorós (2006)* dice que dicha variable tiene que ver con las personas o el equipo de apoyo que tienes a tu disposición, puede ser para ayudarte a realizar una determinada tarea, de la cual uno no tiene un conocimiento completo. Tener colegas amigables que brinden apoyo, va a tener como consecuencia una mayor satisfacción del empleado.
- Para medir la variable compatibilidad entre personalidad y puesto, se puede decir que la mitad está satisfecho y la otra mitad insatisfecho, en la teoría *Eduardo Amorós (2006)* nos dice que este punto consiste en como se siente uno respecto a la labor que realiza, aquí existen afirmaciones como: ¡Este puesto es verdaderamente mío! ¡me siento muy cómodo con la labor que realizo!, etc. Y si no se está cumpliendo, ellos no se van a sentir comprometidos con lo que hacen ya que no les gusta, no están cómodos.

## CONCLUSIONES

- La satisfacción en el trabajo es muy importante la cual se encuentran con los determinantes de la satisfacción laboral, los cuales son Trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, colegas que brinden apoyo. compatibilidad entre personalidad y puesto, éstos se deben practicar en la organización. Para así lograr un beneficio tanto a los trabajadores como a la organización.
- La mayoría de los trabajadores de la Municipalidad de Sócota en la Región Cajamarca no realiza un trabajo mentalmente desafiante, no existen recompensas justas, en lo que se refiere a remuneración y oportunidades de ascender. existe un número elevado de de Condiciones no favorables de trabajo (en cuanto a beneficios, incentivos, recompensas, pago por horas extras, turno de trabajo, etc.). También existen algo favorable, que son los colegas que brinden apoyo y si cumplen dicha función por lo tanto los trabajadores están satisfechos en este factor. Y en el último determinante la mitad de los trabajadores de la municipalidad de Sócota si existe la compatibilidad entre personalidad y puesto, y en la mitad sobrante no existe dicha compatibilidad. por lo tanto el nivel de satisfacción laboral en la Municipalidad de Sócota en la Región Cajamarca es bajo.
- El factor humano en una organización es muy importante ya que son la base de la organización sin este factor no podríamos hacer nada, y al ver que están insatisfechos existe un gran problema, ya que no retribuimos de manera justa por la labor que hacen por consiguiente este problema conlleva a otros como retiro de la institución, no darían lo mejor de ellos en la labor que realizan, ausencia. Por lo tanto se debe invertir en el factor humano.

## RECOMENDACIONES

- En la Municipalidad Distrital de Sócota se podría darle la importancia debida al factor humano, a esas personas que hacen posible la realización de proyectos, obras, etc. Primero observar en cuales son los puntos en que se encuentran insatisfechos, luego trabajar en esos puntos, podría ser, dar capacitación a sus trabajadores, entablar un diálogo, etc.
- Darle a conocer de los beneficios con los que cuenta (esto lo recomiendo por que existe discrepancia entre lo que dice los trabajadores con el administrador), agregarle seguros más eficientes, darle seguridad a los trabajadores, es decir cuando realizan su labor. en este caso se daría más énfasis a los obreros los que hacen las construcciones, carreteras, en este punto darle mucho importancia ya que atentamos con la vida de los trabajadores, evaluar los puestos de trabajo, es decir verificar si una persona si funciona en el puesto que ella ocupa, luego de evaluar, tomar las acciones respectivas, seguir adelante, no perder ese equipo de apoyo o personas de apoyo que existe en la municipalidad, ya que estas siempre se necesitan y es un determinante de la satisfacción laboral.
- Se recomienda motivarlos, por ejemplo separar un día (laboral o no) para que toda la institución vaya de paseo, o para jugar fútbol, básquet, etc. También colocar un buzón de sugerencias de todo tipo, (para la administración, de repente una mejor forma de controlar a los obreros, etc.), separar días para reuniones para hablar, comunicarse, esto si lo realiza la municipalidad, lo que falta es que se haga con el fin de ver como va el factor humano dentro de su institución.
- Se recomienda lograr la satisfacción en los trabajadores para que se identifiquen con la institución, se esfuercen más, y así saldrán beneficiados tanto los trabajadores como la organización misma.

## BIBLIOGRAFÍA

- Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional". Edit. Pearson Educación. México 2004. (658.45 R 71) 2004
  
- AMOROS, Eduardo (2006). Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. ISBN-13: 978-84-690-4674-6. Editorial EUMED. Universidad de Málaga. España
  
- BOHLANDER, SNELL, SHERMAN. "Administración de recursos humanos" 12ª edición, edit. Thomson Learning México 2001.
  
- STONER, FREMAN, GILBETH. "Administración" 6ª edición. Edit. Pearson Prentice Hall. México 2000



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
"SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO"

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### **Evaluación: Satisfacción Laboral en la Municipalidad Distrital De Súcota**

Esta encuesta se realiza a los trabajadores con el objeto de determinar el nivel de satisfacción laboral.

Instrucciones: A continuación se les presenta un cuadro con diferentes alternativas, a los cuales les corresponde un número, luego observamos otro cuadro en el cuál usted colocara dicho número a cada uno de los factores que se le presenta según su respuesta

Alternativas	Nº
Definitivamente Sí	1
Probablemente Sí	2
Indeciso	3
Probablemente No	4
Definitivamente No	5

	1	2	3	4	5
EL trabajo que te han asignado requiere un esfuerzo mental					
La remuneración que recibes cubre tus expectativas					
Las oportunidades para ascender en tu trabajo son muy difíciles					
Los beneficios que recibes por tu trabajo satisfacen tus necesidades					

El reconocimiento público que se realiza en tu trabajo te satisface					
El seguro de la salud que te brindan es el adecuado y razonable					
Los Seguros contra accidentes dentro del trabajo son eficientes					
Cuentas con seguro de fallecimiento					
Tu pago lo recibes puntualmente (diario, semanal, mensual)					
Las horas que trabajas son las adecuadas					
Turno de trabajo (día o noche; ambos) te satisface					
El pago por horas extras es el adecuado					
Condiciones para que te den vacaciones son muy difíciles					
El tiempo que te dan de vacaciones es el adecuado y razonables					
Como te sientes con las personas o equipo de apoyo que tienes a tu disposición					
La comunicación que existe en tu trabajo es la adecuada					
Estas de acuerdo con las políticas, reglas, valores y costumbres de tu centro de trabajo					
Estas satisfecho en relación con el trabajo que realizas					



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
"SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO"

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

---

**Evaluación: Satisfacción Laboral en la Municipalidad Distrital De Sócata**

ENTREVISTA

NOMBRE Y APELLIDO DEL ADMINISTRADOR

.....

1.- ¿EL trabajo que se le asigna al personal requiere de un esfuerzo mental?

.....

.....

2.- ¿Cuáles son las recompensas justas que reciben los trabajadores en cuanto a incentivos, beneficios, reconocimiento público, vacaciones, etc.? ¿Las horas que trabajan los empleados son las correctas, están conforme a su pago?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.- ¿Las oportunidades para ascender en este trabajo son muy difíciles? (explique)

.....

.....

.....

4.- ¿Cuáles son las condiciones favorables en el trabajo? (seguros de Essalud, invalides, fallecimiento,)

-----  
-----  
-----  
-----

5.- Cuales son las políticas, reglas, valores y costumbres del centro de trabajo

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

6.- ¿En el trabajo existen personas o equipo de apoyo?

-----  
-----  
-----

7.- ¿La comunicación que existe en el trabajo es la adecuada?

-----  
-----

8.- ¿Cómo es la evaluación de un empleado para ocupar un puesto o un área dentro de la Municipalidad?

-----  
-----

**DETERMINAR EL ESTILO DE LIDERAZGO EMPRESARIAL DENTRO DEL BANCO DE CREDITO DEL PERÚ – SUCURSAL REAL PLAZA - CHICLAYO.**

**Chambergo Salazar Eduardo**

**RESUMEN**

Uno de los factores de mayor influencia para el éxito de las Organizaciones y su quehacer diario, es el liderazgo. Ya que siendo las personas el elemento especial dentro de toda organización, el enfoque y manera como estas la reconocen y se sientan integrados dentro de ella es crucial para el desempeño de sus funciones y producto de la forma como éstos se ven influenciados y organizados dentro de la empresa que integran.

Es así como el presente informe de investigación busca identificar el estilo de liderazgo ejercido en el Banco de Crédito del Perú – Oficina Real Plaza - Chiclayo ; para ello se ha desarrollado conceptualmente aspectos como: Comportamiento del líder, funciones, rasgos y estilos de liderazgos; entre otros.

Por ello, siendo la presente investigación un estudio que corresponde a un problema determinado, se ha recurrido tanto a fuentes bibliográficas (para desarrollar el mapa conceptual) y las fuentes personales; es decir un trabajo de campo del Banco de Crédito del Perú – Oficina Real Plaza – Chiclayo, basado en una entrevista aplicada al gerente de la oficina y una encuesta realizada al total de trabajadores que laboran en la empresa.

La investigación resultado arrojo como resultado que el estilo de liderazgo predominante en la gestión del gerente de la oficina es el participativo, por lo tanto este, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subordinados y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Impulsa también a sus colaboradores a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

**Palabras Claves:** Visión, Estrategia, Comunicación.

## **ABSTRAC**

One of the most influential factors for the success of organizations and their daily tasks, is leadership. Since being the special people in any organization, focus and how these recognize and feel integrated within it is crucial to carrying out its functions and product of how they are organized and influenced by entry comprising the company.

That is how this research report seeks to identify the style of leadership exercised in the Banco de Credito del Peru - Real Office Plaza - Chiclayo, for it has developed a conceptual aspects such as: Behavior leader, functions, features and styles of leadership; among others.

Therefore, this investigation being a study which corresponds to a given problem, has resorted to bibliographic sources (to develop the conceptual map) and personal sources, is fieldwork of Banco de Credito del Peru - Real Office Plaza - Chiclayo, based on an interview applied to the manager's office and a survey to all employees working in the company.

The investigation resulted in a result that the predominant style of leadership in managing the manager's office is participatory, therefore this, listens and looks seriously the ideas of his subordinates and accept their contributions whenever possible and practical. Also promotes its partners to increase their capacity for self control and urges them to assume greater responsibility for guiding their own efforts.

Key words: Vision, Strategy, Communication.

## INTRODUCCION

Las empresas hoy en día le han dado un giro a la prioridad de los factores y han ubicado al recurso humano en primer lugar, considerándolo como la clave de éxito de la organización. Sencillamente, porque un trabajador que se siente motivado, integrado a la organización, va a proporcionar satisfactoriamente un servicio de calidad. Hoy, el trabajador es visto o definido como "el cliente interno", y no como "mano de obra", en un ambiente donde la administración participativa, se manejan sistemas modernos de supervisión, esquemas de recompensa y evaluación del desempeño para lograr los objetivos establecidos por la organización, tomando en cuenta la visión y misión de la empresa.

Siendo por este motivo que se han desarrollado muchos los modelos y teorías alrededor del tema de liderazgo, por ser este un factor muy importante para el éxito de las organizaciones y su quehacer diario, sin embargo no existe un conocimiento completo, acerca de este, dado que es un tema que involucra la parte subjetiva de las personas dentro de una empresa, el cual muy es complejo. Pero sin embargo, a lo largo de estos estudios se han identificado métodos de como medir y evaluar el liderazgo dentro de una organización,

Es así como el presente informe tiene como principal objetivo Analizar el liderazgo empresarial presente dentro del "Banco de Crédito del Perú – Sucursal Real Plaza - Chiclayo.", de manera que identificaremos la perspectiva de los trabajadores, hacia a su líder funcional, Determinaremos el estilo de liderazgo existente dentro de la empresa, anotaremos las principales características, tanto positivas como negativas, de la gerencia de la empresa, en base a lo cual estableceremos propuestas de mejora, respecto al estilo de liderazgo dentro la mencionada organización.

Siendo por tanto el presente un trabajo una investigación de tipo descriptiva, y explorativa, integrada por información secundaria obtenida básicamente de libros y por información primaria producto del trabajo de campo (encuesta a trabajadores para medir la percepción de los empleados) realizado dentro del "Banco de Crédito del Perú – Sucursal Real Plaza – Chiclayo".

## PLANIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1) Antecedentes:

- Estudio sobre Liderazgo Empresarial desarrollado por la Cátedra PERI – IE de Liderazgo Empresarial (Madrid, noviembre de 2006): La imagen que los empleados tienen del líder determina en gran medida el éxito en la implementación del cambio.
- El estudio: Los estilos de liderazgo más colaborativos propician mejores ambientes por Raúl Morales (Asociación de Egresados y Graduados PUCP): Nuestro estudio demuestra que los estilos más colaborativos son los mejores para crear un buen ambiente en el lugar de trabajo (Lima, 2007).
- El estudio "Presente y Futuro de la formación en habilidades en las empresas del Ibex 35" (Madrid, Abril de 2008) realizado por la consultora de España Más Talento y la revista Capital Humano, señala que: La Capacidad de Liderazgo. Esa es la habilidad directiva más valorada por las empresas.

### 1.2) Situación Problemática:

Las empresas hoy en día le han dado un giro a la prioridad de los factores y han ubicado al recurso humano en primer lugar, considerándolo como la clave de éxito de la organización. Sencillamente, porque un trabajador que se siente motivado e integrado a la organización, va a

proporcionar satisfactoriamente un servicio de calidad. Hoy, el trabajador es visto o definido como "el cliente interno", y no como "mano de obra", en un ambiente donde la administración participativa manejan sistemas modernos de supervisión, esquemas de recompensa y evaluación del desempeño para lograr los objetivos establecidos por la organización, tomando en cuenta la visión y misión de la empresa.

En consecuencia, se han desarrollado muchos modelos y teorías acerca del tema de liderazgo, por ser este un factor muy importante para el éxito de las organizaciones y su quehacer diario, ya que solo un buen líder puede influir y motivar a su grupo a cargo, de tal manera que se puedan cumplir las metas trazadas.

### 1.3) Formulación del Problema:

¿Qué estilo de liderazgo empresarial ejerce el Banco de Crédito del Perú – Sucursal Real Plaza - Chiclayo?

### 1.5) Objetivos:

#### 1.5.1) Objetivo General:

- Determinar el liderazgo empresarial presente dentro del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Real Plaza - Chiclayo

#### 1.5.2) Objetivos Específicos:

- Identificar la perspectiva de los trabajadores, hacia a su líder funcional.
- Determinar las principales características, tanto positivas como negativas, de la gerencia de la empresa.
- Identificar los componentes de liderazgo presentes en la gestión del gerente del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Real Plaza – Chiclayo
- Establecer propuestas de mejora, respecto al estilo de liderazgo dentro del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Real Plaza – Chiclayo

### VARIABLES:

VARIABLES	SUB- VARIABLES	INDICADORES
LIDERAZGO	Motivación	Actitud Participación
	Toma de Decisiones	Compromiso Delegación
	Trabajo en Equipo	Niveles jerárquicos Interdependencia
	Comunicación	Flujos de información Sistemas de comunicación

1.6)

## **Metodología de la Investigación:**

La investigación a desarrollar es de tipo descriptiva, y explorativa, debido a que estará integrada por data secundaria, obtenida básicamente de libros e investigaciones similares, así como por información primaria producto del trabajo de campo (encuesta a trabajadores para medir su percepción en cuanto al liderazgo ejercido por su jefe) realizado dentro del BCP Sucursal Real Plaza – Chiclayo.

### **1.7) Instrumentos de Recopilación de Datos:**

**1.7.1) Gabinete,** se aplicó a través del fichaje de la data secundaria.

- **El Fichaje** se aplicó utilizando como instrumento: las Fichas Bibliográficas, Fichas Textuales y Fichas de Resumen. En el caso de las bibliográficas utilizamos el sistema APA, con lo que se recogió la información teórica, y así se organizó el contenido científico de la investigación.
- **Análisis de Textos.** Comentarios de los textos documentados, a través de las citas de documentación.

**1.7.2) Técnica de Campo,** como técnica de campo se aplicará:

- **Encuesta,** es la recopilación de datos, aplicada con la finalidad de conocer la percepción del personal que labora en el Banco de Crédito de la Oficina Real Plaza –Chiclayo en cuanto al liderazgo ejercido por sus superiores.

### **1.4) Justificación:**

Esta investigación mostrará la actuación del estilo de liderazgo dentro del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Real Plaza - Chiclayo, y la percepción que tienen los trabajadores del mismo, pudiendo tomar este trabajo como una herramienta de gestión, una base para el cambio y la mejora continua de las relaciones interpersonales dentro de la empresa, para que de esta manera se defina una alternativa eficiente y ventajosa para la mencionada empresa, la cual, podrá responder y desempeñarse más eficientemente al entorno cambiante de nuestra realidad, dándoles así la oportunidad de un mayor desarrollo.

Además el presente informe es útil no solo para la gerencia de la empresa elegida para realización del presente informe, sino también para los gerentes de las empresas en general que se desarrollan en Lambayeque, y los lectores en general.

## **MARCO TEORICO**

### **2.1) Definición de Liderazgo:**

Son muchos los modelos y teorías las que se han desarrollado alrededor del tema de liderazgo, por ser este un factor muy importante para el éxito de las organizaciones y su quehacer diario,

sin embargo no existe un conocimiento completo, ni un enfoque acertado y aprobado íntegramente de este.

Sin embargo en las definiciones de los diversos autores encontramos que liderazgo se trata de influir en las personas para llegar a un mismo objetivo, así ROBBINS, STEPHEN P; COULTER, MARY define *liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que se logre las metas.*

Trancándose por tanto de un proceso de interrelación, en el cual las personas trabajan para lograr objetivos organizacionales, mediante los cuales logran sus objetivos personales, creando un ambiente de trabajo en equipo, es decir, en donde exista un compromiso con todos y/o toda la organización. En donde las personas la realización de tareas y trabajos están ligadas a su conciencia profesional y personal, con una autosugestión y responsabilidad, sin la necesidad de un mandato o exigencia.

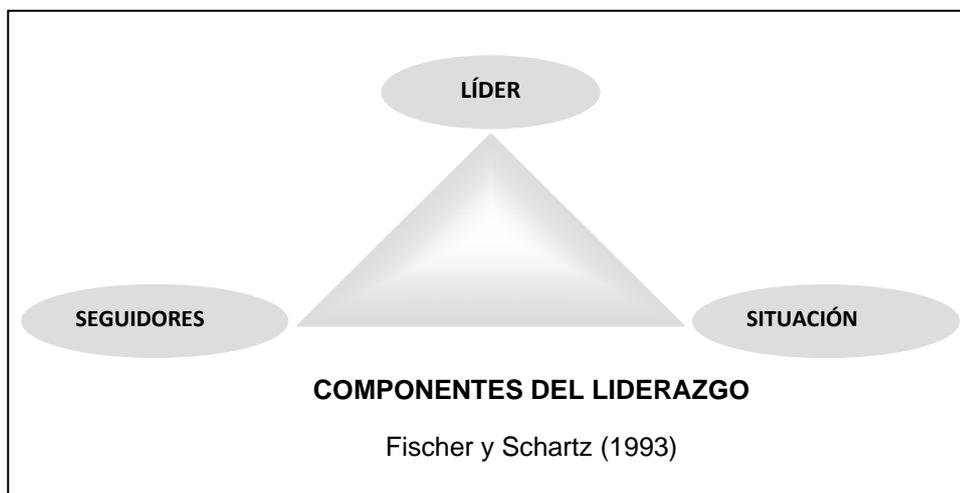
Así como lo establece Urcola Tellería, dentro de un liderazgo las personas o miembros del equipo “saben”, “pueden” y “quieren” , tendido por tanto el líder tiene las funciones de hacer equipo, motivar, evaluar, informar y formar.

La diferencia o contradicción debatible, sin embargo, alrededor del liderazgo se muestra en si este debe ser coercitivo o no coercitivo, si es una rasgo personal o un conocimiento, dándole al liderazgo diferentes enfoque o definición.

## 2.2) Elementos básicos del Liderazgo:

Según Fischer y Schartz (1993), para poder explicar adecuadamente la influencia del líder hay que considerar de modo interactivo tres componentes.

- ✓ La individualidad del **líder**, con su propia personalidad, habilidades, conocimientos y experiencia.
- ✓ Las peculiaridades de los seguidores, con sus características de personalidad, habilidades, actitudes, conocimientos, etc.
- ✓ El contexto de la situación actual, es decir, las tareas a llevar a cabo y las condiciones reales del aquí y ahora.
- ✓ Ignorar cualquiera de estos aspectos, llevará a no comprender el carácter del fenómeno del liderazgo.



### 2.3) Importancia y papel del Liderazgo:

Una empresa o equipo de cualquier índole, es un conjunto de personas que deben trabajar conjuntamente para lograr sus objetivos personales; ahora bien este trabajo en conjunto desarrollado por los entes debe ser dirigido y organizado; debe haber un motor que impulse y ordene las fuerzas, para que de esta manera se consigan los resultados esperados o deseados por el conjunto. Siendo por tanto el liderazgo. el que ocupa el papel de motor impulsador y persuasivo dentro de la empresa, el que coloca el camino y ayuda y estimula a seguirlo día a día para el logro de metas organizacionales que no llevaran a las individuales.

De allí su importancia y ahínco de todos los tiempos y áreas por comprender a el liderazgo; dado que toda la organización o equipo gira y depende su manejo o desarrollo, de este dependerá el desarrollo del trabajo y en consecuencia el logro de los objetivos.

### 2.4) Aptitudes básicas de los líderes:

- **Empowerment:** Es la capacidad para compartir con sus seguidores la influencia y el poder. De este modo involucrar a los empleados en decidir como cumplir las metas de la organización, lo que produce en estos una sensación de compromiso y autocontrol: Esto constituye la satisfacción de las necesidades humanas de realización, afiliación y autoestima.
- **Intuición:** La habilidad para analizar una situación, prever cambio , correr riegos y generar confianza como muestra de la intuición
- **Autoconocimiento:** La capacidad para conocer sus cualidades y limitaciones
- **Visión:** La capacidad para imaginar nuevas y mejores condiciones, así como los medios para alcanzarlos
- **Congruencia de los valores:** Comprender los principios fundamentales de la organización, los valores de los empleados y conciliarlos.

### 2.5) Funciones del líder:

Las funciones que le correspondería realizar, en términos generales, a todo jefe o director son: prever, organizar, coordinar y controlar; pero dado que el liderazgo va más allá de la gerencia, las funciones correspondientes a un líder van mas allá de las de un jefe estando estas orientadas a:

1. Promover El Cambio
2. Marcar El Camino
3. Establecer Prioridades
4. Movilizar A Los Seguidores
5. Resolver Tensiones Y Conflictos
6. Mantener Y Fortalecer La Cohesión
7. Conseguir Los Fines Propuestos
8. Hacer Nuevos Líderes

## **2.6) Características del líder:**

- Sus ideas y acciones movilicen a otros para que deseen luchar en pos de los objetivos o metas comunes.
- Consiga el apoyo de los demás sin dar órdenes.
- No pida obediencia, sino el compromiso y la implicación.
- Obtenga credibilidad a través de sus actuaciones.
- Dé ejemplo y sirva de modelo para que otros le sigan.
- Se ocupe de alterar el statu quo para que así generar procesos nuevos y revolucionarios, de manera que se cambie el entorno habitual.
- Experimente y corra riesgos.
- Visualice el futuro.
- Genere una visión compartida y crea en ese proyecto.
- Fomente la colaboración y el trabajo en equipo.
- Está atento a los nuevos avances y tendencias, y además aprenda rápidamente.
- No favorezca las sinergias las fórmulas obsoletas y trasnochadas, sino todo lo contrario, potencie la creatividad y la innovación.
- Favorezca las sinergias tanto dentro como fuera de la organización.
- Comunique adecuadamente cambios a sus colaboradores, así como las acciones e implicaciones que conllevan.
- Siga un planteamiento claramente proactivo.

## **2.7) Enfoques de liderazgo:**

A lo largo de la historia diversos autores han tratado de explicar y caracterizar el liderazgo, surgiendo así numerosos, abundantes y hasta complejos teorías sobre liderazgo. Ahora bien estas diversas teorías se pueden clasificar en tres grandes grupos.

### **2.7.1) Teorías de rasgos:**

Los primeros estudios del liderazgo se enfocaron sobre la "teoría del gran hombre", de que los líderes nacen, no se hacen. Estos estudios se enfocaron a los rasgos personales de los líderes e intentaron identificar un grupo de características o rasgos individuales que distinguían: a los líderes de los seguidores y a los líderes con éxito de los líderes fracasados.

Pero como todos los enfoques y estudios de este tema, aun existe mucha controversia respecto a estas teorías, pues aun no es la pregunta ¿los líderes nacen o se hacen?, hoy en día no posee una respuesta única y certera. Siendo por tanto el enfoque alrededor del cual existe la controversia.

### **2.7.2) Teorías conductuales**

Este enfoque trata de entender y caracterizar el surgimiento y composición de liderazgo, en base del comportamiento. Estableciendo así estilos de liderazgo, a los cuales los define como la combinación de rasgos, destrezas y comportamiento que están presentes en un líder ante la interacción con sus seguidores.

### 2.7.3) Teorías de la contingencia

Durante años, los investigadores y gerentes en ejercicio han cuestionado la premisa de que un estilo particular de liderazgo es efectivo en todos los escenarios organizacionales. Los teóricos situacionales insisten en que su investigación del liderazgo apoya la tesis de que el liderazgo de éxito *depende* de la relación entre la *situación* organizacional y el *estilo* del líder. La situación organizacional puede incluir variables tales como el entorno, los valores y los gerentes y de los subordinados, las actitudes y la experiencia, así como la naturaleza del trabajo en particular que deba desempeñarse, incluyendo tiempo y dinero.

El objetivo del líder situacional, según los teóricos, es pronosticar el estilo de liderazgo más efectivo bajo circunstancias variables.

### 2.8) Estilos de liderazgo básicos:

López (1996) diferencia cuatro de estilos en función de la necesidad de orientar el comportamiento hacia las relaciones y/o las tareas.

Cada uno de los estilos es adecuado para determinado tipo de subordinado, o de equipo, en función del nivel de independencia que haya alcanzado éste.

#### 2.8.1) Estilo Patronal:

Se fundamenta en la importancia de las tareas a realizar. El comportamiento típico del líder consiste en dar órdenes.

Todas las decisiones las toma el líder. Los subordinados se encargarán únicamente de la ejecución, aunque pueden hacer sugerencias, pero a los que no se comunica si se tomarán en cuenta o no.

El control se ejerce con frecuencia durante la realización de las tareas.

Estilo típico en las organizaciones que tienen que resolver problemas de corto plazo, en situaciones de improvisación continua (ejército, policía...).

- **Uso adecuado del estilo patronal:** Con individuos inexpertos y sin suficiente madurez personal (disposición de las motivaciones y hábitos personales para alcanzar el éxito en una tarea).
- **Los comportamientos correctos del estilo patronal:**
  - Describe con brevedad, precisión oportunidad y claridad:
    - ✓ Lo que hay que hacer.
    - ✓ Cómo hacerlo.
    - ✓ Cuándo finalizar o cuándo pedir ayuda.
    - ✓ Como reconocer lo bien y lo mal hecho.
  - Controla el resultado de los trabajos antes de terminar cada etapa.
  - Proporciona incentivos positivos para los buenos resultados y negativos.
  - Comprueba que le han entendido.
- **Los comportamientos incorrectos del estilo patronal:**
  - Amenazar.
  - Ridiculizar.
  - Condenar globalmente.
- **Uso adecuado del estilo paternalista:** Con colaboradores con un alto nivel competencial que además están motivados hacia la realización de las tareas, pero sin la experiencia suficiente en el trabajo específico.

- **Los comportamientos correctos del estilo paternalista:**
  - Compartir la información.
  - Negociar la distribución del trabajo.
  - Distribuir la propia autoridad.
  - Apoyar el incremento de responsabilidad.
  - Supervisar sólo antes de las fechas límite.
  - Mantenerse disponible para ayudar.
  - Impulsar el desarrollo personal de los colaboradores.
  
- **Los comportamientos incorrectos del estilo paternalista:**
  - Despreocuparse de las dificultades para conseguir resultados de los colaboradores.
  - Resistirse a delegar totalmente trabajos que le gustan más.
  - Proporcionar instrucciones insuficientes o explicaciones escasas.

### 2.8.2) Estilo Permisivo:

Se fundamenta en la importancia del sistema social, dando por supuesto que hay efectividad en las tareas y vínculos de interdependencia. El comportamiento típico del líder consiste en la **delegación**.

Las **decisiones** se toman por las personas que realizan las tareas.

El **control** se ejerce una vez finalizado el proyecto.

Estilo típico de las organizaciones con elevada dispersión geográfica, o con gran variedad de tecnologías, segmentos de clientela...

- **Uso adecuado del estilo permisivo:** con colaboradores con un alto nivel competencial y una alta motivación y compromiso hacia el trabajo.
- **Los comportamientos correctos del estilo permisivo:**
  - Estar permanentemente disponible para quien lo necesite.
  - Manifiestar con naturalidad la importancia que tienen los colaboradores.
  - Solicitar opinión con frecuencia
  - Delegar en personas competentes.
  - Exponer con claridad los objetivos y problemas.
  - Escuchar y comentar las propuestas de solución.
- **Los comportamientos incorrectos del estilo permisivo:**
  - Despreocuparse de las responsabilidades delegadas.
  - Descargar la responsabilidad de los fracasos en los colaboradores.
  - Despreocuparse de mantener una buena relaciones interpersonales.

### 2.9) Liderazgo y poder:

¿Cómo se puede clarificar la conexión entre Liderazgo y Poder?

¿Qué tienen en común y qué de distinto estas dos cuestiones?

No cabe duda que el tema del Poder es otra de las grandes cuestiones que han atraído la atención de los estudiosos de todos los tiempos. y los avatares históricos de nuestro siglo, con dos guerras mundiales, con el cambio espectacular que ha supuesto la descolonización de las

viejas posesiones de las potencias históricas, con la aparición de figuras tan brutales como Stalin o como Hitler, con la caída sorprendente y casi repentina de la férrea estructura soviética, han puesto todavía más al rojo vivo el interés por entender mejor la esencia y el manejo del poder.

En el campo de las organizaciones empresariales, lo mismo que en la esfera política, hemos asistido en las últimas décadas, especialmente en sociedades de alta entropía, a un rechazo del poder. A través de los sindicatos o de los partidos políticos "progresistas", hemos presenciado una dura batalla en contra del Poder (cuando no son ellos lo que lo detentan). Hay que atacar el Poder en nombre de la democracia, de la autorrealización, del derecho a la espontaneidad, de la defensa del proletariado, o de lo que sea. El caso es que el Poder tiene mala prensa. Hay temor pánico de ser manejado.

Y sin embargo el Poder será siempre el omnipresente en la marcha de cualquier sociedad. Utopías aparte -que postulan que la misma existencia del poder es mala, la realidad se asienta sobre que unos mandan, con legitimidad o sin ella, y los más se mueven y hacen cosas dentro de las normas o pautas que fijan aquellos; hasta podríamos decir con más precisión que aquellos pocos hacen cosas a través de los más. O de unos cuantos. Y esto finalmente es el Poder, la capacidad de conseguir que otros "hagan", es decir de hacer a través de otros.

Por ello resulta imprescindible entender los orígenes del Poder si queremos entender el hacer; porque el Poder es justamente la respuesta al conocido aforismo español que nos habla que del dicho al hecho hay un gran trecho: Ciertamente, del decir al hacer hay el Poder.

El poder, según dicho planteo, es la capacidad que un sujeto tiene "cambiar la situación" de forma que el subordinado está prácticamente forzado a seguir el planteo formulado por el jefe: Tengo poder para retener en un empresa a una persona que pensaba marcharse por un oferta económica mejor, si, por ejemplo, puede: a) hacer yo una oferta mas alta, o b) llevar a juicio por incumplimiento de contrato. Con cualquiera de los dos medios (uno por positivo y otro por negativo) le cambio al subordinado la situación.

## **2.10) Liderazgo y Maquiavelismo:**

Todo tipo de mando con liderazgo es un fenómeno peculiar, una modalidad en la posesión y el ejercicio del poder. Aunque sea dilucidada la cuestión de la autenticidad conviene insistir en la importancia de clarificar y de advertir el liderazgo es un fenómeno técnico y no un fenómeno ético.

Decididamente no se aceptan las figuras típicas de Maquiavelo como personajes representativos del liderazgo, en el sentido de que Maquiavelo escribe mas para directivos que para líderes.

## **2.11) Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional:**

### **2.11.1) Liderazgo Transaccional:**

El líder transaccional es el centro del proceso de liderazgo y se caracteriza porque una "absolutización miope", del factor poder; es un buen administrador que no pretende cambiar radicalmente el estado de las cosas; motiva a los subordinados para que alcancen los objetivos

y aclara los criterios de desempeño y las recompensas de los subordinados. Su regla de conducta es la adaptabilidad o lo que es lo mismo, la satisfacción de las inquietudes de los subordinados.

### 2.11.2) Liderazgo Transformacional:

El líder transformacional es un concepto que incorpora la función inspiradora y catalizadora del líder que es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación dada.

El líder transformacional tiene la habilidad de motivar a otros, de persuadir de que son más de lo que creen que pueden ser.

### 2.12) Diferencias entre el mando y el liderazgo:

MANDO	LIDER
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Orientado al cliente.</li> <li>➤ Orientado a las normas y procedimiento.</li> <li>➤ Centrado en rutinas.</li> <li>➤ Eficiencia.</li> <li>➤ Tecnología.</li> <li>➤ Conduce.</li> <li>➤ Se encarga.</li> <li>➤ Gestiona.</li> <li>➤ Énfasis en los recursos físicos y materiales.</li> <li>➤ Exige capacidades técnicas.</li> <li>➤ Controla y supervisa los resultados.</li> <li>➤ Aquí y ahora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Orientado a clientes y internos y externos.</li> <li>➤ Orientado hacia la visión y un proyecto compartido.</li> <li>➤ Centrado en actividades importantes y urgentes.</li> <li>➤ Eficacia.</li> <li>➤ Filosofía.</li> <li>➤ Guía y muestra un camino.</li> <li>➤ Forma opinión.</li> <li>➤ Crea.</li> <li>➤ Énfasis en los recursos emocionales.</li> <li>➤ Exige integridad, fidelidad y valores a sus empleados.</li> <li>➤ Formas y asesora a sus colaboradores.</li> <li>➤ Externo y futuro.</li> </ul>

### 2.13) Gerencia y liderazgo:

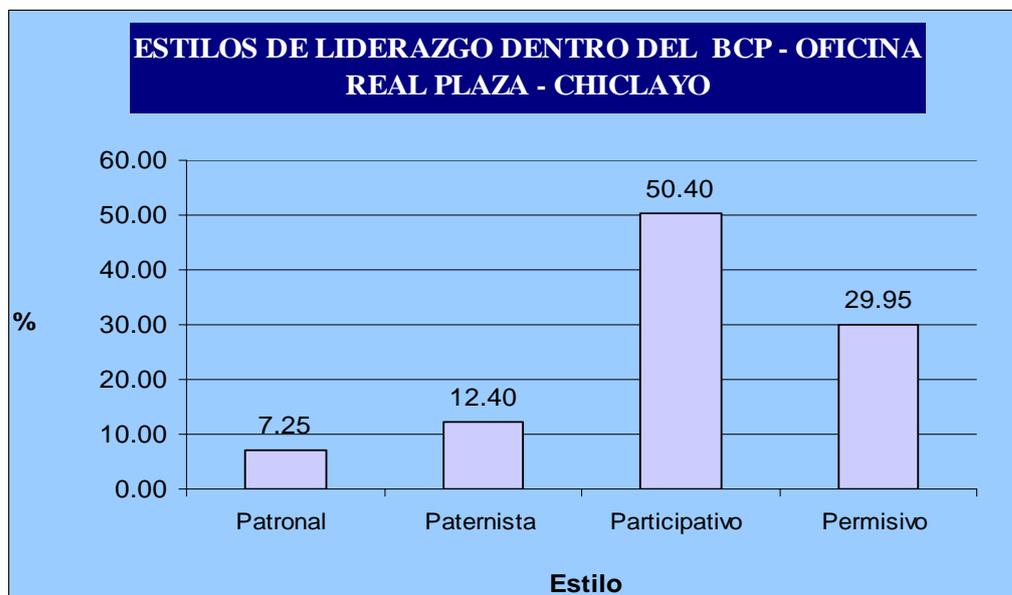
A uno de los acuerdos a los que han llegado los autores contemporáneos, acerca de este tema es que líder y jefe no es lo mismo, son dos aspectos diferentes que si bien es cierto se pueden complementar, o existir en al mismo tiempo, no poseen el mismo concepto o papel dentro de la empresa; el jefe esta mas enfocado al mando de actividades netamente mientras que el líder se enfoca en la persuasión o influencia en sus seguidores. Un líder posee poder y autoridad pero además de ellos influencia y aceptación dentro de la organización. Así un líder puede ser un jefe, pero no necesariamente todo jefe es líder. Entre los factores que diferencias a un líder de un Jefe tenemos:

<b>JEFE(DIRECCIÓN)</b>	<b>LIDER(LIDERAZGO)</b>
● Centrado en la gestión	● Centrado en la visión
● Orientado al cliente externo	● Orientado al cliente interno y externo
● Orientado :normas y procedimientos	● Orientado visión y proyecto compartido
● Centrado en rutinas	● Centrado en actividades importantes que exigen agudizar el ingenio
● Eficacia	● Eficiencia
● Orientado a la Tecnología	● Orientado a la Filosofía y las personas
● Sirve a la organización	● Sirve a las personas
● Asegura la realización del plan mediante el control y la resolución de problemas	● Fija una orientación, y la alcanza a través de la motivación e inspiración
● Ordena, exige, presiona	● Compromete, estimula
● Gestiona procesos y tareas	● Crea :nuevas ideas, estrategias, políticas, metodología
● Centrado a corto plazo	● Centrado en el largo plazo
● Gestor de problemas	● Gestor de oportunidades
● Controla a las personas impulsándolas en la dirección adecuada	● Motiva a las personas satisfaciendo sus necesidades humanas básicas de éxito, aprecio y autoestima
● Asigna las tareas ("Vaya ")	● Da el ejemplo ("vayamos")

## RESULTADOS

Según la aplicación de las encuestas a los trabajadores del Banco de Crédito del Perú – Oficina Real Plaza - Chiclayo, los resultados obtenidos son los siguientes:

### 4.1) Estilo de Liderazgo:

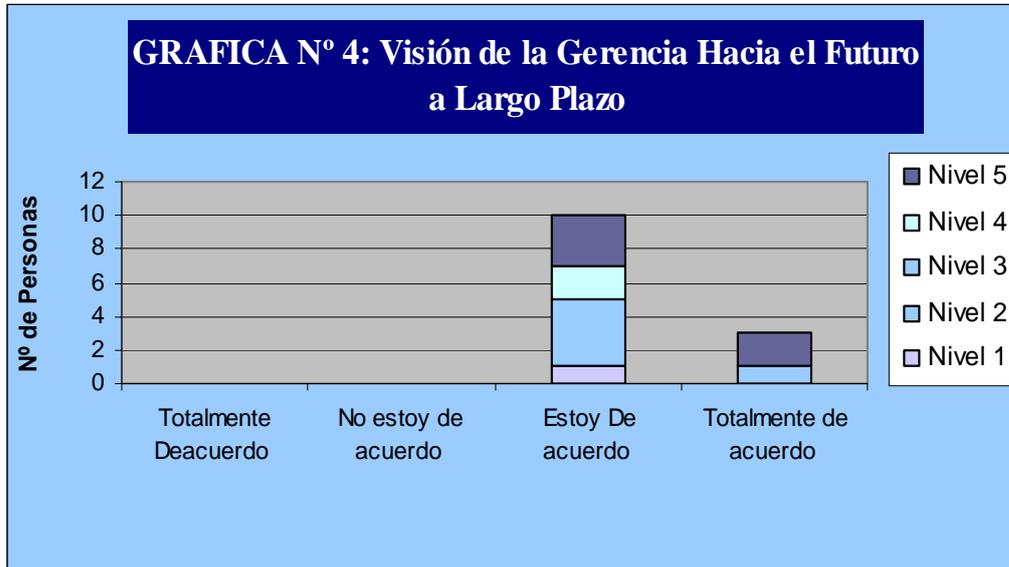


El estilo de liderazgo predominante en la gestión de la empresa es el Participativo con un 50.40%, respaldado por 313 puntos demostrando de esta manera que la gerencia de la empresa utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. El gerente de la empresa, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subordinados y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Impulsa también a sus colaboradores a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

Así mismo el estilo de liderazgo permisivo tuvo un porcentaje considerable con un total de 29.95%, demostrando de esta manera, que el liderazgo ejercido por la gerencia de la empresa, esta influenciado también por el permisivismo, caracterizado por una conducta altamente indulgente, permitiendo gran libertad y autonomía que se traduce en un exceso, por lo que hay subalternos carentes de conducción, aplican su propio criterio y marco de referencia. Esto llega a un alto grado de desorganización, provocando desorientación colectiva y caos, poniendo en peligro la estabilidad del grupo y la empresa.

El estilo patronal y paternista tuvieron un bajo porcentaje de 7.25% y 12.40% respectivamente.

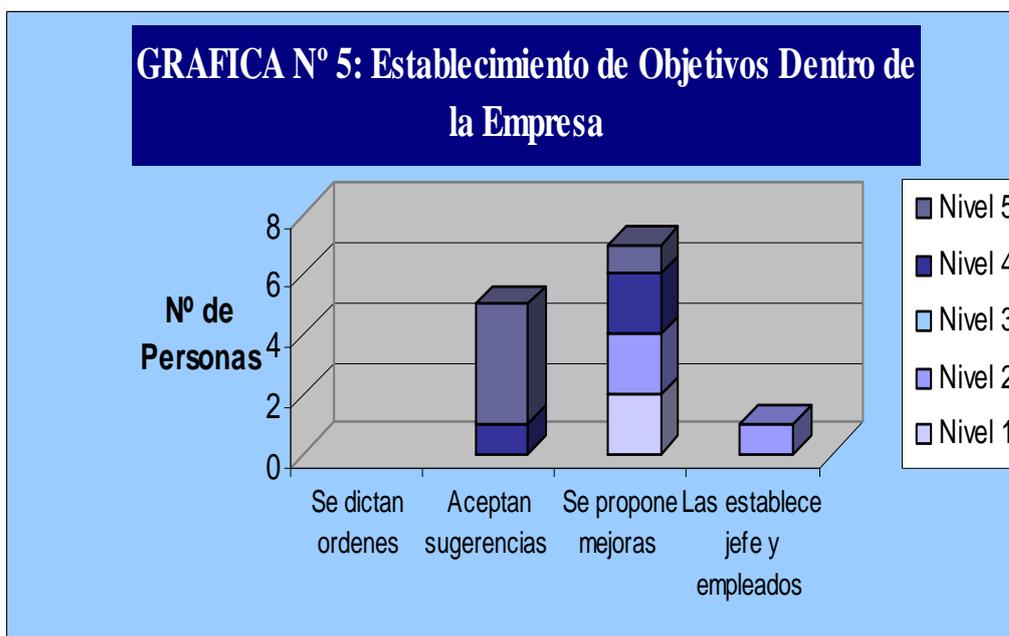
#### 4.2) Visión de la Gerencia hacia el Futuro a Largo Plazo:



En cuanto a la visión de la gerencia hacia el futuro, según la perspectiva de los trabajadores en su totalidad están de acuerdo que la empresa trabaja con una mira fija, demostrando así que los trabajadores sienten que su trabajo tiene una razón y que esta dirigido hacia una meta mayor, para un beneficio global.

Estos resultados indican que la empresa inculca en sus trabajadores las metas organizacionales y logran que ellos se sientan parte fundamental para el cumplimiento de estas.

#### 4.3) Establecimiento de Objetivos Organizacionales:

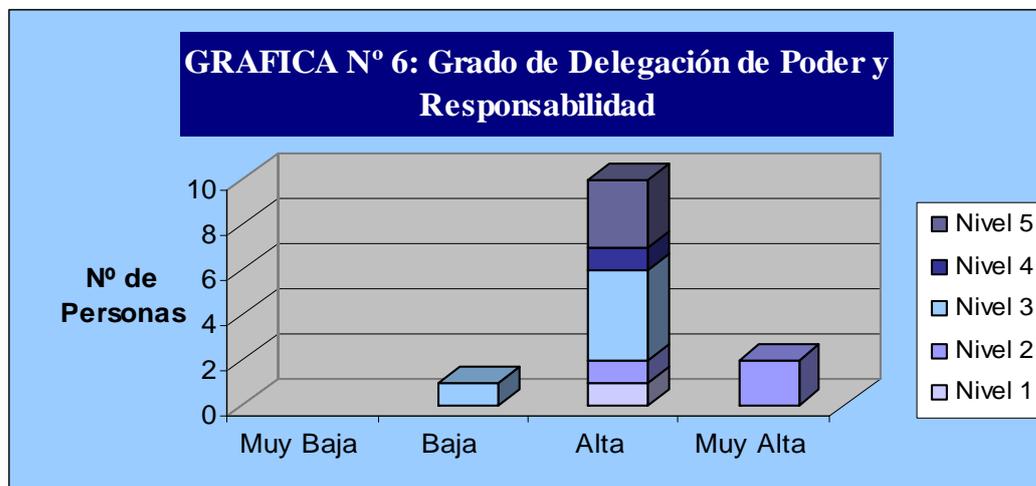


Según la percepción de los trabajadores en cuanto al establecimiento de los objetivos organizacionales tenemos un resultado que apunta definitivamente al estilo participativo, pues estos perciben en su totalidad que los objetivos se establecen con su intervención, ya que el 60% del personal afirma que ellos proponen mejoras.

El 40% restante esta repartido entre las opciones de se aceptan sugerencias y los objetivos los establece el jefe y los empleados.

Un aspecto importante que se debe resaltar, es que ningún trabajador afirma que se dictan órdenes dentro de la organización.

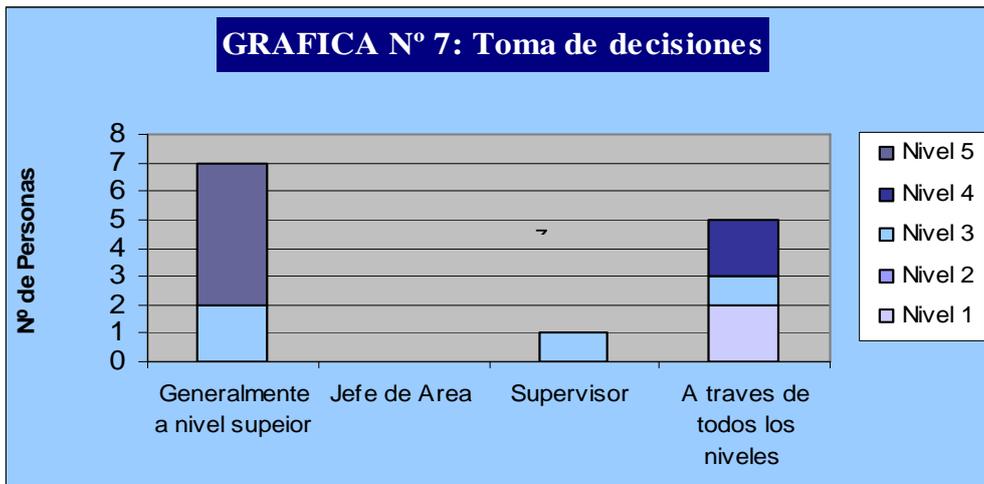
#### 4.4) Grado de Delegación de Poder y Responsabilidad:



Al medir el grado de delegación de poder y responsabilidades de la organización, basándonos en la percepción de los trabajadores, encontramos que un 77% de ellos afirma que en su empresa existe un alto nivel de delegación de poder y responsabilidades, lo que significa que la gerencia y supervisión de la oficina Real Plaza, confía en las capacidades y habilidades de sus colaboradores, lo cual es muy admirado y reconocido por los trabajadores.

Además debemos rescatar que tan solo un 8% del total de los trabajadores considera que la delegación de poder y responsabilidades dentro de la organización es baja.

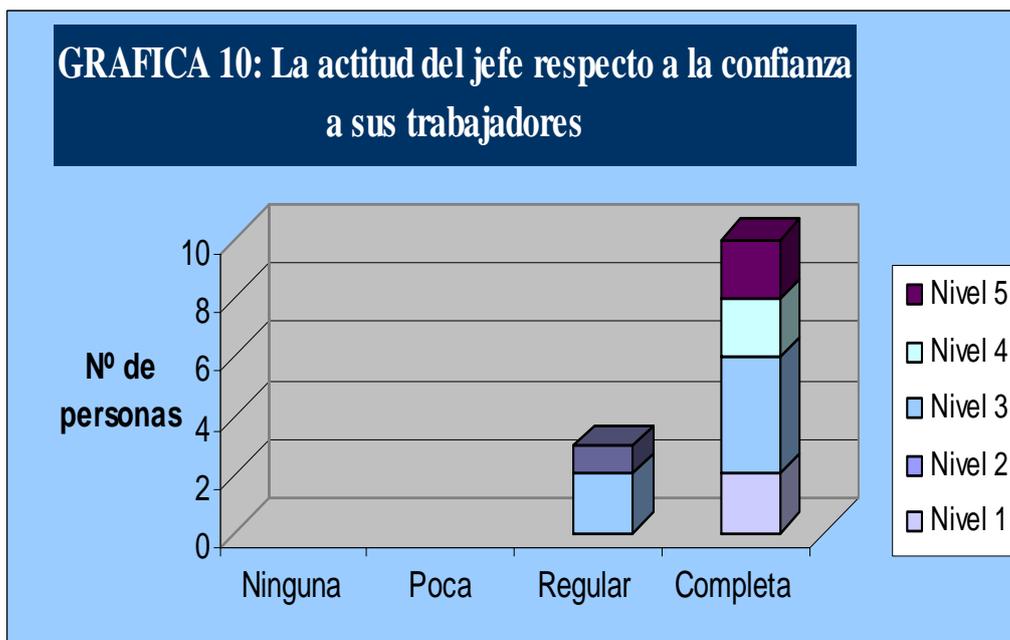
#### 4.5) Toma de Decisiones:



En cuanto a la toma de decisiones un 54% del total de los trabajadores alega que las decisiones se toman generalmente a nivel superior, sin embargo, 39% de ellos afirma que la toma de decisiones se realiza a través de todos los niveles, indicándonos que existe una discrepancia entre los trabajadores en cuanto a quien es el que toma las decisiones dentro de la empresa.

Además vale indicar que tan solo el 8% del total de trabajadores afirma que las decisiones son tomadas por el supervisor de la oficina.

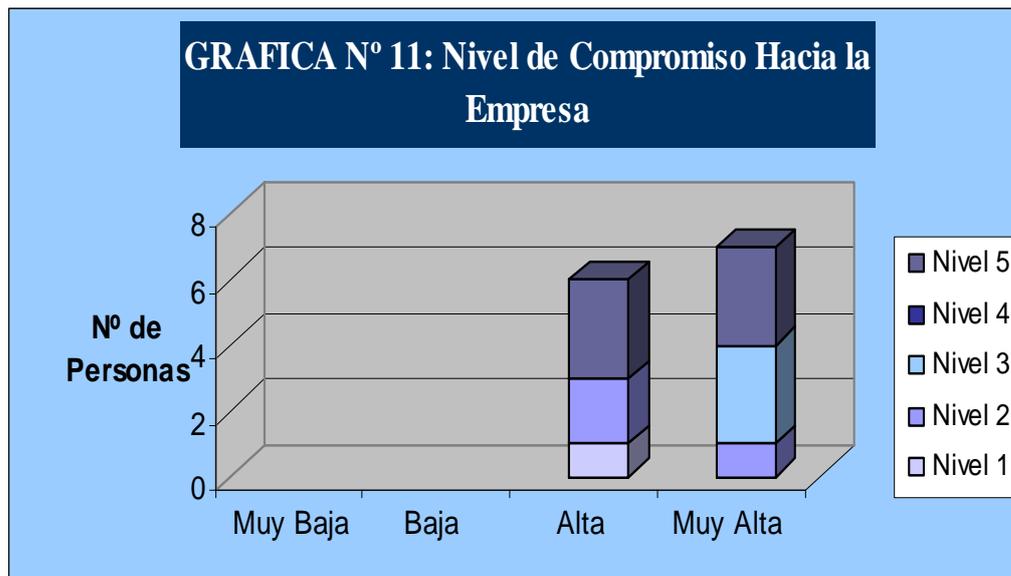
#### 4.6) La Actitud del Jefe respecto a la confianza a sus trabajadores:



Al medir la actitud del jefe respecto a la confianza de sus trabajadores, ellos alegaron en un 78% que su jefe tiene plena confianza en ellos, lo cual es un estímulo para esforzarse cada día más en las labores que este les asigne.

Así mismo un 23% del total de los trabajadores alegan que la confianza que les brinda su jefe es regular.

#### 4.7) Nivel de Compromiso hacia la Empresa:



Al evaluar el nivel de compromiso que tienen los trabajadores hacia su centro de labores hallamos que 54% del total afirma tener un nivel de compromiso muy alto, además un 46% de los trabajadores alegan tener un nivel de compromiso alto, por lo que concluyo en que el 100% del personal que labora en el Banco de Crédito del Perú Oficina Real Plaza – Chiclayo, se identifica y se compromete con la institución.

#### DISCUSIÓN

El liderazgo ejercido dentro del Banco de Crédito del Perú – Oficina Real Plaza - Chiclayo, esta claramente definido, ya que al observar los resultados obtenidos, encontramos una preponderancia hacia el estilo participativo, demostrando que el liderazgo ejercido por el gerente de la oficina esta orientado a la delegación de responsabilidades en colaboradores competentes, así como solicitar frecuentemente su opinión y propuestas de solución frente a problemas operativos.

Así como lo afirma el empresario Luis Osuna (1997) al decir que: el liderazgo es una «función fundamentalmente participativa», es decir, que ha de incluir e involucrar al resto del equipo en la toma de decisiones del proyecto. «Esta es la mejor manera para motivar a las personas que trabajan contigo, de manera que se alineen con los objetivos de la empresa»

Ahora bien, al profundizar o explicar detalladamente los aspectos que delimitan este liderazgo participativo, diría que en cuanto a la percepción de los empleados hacia la gestión del administrador la encuentran en un mayor porcentaje accesible, notando así la predominancia de un solo estilo de liderazgo frente a los demás, esto lo pudimos percibir y corroborar en la entrevista realizada a dicho administrador, pues este afirma conocer la opinión que tiene sus colaboradores de él, dando a conocer lo importante que es para su persona la relación que mantiene con sus subordinados.

En cuanto al grado de creatividad y apertura al cambio que se da en la organización, según la perspectiva de los empleados es alta, pudiendo tomar dicho resultado como un reflejo de la fácil y rápida adaptación al cambio y la firmeza en cuanto a liderazgo ejercido dentro de la empresa.

Respecto a la visión a largo plazo de la empresa desde la perspectiva de los empleados notamos que si existe esta visión a largo plazo, pudiendo notar una estabilidad y seguridad por parte de los empleados hacia el trabajo que realizan, ya que la mayoría siente que su trabajo tiene una razón de ser, y que sus pequeños logros van sumando en la carrera al logro de un objetivo mayor y buscando así la preferencia y valoración del cliente.

Otro de los aspectos integrados en el estilo de liderazgo ejercido en una empresa es la forma como se establecen los objetivos dentro de ella, pudiendo notar frente a este punto que el Banco de Crédito del Perú – Oficina Real Plaza - Chiclayo, tiene una tendencia muy clara hacia el estilo participativo, pues desde la perspectiva de los empleados casi en su totalidad afirman que los objetivos organizacionales se establecen con su participación, pues se aceptan sus sugerencias. Esto se demuestra al citar a SANTIAGO LAZZATI, EDGARDO (2003) cuando señala que un líder que adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben

En cuanto al nivel de delegación del poder y responsabilidad dentro de la empresa, notamos desde la percepción de los trabajadores que es muy alta, pues ellos sienten la confianza del gerente en sus capacidades para desarrollar las tareas que se les asignen. Esta afirmación se pudo corroborar mediante la entrevista aplicada al gerente en la cual él alego que delega poder y responsabilidades a sus colaboradores pues trabaja con un personal altamente competente. Lo cual puede ser respaldado por los estudios realizados por la Universidad de Ohio. (Ohio State University), los cuales dicen que el líder participativo impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

Al referirnos al sistema de comunicación existente en la empresa notamos que desde la perspectiva de los trabajadores en su mayoría esta es efectiva y eficiente, pues sienten que conocen a su empresa y lo que sucede dentro de ella. Esto refleja la preocupación de parte de la gerencia por hacer sentir a sus empleados parte importante y activa de la organización.

En cuanto al nivel de confianza que perciben los trabajadores por parte de la organización, es totalmente completa, ellos sienten que su trabajo es valorado y reconocido por su gerente, tanto como para confiarles ciertas responsabilidades y cumplimiento de tareas importante para el buen funcionamiento operacional de la oficina Real Plaza. Así mismo al entrevistar al gerente y al preguntarle sobre la concepción hacia su personal nos dijo: son personas trabajadoras y responsables y se nota el empeño que ellos tienen por realizar bien su trabajo, viendo aquí la presencia de la teoría Y, ya que según su respuesta valora el esfuerzo y dedicación de sus

empleados, viéndolos no solo como instrumentos o maquinarias de la empresa, sino como colaboradores del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El compromiso existente de los trabajadores hacia la empresa es muy alto, pues en su totalidad los empleados se han ubicado en las opciones alta y muy alta, demostrando así que están comprometidos altamente con el futuro y crecimiento de la empresa, lo cual es muy beneficioso para esta, ya que están demostrando lealtad y esmero por establecer una ventaja competitiva frente a sus competidores directos dentro de su mercado.

En relación al entusiasmo con el que realizan su trabajo los empleados, tomando como base las percepciones de los mismos encontramos que existe una distribución en las diversas opciones: "siempre", "muy a menudo" y "en ocasiones"; teniendo el mayor porcentaje la opción siempre, lo cual es muy importante, dado que el trabajo realizado con entusiasmo tiene mejores resultados, sobre todo en este tipo de organización en la que todos los empleados tienen un constante contacto con los clientes como es el caso de los promotores de servicios, lo cual al mismo tiempo indica una alta satisfacción por parte de los empleado pertenecientes a este porcentaje al llevar a cabo su labor. Así como lo sostiene el economista y empresario Luís Osuna cuando afirma: "cuanto más se disfruta con lo que se hace, mejores ratios de productividad se alcanzan"

Otro de los aspectos importantes dentro del liderazgo ejercido en una organización es la cultura de integración entre sus miembros, así como el trabajo en equipo y no simplemente la formación de grupos o el desempeño de trabajos individuales sin una mira fija de un objetivo global organizacional. Encontrando en el Banco de Crédito del Perú- Sucursal Real Plaza - Chiclayo un alto nivel de integración y trabajo en equipo entre sus miembros, esto se puede atribuir a que los objetivos organizacionales están bien trazados dentro de la empresa y son de conocimiento y compromiso público, es decir que los empleados conocen que su esfuerzo esta dirigido hacia el alcance de metas específicas.

Al final de esta discusión concluyo diciendo que el estilo de liderazgo participativo es el que prima dentro de la organización, ya que la máxima autoridad como es el gerente toma las decisiones con la participación de sus subordinados, delega el poder e indica las responsabilidades del personal en cada área, además cabe resaltar que existe un gran compromiso del personal con la organización, debido a que valora su trabajo por ello lo realizan con entusiasmo.

## **PROPUESTA**

El liderazgo predominante en la gerencia es el participativo, sin embargo las estadísticas arrojan una influencia considerable del estilo permisivo, por lo que el gerente deberá tener cuidado y estar alerta para no convertirse en una persona demasiado tolerante, permitiendo que los miembros de su equipo sobrepasen los límites acordados., por lo que se le recomienda:

- Debe actuar con más firmeza al momento de establecer los límites para sus subordinados.
- Se debe centrar en las prioridades de su agencia y cumplir con los compromisos establecidos.
- Se debe dedicar a escuchar más y formular preguntas para descubrir objetivos ocultos.
- Debe anotar sus proyectos, cumplir las tareas y cuidar los detalles de las mismas. El ser disciplinado lo ayudará a enseñar con el ejemplo.

## CONCLUSIONES

- Dentro del Banco de Crédito del Perú- Sucursal Real Plaza - Chiclayo existe un liderazgo bien definido y reconocido por los empleados como es el estilo participativo, habiendo dentro de la organización una cultura Organizacional armoniosa y generando una maximización del recurso humano.
- Las decisiones se toman a nivel superior, sin embargo cuando estas son de tipo operativo, se aceptan las sugerencias y participación de los trabajadores.
- El gerente de la oficina delega responsabilidades y asigna tareas importantes a sus trabajadores, demostrándoles así la plena confianza que tiene en sus capacidades.
- El compromiso y el entusiasmo que muestran los trabajadores es muy alto por el hecho de que sienten que su trabajo es valorado y significativo para la organización, además que es un esfuerzo en equipo dirigido hacia el cumplimiento de determinados objetivos organizacionales.

## BIBLIOGRAFIA

- MARÍA TERESA PALOMINO VADILLO. "Liderazgo y Motivación de equipos de Trabajo". Editorial ESIC 1<sup>era</sup> Edición 2001 – Madrid. Pag. 17 – 53
- JEAN GINEBRA. "El liderazgo y la Acción" Editorial Mc. Gran Hill. Primera Edición 1994 – Colombia. Pag. 109 – 127.
- MAURO RODRÍGUEZ ESTRADA. Liderazgo (Desarrollo de Habilidades Directivas). Editorial El Manual Moderno, Segunda Edición, 1998- México, DF.
- SANTIAGO LAZZATI, EDGARDO SANGUINETI. "Gerencia y Liderazgo". Ediciones Machi. Primera Edición, 2003. Buenos Aires –Argentina.

## ANEXOS

- **Anexo N° 1:** Entrevista aplicada al gerente del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Real Plaza – Chiclayo.
- **Anexo N° 2:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Real Plaza – Chiclayo.
- **Anexo N° 3:** Resultados Obtenidos de las encuestas aplicadas (Ver en el archivo de Excel).

## ANEXOS

### ANEXO N° 1

#### GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU- SUCURSAL REAL PLAZA - CHICLAYO

1.- ¿Cómo se establecen los objetivos dentro de la empresa?

Se establecen básicamente sobre los objetivos de la oficina, estos objetivos corporativos se despliegan desde la gerencia general a través de sus diferentes divisiones, áreas y departamentos llegando finalmente a la red de oficinas con las que cuenta el banco.

2.- Si tendría opinar acerca del personal a su cargo, ¿Que diría? ¿Cuál es la concepción que posee sobre ellos?

Cuanto con el personal calificado para los diferentes puestos y requerimientos, además considero que el personal se constantemente motivado los que les hace competitivos a nivel de esta empresa y fuera de ella.

3.- ¿Que opinión posee acerca de la delegación de responsabilidades y la toma de decisiones?

Considero que en toda empresa es importante aplicar el **Empowerment** forjando las herramientas suficientes para que cada colaborador cumpla con las funciones delegadas. De esta manera se consigue el aprendizaje y formación de los subordinados permitiendo finalmente que no se origine en una institución los llamados " cuellos de botella "

4.- ¿Como motiva a su personal? ¿Ello acceden con facilidad a usted?

Básicamente identificando sus necesidades tanto de logros personales y laborales y una vez identificados tomo parte de ellas y junto con el colaborador planteamos las estrategias a seguir. Considero que si acceden con facilidad tanto para temas laborales y personales ya que existe un trato amical.

5.- ¿Cual cree usted es el concepto que poseen los empleados respecto a su persona?

Creo que me consideran un jefe bastante accesible y con mucha predisposición para escucharlos, atenderlos y ayudarlos.

6.- ¿Cómo es que fluye la información dentro de la empresa?

La comunicación en ocasiones fluye de manera directa es decir de la jefatura a todos los colaboradores y en ocasiones por áreas o rango jerárquico. Esto básicamente depende del mensaje que se quiera difundir.

7.- ¿Como se dictan las ordenes?

Las instrucciones se dan por orden de jerarquías tanto en la oficina como en la empresa en general esto obedece a un tema de órdenes preestablecidas dentro de la organización.

**ANEXO Nº 2**

**ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU  
CHICLAYO**

**SUCURSAL REAL PLAZA –**

		<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>
1	El jefe de área es	Autocrático 	Poco accesible 	accesible 	Totalmente accesible 
2	El administrador general es	Autocrático 	Poco accesible 	accesible 	muy bueno 
3	El nivel de creatividad, apertura al cambio e innovación promovida en la organización es:	Muy baja 	baja 	Alta 	Muy alta 
4	La administración tiene una visión hacia el futuro y a largo plazo	Totalmente en Desacuerdo 	No estoy de Acuerdo 	Estoy de Acuerdo 	Totalmente de Acuerdo 
5	Los objetivos organizacionales se establecieron con tu participación	se dictan ordenes 	aceptan sugerencias 	Se propone mejoras 	Las establece jefe y empleado 
6	El nivel de delegación de poder y responsabilidades dentro de la empresa es	Muy baja 	baja 	Alta 	Muy alta 
7	Las decisiones que se toman dentro de empresa las realiza la administración	Generalmente a nivel superior 	Jefe de Área 	Supervisores 	A través de todos los niveles 

8	El flujo de información dentro de la empresa es:	De arriba hacia Abajo 	Mayormente De arriba Hacia abajo 	De abajo y arriba 	De abajo, arriba y a los lados 
9	El sistema de comunicación que existe en la empresa te permite saber lo que está pasando dentro de ella	Totalmente en Desacuerdo 	No estoy de Acuerdo 	Estoy de Acuerdo 	Totalmente de Acuerdo 
10	La actitud de tu jefe refleja plena confianza en ti	Ninguna 	Poca 	Regular 	Completa 
11	El compromiso hacia la empresa y los objetivos organizacionales es :	Muy baja 	baja 	Alta 	Muy alta 
12	Realiza su trabajo con entusiasmo	Difícilmente 	En ocasiones 	Muy a menudo 	siempre 
13	Se siente útil e importante dentro de la organización	Totalmente en Desacuerdo 	No estoy de Acuerdo 	Estoy de Acuerdo 	Totalmente de Acuerdo 
14	Su trabajo, es independiente del que realiza los demás miembros de la empresa	Totalmente de acuerdo 	De acuerdo 	No estoy de acuerdo 	Totalmente en desacuerdo 

toma de decisiones
comunicación
motivación
trabajo en equipo
satisfacción de los trabajadores

# DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE COMUNICACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL EN CONFECCIONES Y BORDADOS OH! BABY DE LA CIUDAD DE CHICLAYO

Chomba Sánchez Fiorella

## RESUMEN

El Presente Trabajo de Investigación Determina el nivel de comunicación vertical y horizontal en Confecciones y Bordados Oh! Baby de la ciudad de Chiclayo. Conocer el nivel de la Comunicación vertical Ascendente y Descendente y el nivel de la Comunicación Horizontal o Lateral. Así mismo, busca Identificar cuales son las barreras de una comunicación eficaz. En lo que respecta al desarrollo se define a la comunicación, funciones, el proceso y los elementos de la comunicación, la comunicación organizacional, es decir la comunicación descendente, ascendente y horizontal o lateral, la comunicación informal, así como también las barreras que impiden una comunicación eficaz. Concluyendo que la empresa tiene una Buena Comunicación Vertical Ascendente y Descendente con sus trabajadores y viceversa, existiendo comprensión y un clima de trabajo bueno. En cuanto a La comunicación Horizontal, es decir entre trabajadores del mismo nivel de trabajo también es Buena ya que existe un entorno de amigos y apoyo mutuo para la coordinación de sus trabajos. Sin embargo, he podido observar que existe una barrera física que impide que se de una comunicación efectiva, esto se da por el ruido de las máquinas que emplean.

### Palabras Clave:

- Comunicación organizacional
- Barreras a la Comunicación efectiva

## ABSTRACT

This research determines the level of vertical and horizontal communication in confection and Embroidery Oh! Baby of the city of Chiclayo. Knowing the level of communication Ascending and Descending vertical and horizontal communication level or Winger. Likewise, seeks to identify what are the barriers to effective communication. With regard to development defines the communication functions, the process and elements of communication, organizational communication, namely communication downward, upward and horizontal or lateral, informal communication, as well as barriers to effective communication. Concluding that the company has good communication Vertical Ascending and Descending with their workers and vice versa, existing understanding and good working atmosphere. As for horizontal communication, namely between workers the same level of work is also good as there is an environment of friends and mutual support for the coordination of their work. However, I could see that there is a physical barrier that prevents effective communication; it is given by the noise of the machines they employ.

### Keyword:

- Organizational Communication
- Barriers to Effective Communication

## INTRODUCCION

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral. Hoy en día el administrador moderno debe estar en la búsqueda constante de mejorar las comunicaciones internas con sus empleados para poder transmitir y obtener información sobre algunos conflictos que se puedan estar dando en la empresa y así mismo para mantener relaciones humanas, ya que la buena comunicación es muy importante para la eficacia de cualquier grupo u organización, la falta de ésta entorpece el desempeño exitoso de un grupo. Sin embargo, no debe obviar la búsqueda de poder mejorar las comunicaciones externas escuchando a los clientes para que estos puedan dar a conocer sus inquietudes o quejas y poder así encontrar una solución rápida a sus problemas, reduciendo las barreras e intensificando los medios de contactos entre las personas. Es por ello que tendré que determinar ¿Cuál es el nivel de comunicación vertical y horizontal en Confecciones y Bordados Oh! Baby de la ciudad de Chiclayo? esto se dará al Conocer el nivel de la Comunicación vertical Ascendente y Descendente. El nivel de la Comunicación Horizontal o Lateral. Así mismo al Identificar cuales son las barreras de una comunicación eficaz. El desarrollo de este proyecto lo llevo a cabo porque la comunicación es un punto primordial en el tema de los negocios, ya que permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes. Por lo tanto este tema me ayudará a tener un mejor conocimiento de que una comunicación eficaz en una empresa genera altos rendimientos positivos, logrando alcanzar los objetivos perseguidos por la organización y por quienes la integran. En este caso la técnica de investigación utilizada para la búsqueda de información es el análisis de documentos.

## PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

- **Antecedentes.**

Con respecto a los antecedentes, no hemos encontrado ningún trabajo realizado a cerca de la comunicación vertical y horizontal de la Empresa Confecciones y Bordados Oh! Baby de la ciudad de Chiclayo.

- **Situación problemática:**

Hoy en día el administrador moderno debe estar en la búsqueda constante de mejorar las comunicaciones internas con sus empleados para poder transmitir y obtener información sobre algunos conflictos que se puedan estar dando en la empresa y así mismo para mantener relaciones humanas, ya que la buena comunicación es muy importante para la eficacia de cualquier grupo u organización, la falta de ésta entorpece el desempeño exitoso de un grupo. Sin embargo, no debe obviar la búsqueda de poder mejorar las comunicaciones externas escuchando a los clientes para que estos puedan dar a conocer sus inquietudes o quejas y poder así encontrar una solución rápida a sus problemas, reduciendo las barreras e intensificando los medios de contactos entre las personas.

- **Formulación del problema:**

**¿Cuál es el nivel de comunicación vertical y horizontal en Confecciones y Bordados Oh! Baby de la ciudad de Chiclayo?**

- **Objetivos:**

**Objetivo General:**

- Determinar el nivel de comunicación vertical y horizontal en confecciones y Bordados Oh! Baby de la ciudad de Chiclayo.

**Objetivo Específicos:**

- Conocer el nivel de la Comunicación vertical Ascendente y Descendente.
- Conocer el nivel de la Comunicación Horizontal o Lateral.
- Identificar cuales son las barreras de una comunicación eficaz.

- **Metodología:**

**Métodos, técnica e instrumento de recolección de datos**

**Método:** El método utilizado en el presente proyecto de investigación será descriptivo.

### **Técnicas que se utiliza:**

#### **a) Técnica de gabinete:**

- *Técnica de fichaje:* Cuyo instrumento serán fichas bibliográficas, fichas textuales, fichas de resumen, en el caso de las bibliografías utiliza el sistema Chicago.
- *Técnica de análisis de texto:* Comentarios de los textos documentados o a través de las citas de documentación.

#### **b) Técnica de campo:**

- *Encuesta:* La técnica utilizada será el análisis y el instrumento de recolección será la encuesta.

### **Tipo de investigación**

#### ***Tipo descriptivo:***

“El propósito de esta investigación es que el investigador describe situaciones y eventos, es decir, como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. **(Hernández Sampieri; 1998: 60)**

### **Método de recolección de datos:**

#### **Fuentes primarios:**

- Encuesta
- Observación

#### **Fuentes secundarios:**

- Libros
- Revistas
- Web

## Variables y Operacionalización:

Variable	Dimensiones	Indicadores
La comunicación	Descendente	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Para asignar metas</li><li>✓ Proporcionar instrucciones</li><li>✓ Información de políticas</li><li>✓ Desarrolla Respeto entre las Personas</li></ul>
	Ascendente	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Conocer la satisfacción de empleados</li><li>✓ Captar sugerencias y quejas</li><li>✓ Promueve la Participación</li><li>✓ Acercamiento a los Directivos</li></ul>
	Horizontal	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Solicitar Información</li><li>✓ Genera Amistad y Confianza</li><li>✓ Permite la Coordinación de trabajo</li><li>✓ Apoyo mutuo</li></ul>

- **Justificación:**

El desarrollo de este proyecto lo llevo a cabo porque la comunicación es un punto primordial en el tema de los negocios, ya que permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes. Por lo tanto este tema me ayudará a tener un mejor conocimiento de que una comunicación eficaz en una empresa genera altos rendimientos positivos, logrando alcanzar los objetivos perseguidos por la organización y por quienes la integran.

## MARCO TEORICO

### La comunicación

➤ **Concepto:**

“Comunicación es la transmisión de una información de una persona a otra o de una organización a otra, el fenómeno mediante el cual un emisor influye y aclara algo a un receptor” **(Chiavenato; 2002)**.

Por tanto la comunicación es un puente o una ruta que nos permite no solo enviar información, si no compartirla y entenderla para que resulte ser una comunicación eficaz.

“Ningún grupo puede existir sin la comunicación: la transferencia de asignadas entre sus miembros. Sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra pueden difundirse la información y las ideas. La comunicación, sin embargo, es más que un simplemente un significado compartido.... debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del significado” **(Robbins; 1999: p. 310)**.

➤ **Funciones:**

La comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización

- Actúa para controlar el comportamiento individual es decir para que los grupos se desempeñen eficazmente, necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros.
- Favorece la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, si están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento.
- Proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos, por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción.
- Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones.

➤ **Procesos:**

“La comunicación es un proceso complejo, y las posibilidades de enviar o recibir mensajes de manera errada o distorsionada son numerosas”.

**Elementos:**

- **Fuente:** Da inicio al proceso. Puede ser una persona, grupo u organización que trasmite alguna idea o información.

“Dentro del marco de la organización el emisor es cualquiera de sus miembros con ideas, conocimientos y un propósito de comunicarse, desde los operarios hasta la alta gerencia” **(Diez de Castro y otros; 2001:p.162)**.

- **Transmisor:** Codifica o traslada la idea o significado a través de varios medios verbales, escritos o no verbales (símbolos, señales o gestos). La codificación permite que el mensaje atraviesa el canal y llegue al receptor.

“Los códigos que más se emplean en las organizaciones son el oral, el verbal y el escrito”. **(Diez de Castro y otros; 2001:p.162 - 166)**

- **Canal:** Medio a través del cual viaja el mensaje.

“Con frecuencia los gerentes olvidan la importancia que tiene la elección de un soporte adecuado para conseguir llegar hasta los receptores y que estos comprendan mejor el mensaje que se intenta transmitir. La comunicación eficaz, requiere un acoplamiento correcto entre las motivaciones, el contenido del mensaje y el medio” **(Diez de Castro y otros; 2001:p.162 - 166).**

- **Receptor:** Medio o aparato que decodifica o interpreta el mensaje para ofrecer el significado percibido.
- **Ruido:** Indica cualquier perturbación indeseable en el proceso de comunicación, que afecta el mensaje enviado.  
Causas de ruido pueden ser:
  - ✓ Una mala definición de los objetivos de comunicación.
  - ✓ Un lenguaje inexacto o incomprensible para el receptor.
  - ✓ Carencia de habilidades comunicativas en los miembros de la organización.
  - ✓ El uso de medios inadecuados.
  - ✓ La diferente percepción que tienen los individuos.
- **Retroalimentación:** Ocurre cuando el destinatario responde a la fuente con un mensaje de retorno. Determina si el entendimiento se ha logrado o no.

## **Comunicación Organizacional**

Es un proceso de intercambio de información entre las personas de una organización.

- **Canales formales de comunicación:** Existen 3 tipos:

**Comunicación Descendente:** Se refiere a la información enviada de arriba hacia abajo.

“Es el tipo de comunicación vertical realizada para crear empatía y generar un clima de trabajo grupal en la búsqueda de soluciones de los problemas de la organización”. **(Chiavenato; 2002).**

Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados acerca de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y ofrecer retroalimentación acerca del desempeño.

“Frecuentemente la información al descender por la cadena de mando sufre pérdidas y deterioros, sobre todo en organizaciones de gran tamaño y con muchos niveles jerárquicos, debido a malas interpretaciones o a la distorsión de los mensajes. También puede deberse a la desconfianza del superior que no quiere transmitir determinada información relevante a los subordinados. Para este tipo de comunicación se hace necesario la implantación de sistemas eficaces de retroalimentación”. **(Diez de Castro y otros; 2001:p. 167).**

**Comunicación Ascendente:** Se refiere a la información que fluye de los niveles inferiores hacia los de arriba.

“Mantiene a los gerentes informados sobre como se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización en general”. **(Robbins; 1999: p. 310).**

“Este flujo es frecuentemente canalizado a través de encuestas, cuestionarios y buzones de sugerencias. Este tipo de comunicación es vital para aquellas organizaciones que quieren sacar el máximo provecho a la inteligencia de sus miembros”. **(Diez de Castro y otros; 2001:p. 168).**

Los niveles más elevados de la jerarquía organizacional dependen de este tipo de comunicación para captar ideas o sugerencias sobre cómo pueden mejorarse las cosas.

**Comunicación Horizontal y Lateral:** Se refiere a la comunicación que tiene lugar entre miembros o colegas de grupos de trabajo al mismo nivel, puede ocurrir dentro de las unidades organizacionales o entre éstas.

“Este tipo de comunicación se usa para acelerar el flujo de la información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizativos.

Normalmente se utiliza para la solución intradepartamental de problemas o para la mejor realización de actividades interdepartamentales”. **(Diez de Castro; 2001:p.162 - 169).**

➤ **Comunicación Informal en la organización:**

Surge de forma espontánea en las organizaciones debido a la interacción social entre sus miembros, por la que es tan variada, dinámica e inconstante como las personas.

En ciertos aspectos se puede considerar positiva ya que:

- Facilitan la interacción social.
- Es una manera efectiva de liberar la ira y aliviar el estrés.
- Permite a los empleados combatir el aburrimiento.

La comunicación informal más común suele consistir en “rumores”, “chismes” o “información de pasillo”.

➤ **Barreras a la comunicación efectiva:** Son cuatro las barreras principales  
**Barreras Personales (Kinicki y Kreitner; 2003: p. 321 y 322)**

- Capacidad para comunicarse con efectividad.- Las personas poseen grados variables de habilidades de comunicación.
- Forma en que las personas procesan e interpretan la información.
- El nivel de confianza interpersonal del emisor y el receptor.
- Los estereotipos y prejuicios.- Pueden deformar lo que se percibe de otras personas.
- El ego.- Influye en el trato que se dan las personas unas a otras y en su receptividad a la influencia de los demás.
- Las habilidades de interlocución deficientes.
- La tendencia natural a evaluar o juzgar el mensaje del emisor.
- La incapacidad para escuchar con comprensión.

**Barreras físicas (Kinicki y Kreitner; 2003: p. 322)**

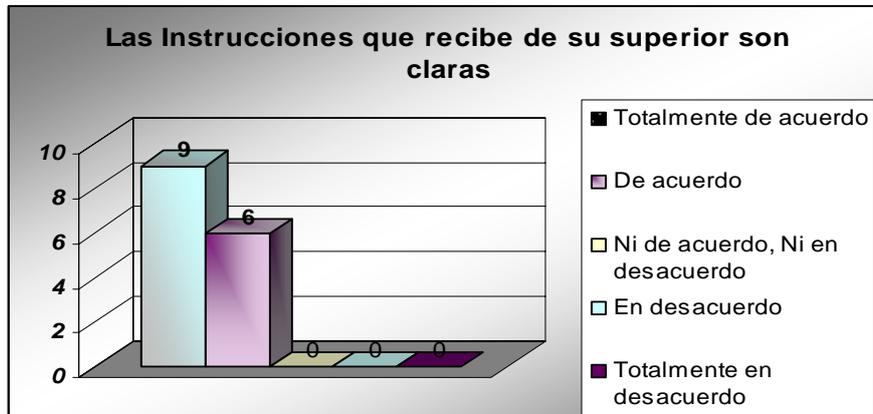
- La distancia entre los empleados puede interferir en la comunicación efectiva.
- Las diferentes zonas (husos) horarias también constituyen una barrera física.
- El ruido en el trabajo y la oficina.
- La calidad de las líneas telefónicas.

**Barreras semánticas:**

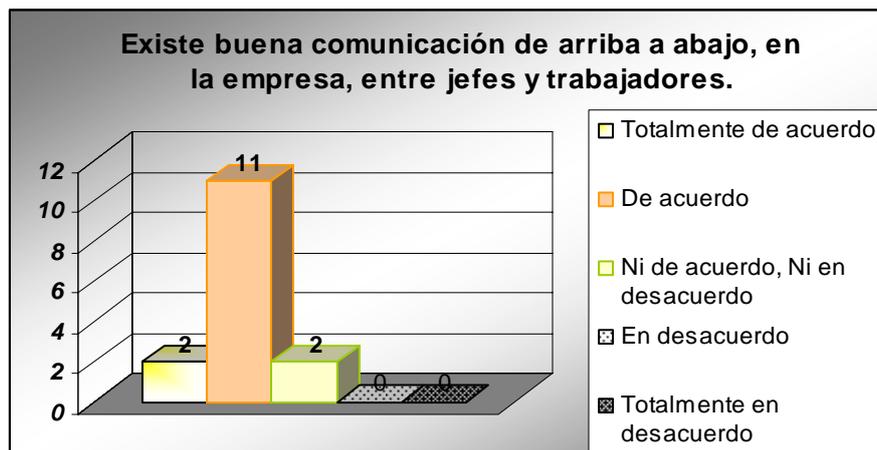
La semántica es el estudio de las palabras. Las barreras semánticas se muestran en la forma de errores de codificación y decodificación, ya que se trata de fases de la comunicación en que se transmiten y reciben palabras y símbolos.

Elegir las palabras con mayor cuidado es la forma más sencilla de reducir las barreras semánticas (Kinicki y Kreitner; 2003: p. 322).

## RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS



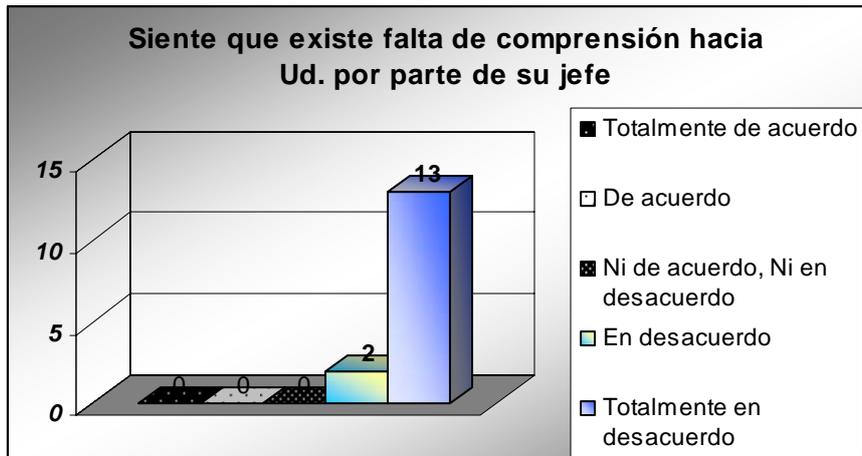
**Interpretación:** De los 15 trabajadores encuestados 9 de ellos manifiestan que están totalmente de acuerdo en que reciben instrucciones claras y 6 están de acuerdo.



**Interpretación:** De las 15 trabajadoras encuestadas 11 de ellos contestaron que están de acuerdo con que existe buena comunicación con su jefe. Y 2 de ellas manifiestan que no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

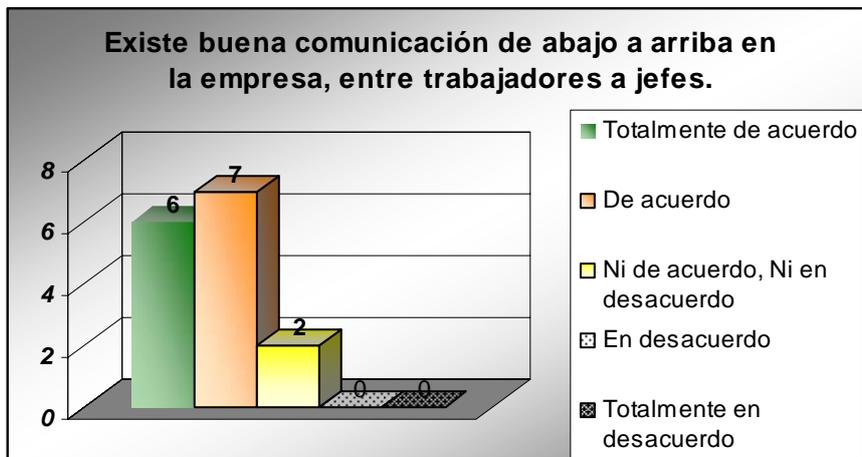


**Interpretación:** De las 15 trabajadoras encuestadas 12 de ellas contestaron que están en desacuerdo en que tienen un jefe distante, y 3 de ellas manifiestan que están totalmente en

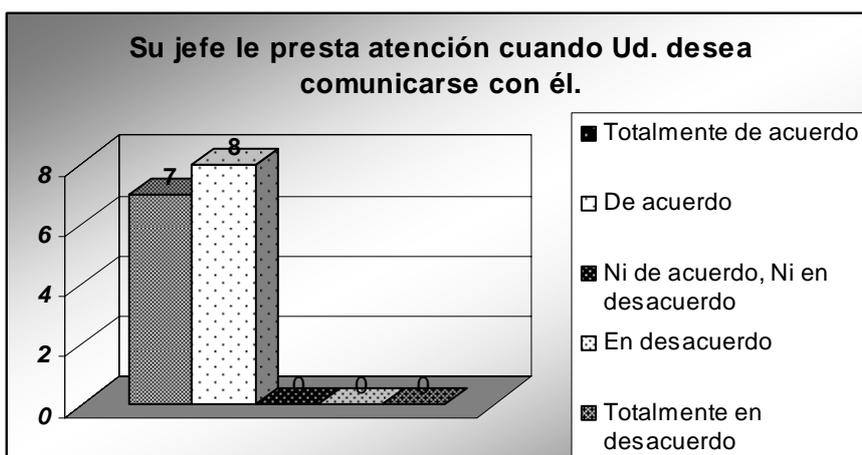


desacuerdo

**Interpretación:** De las 15 trabajadoras encuestadas 13 de ellas contestaron que están totalmente en desacuerdo y 2 de ellas en desacuerdo con que existe falta de comprensión por parte de su jefe.



**Interpretación:** De las 15 trabajadoras encuestadas 6 de ellas contestaron que están totalmente de acuerdo con la buena comunicación que existe entre trabajadores a jefe. Así mismo 7 están solo de acuerdo y 2 prácticamente indiferentes.

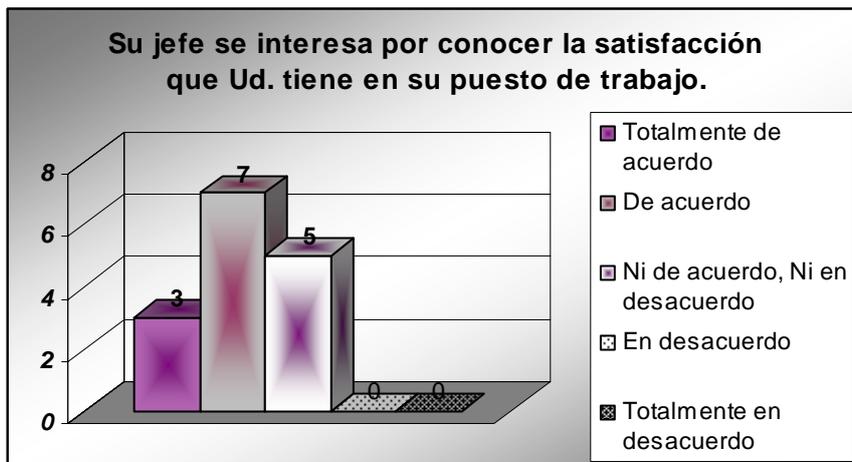


**Interpretación:** De las 15 trabajadoras encuestadas 7 de ellas contestaron que están totalmente de acuerdo que su jefe les presta atención cuando se comunican con el y 8 de ellas

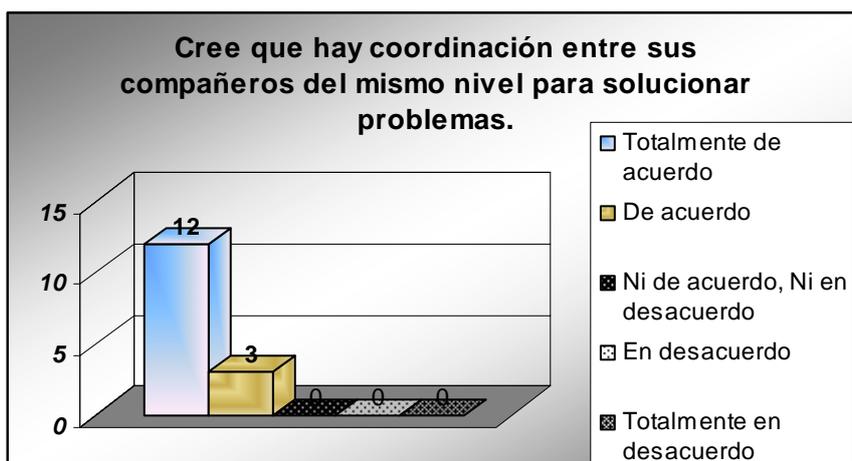


manifiestan que están solo de acuerdo.

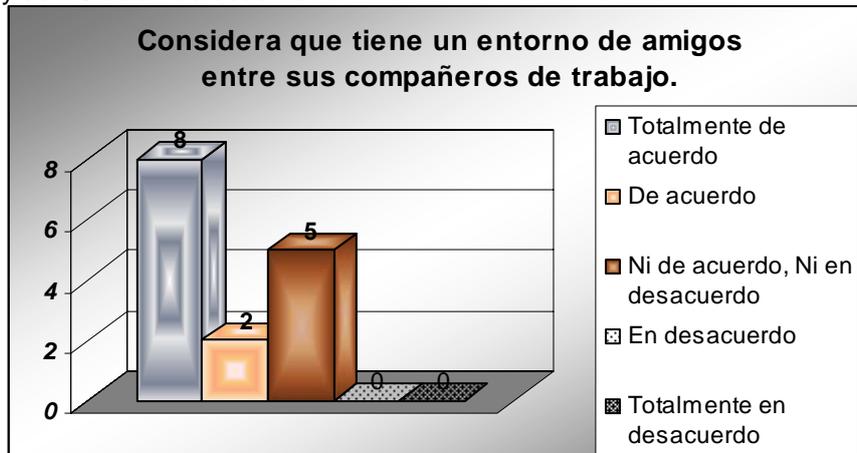
**Interpretación:** De las 15 trabajadoras encuestadas 9 de ellas contestaron que están de acuerdo que su jefe escucha sus sugerencias y las toma en cuenta, 4 encuestadas consideran estar totalmente de acuerdo y 2 manifiestan estar indiferentes.



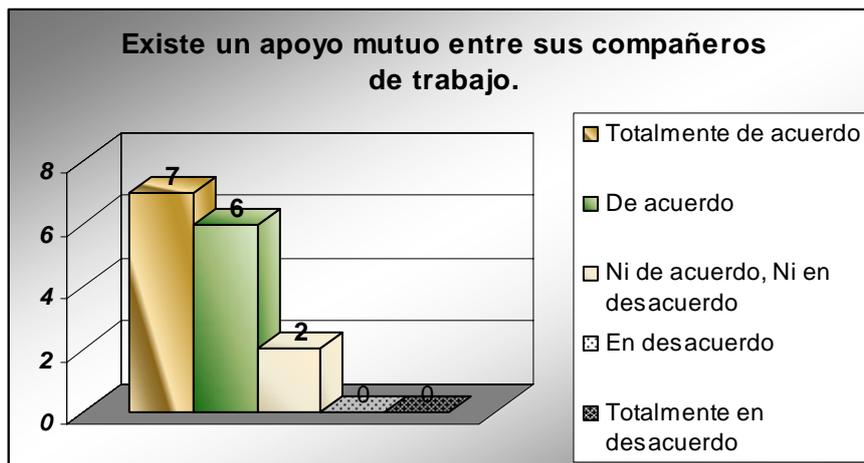
**Interpretación:** De las 15 trabajadoras encuestadas 7 de ellas contestaron que están solo de acuerdo en que su jefe se interesa por conocer la satisfacción que tienen en su puesto de trabajo y 5 de ellas se manifiestan indiferentes respecto a esto.



**Interpretación:** De las 15 trabajadoras encuestadas 12 contestaron que están totalmente de acuerdo que existe coordinación con sus compañeros de trabajo para solucionar algunos problemas y solo 3 están de acuerdo.



**Interpretación:** De las 15 trabajadoras encuestadas 8 consideran que están totalmente de acuerdo con el entorno de amigos que existe entre ellas. Así mismo 2 están solo de acuerdo y 5 prácticamente indiferentes.



**Interpretación:** De las 15 trabajadoras encuestadas 7 de ellas están totalmente de acuerdo que existe un apoyo mutuo entre sus compañeros trabajo, manifestando solo 6 estar de acuerdo y 2 prácticamente indiferentes.



**Interpretación:** De las 15 trabajadoras encuestadas 11 de ellas contestaron que están totalmente de acuerdo tener buena comunicación con sus compañeros del mismo nivel de trabajo. Así mismo solo 2 están de acuerdo y 2 indiferentes.

## DISCUSIÓN

El presente Trabajo de Investigación esta dirigida a Determinar el nivel de comunicación vertical y horizontal en confecciones y Bordados Oh! Baby de la ciudad de Chiclayo.

Para determinar el nivel de comunicación de la empresa realice una encuesta de 12 ítems.

### a) Comparación de la comunicación Vertical (Ascendente y Descendente):

En la Comunicación Descendente según los ítems N° 1, 2, 3 y 4 las instrucciones que reciben por parte de su jefe para realizar su trabajo son claras, teniendo una buena comunicación con su jefe, así mismo existe comprensión, tal como manifiesta (**Chiavenato; 2002**) "Este tipo de comunicación esta realizada para crear empatía y generar un clima de trabajo grupal en la búsqueda de soluciones de los problemas de la organización". Respecto a la comunicación Ascendente según los ítems N° 5, 6, 7 y 8 los trabajadores manifiestan que si es buena la comunicación ya que pueden contribuir dando sugerencias, y también porque se sienten escuchados por parte de su jefe pero en lo que se refiere al ítem N° 8 creo que el gerente debe tomar en cuenta este punto para que se puede mantener informado sobre como se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización en general.

"Este tipo de comunicación es vital para aquellas organizaciones que quieren sacar el máximo provecho a la inteligencia de sus miembros". (**Diez de Castro y otros; 1996:p. 168**).

Los niveles más elevados de la jerarquía organizacional dependen de este tipo de comunicación para captar ideas o sugerencias sobre cómo pueden mejorarse las cosas.

### b) Comparación de la comunicación Horizontal:

En lo que se refiere a la Comunicación Horizontal (lateral) según los ítems N° 9, 10, 11, 12 los compañeros del mismo nivel de trabajo tienen una buena comunicación, es decir un entorno de amigos con apoyo mutuo para la coordinación de sus trabajos y la solución de sus problemas. Lo cual es importante ya que este tipo de comunicación se usa para acelerar el flujo de la información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizativos.

"Normalmente se utiliza para la solución intradepartamental de problemas o para la mejor realización de actividades interdepartamentales" (**Diez de Castro; 1996:p.162 - 169**).

## **CONCLUSIONES**

1. En la Comunicación Vertical Ascendente y Descendente; El jefe tiene una Buena comunicación con sus trabajadores de la empresa y viceversa, existiendo comprensión y un clima de trabajo bueno.
2. En lo que respecta a La comunicación Horizontal, es decir entre trabajadores del mismo nivel de trabajo también es Buena ya que existe un entorno de amigos y apoyo mutuo para la coordinación de sus trabajos.
3. Sin embargo, he podido observar que existe una barrera física que impide que se de una comunicación efectiva, esto se da por el ruido de las máquinas que emplean.

## **RECOMENDACIONES**

El Gerente de la empresa debería estar un poco más atento en cuanto a la satisfacción de sus trabajadores en su puesto de trabajo mediante encuestas o cuestionarios, ya que esto le permitirá poder dar solución a algunos problemas que se puedan estar dando, en cuanto al desempeño de sus trabajadores.

## BIBLIOGRAFIA

- ❖ CHIAVENATO, Idalberto (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Mc Graw-Hill Interamericana. Bogotá.
- ❖ ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary (1999). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall. México.
- ❖ DIÉZ DE CASTRO, José; REDONDO LÓPEZ, C. (1996). *Administración de empresas*. Ediciones Pirámide. Madrid
- ❖ KINICKI, Ángelo; KREITNER, Robert (2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. Mc Graw-Hill Interamericana. México.

## ANEXO



### ENCUESTA

**Objetivo:** Conocer el nivel de comunicación que tienen los trabajadores de confecciones y bordados Oh! Baby.

**Instrucciones:** Lee atentamente cada una de los ítems y marcar con una aspa (x) la alternativa que considere correcta.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Nº de acuerdo, Ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

	5	4	3	2	1
1. Las instrucciones que recibe de su superior son claras					
2. Existe buena comunicación de arriba a bajo, en la empresa, entre jefes y trabajadores.					
3. Considera que tiene Ud. un jefe distante y con el que no tiene comunicación alguna.					
4. Siente que existe falta de comprensión hacia Ud. por parte de su jefe					
5. Existe buena comunicación de abajo a arriba en la empresa, entre trabajadores a jefes.					
6. Su jefe le presta atención cuando Ud. desea comunicarse con él.					
7. Considera que su jefe escucha sus sugerencias y las toma en cuenta.					
8. Su jefe se interesa por conocer la satisfacción que Ud. tiene en su puesto de trabajo.					
9. Cree que hay coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para solucionar problemas.					
10. Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo.					
11. Existe un apoyo mutuo entre sus compañeros de trabajo.					
12. Es buena la comunicación con sus compañeros del mismo nivel de trabajo.					

# **DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN EL HOSPITAL REGIONAL DOCENTE LAS MERCEDES UNIDAD DE COMUNICACIONES Y RELACIONES PÚBLICAS DE CHICLAYO**

**Elera Torres, Anita**

## **RESUMEN**

El presente estudio pretende descubrir el grado de satisfacción laboral en los empleados del área de imagen institucional y relaciones públicas del Hospital Regional Docente "Las Mercedes"-Chiclayo durante el primer semestre del año 2008 en relación a la motivación, compromiso con el trabajo, relaciones laborales, y el ambiente de trabajo en esta institución. Se estudiaron 5 empleados a los que se les aplicó el instrumento de medición, conocido como "Escala de Likert" (E.L), Llegando a la conclusión de que el hospital regional docente "LAS MERCEDES"-CHICLAYO cuenta con un nivel motivacional bajo, eso se debe a que los trabajadores pueden sentirse motivados internamente y hasta por su jefe inmediato por el hecho de resolver problemas que puedan afectar la imagen institucional del mismo y cumplir con su trabajo , pero ni las autoridades del hospital ni el gobierno satisface sus necesidades carentes sobretodo en cuanto a el aspecto económico, infraestructura y materiales necesarios para su trabajo y mejor desempeño.

### **PALABRAS CLAVE**

Satisfacción, motivación, compromiso.

## **ABSTRAC**

This study aims to discover the degree of job satisfaction employees in the area of corporate image and public relations Regional Teaching Hospital "Las Mercedes"-Chiclayo during the first half of 2008 compared to the motivation, commitment to work, relationships labor, and the work environment in this institution. We studied 5 employees who were interviewed with the measurement instrument, known as "Likert scale" (EL), concludes that the regional teaching hospital "Las Mercedes"-Chiclayo has a low level motivational, that is because workers may feel internally motivated and even by his immediate boss because solve problems that may affect the corporate image of it and comply with their work, but neither the hospital authorities nor the government meets their needs without above on the economic aspect, infrastructure and materials needed for their work and better performance.

### **KEYWORDS**

Satisfaction, motivation, commitment.

## **PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **ANTECEDENTES**

\*Brenda Garay González, Luís Arbulu *PROYECTO DE INVESTIGACIÓN "CÓMO LOGRAR LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO A TRAVÉS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL"*

Chiclayo, Diciembre del 2007

"Es cierto que las empresas logran crecimiento debido a sus dirigentes y cabezas, quienes elaboran objetivos y estrategias para alcanzar el éxito y desarrollo de su organización, gran parte de esto se logra a través del esfuerzo, apoyo y empuje de sus empleados, del compromiso que estos asumen en la empresa. Ellos son una parte valiosísima dentro de la empresa y es más que importante considerarlos, es decir tratarlos como personas y no como simples piezas, las cuales podemos mover a nuestro antojo".

\*Ramos Mostacero, Jorge *INFLUENCIA DE LOS VALORES, ACTITUDES Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL COMPORTAMIENTO DE UN GRUPO Y EQUIPO.2007*

"En toda organización, tanto subordinados, como gerente, presidentes en general toda la organización; debe cumplir con ciertas especificaciones para que la compañía pueda desarrollarse sin conflictos u otros problemas. Estas especificaciones reciben el nombre de valores y actitudes, que ayudan a la comunicación y a la buena convivencia que dan como resultado la satisfacción laboral. Más aún estos valores y actitudes se necesitan cuando se

desarrollan trabajos en grupo o equipo ya que se necesita sinergia entre los miembros, que ayuden no a irrumpir en la productividad, sino aumentar la productividad”.

### **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

La unidad de comunicaciones y relaciones públicas del hospital regional docente “Las Mercedes” tiene como principal objetivo el mantener la comunicación adecuada y la aceptación laboral intra y extra hospitalaria para el logro de los objetivos institucionales. Para conseguir el desarrollo y logro de este objetivo principal es de suma importancia que los trabajadores de la unidad estén satisfechos en su área laboral con su trabajo y su institución; para esto se realizará un trabajo de investigación basado en la satisfacción laboral que ayudará a descubrir el nivel de satisfacción laboral en la unidad de comunicaciones y relaciones públicas del hospital regional “Las Mercedes”.

### **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

*¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral en la Unidad de Comunicaciones y Relaciones Públicas del Hospital Regional Docente “Las Mercedes”?*

### **OBJETIVO GENERAL:**

*Determinar el nivel de satisfacción laboral en la Unidad de Comunicaciones y Relaciones Públicas del Hospital Regional Docente “Las Mercedes”*

### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

*Analizar los niveles de motivación, así como también compromiso con el trabajo, relaciones laborales y ambiente de trabajo en la Unidad de Comunicaciones y Relaciones Públicas del Hospital Regional Docente “Las Mercedes” Chiclayo.*

### **METODOLOGÍA**

#### **TIPO DE INVESTIGACIÓN:**

*Exploradora*

#### **MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

*PRIMARIOS: Entrevista y Observación*

*SECUNDARIOS: Libros, trabajos académicos, Web*

#### **OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Satisfacción Laboral</b>	<b>MOTIVACIÓN</b>	<i>MOTIVACIÓN INTRINSECA</i>
		<i>MOTIVACIÓN EXTRINSECA</i>
		<i>MOTIVACIÓN TRASCENDENTE</i>
	<b>COMPROMISO CON EL TRABAJO</b>	<i>IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN</i>
		<i>REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES</i>
	<b>RELACIONES LABORALES</b>	<i>COMUNICACIÓN</i>
		<i>ACTITUDES</i>
	<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>	<i>INFRAESTRUCTURA ADECUADA HERRAMIENTAS DE TRABAJO DISPONIBLES Y ADECUADAS</i>

## JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación es realizado en mérito a la importancia del tema a tratar debido a que será de utilidad mía así como de mis compañeros el tener amplios conocimientos acerca del mismo saber y poder aplicarlos de la manera adecuada a nuestro campo laboral en un futuro.

## MARCO TEORICO

### QUÉ ES LA SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" Son:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados
2. Las características de empleos anteriores
3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del Puesto son:

1. Retribución
2. Condiciones de trabajo
3. Supervisión
4. Compañeros
5. Contenido del puesto
6. Seguridad en el empleo
7. Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

**Satisfacción General** indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

**Satisfacción por facetas** grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

*La satisfacción en el trabajo es una respuesta afectiva o emocional a diversos aspectos del trabajo que se desempeña, no es un concepto unitario, pues una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con uno o más aspectos adicionales. Es una actitud general del individuo hacia su trabajo, es importante que recordemos que el trabajo de una persona es más que las actividades obvias de ordenar documentos, esperar a clientes o realizar otra acción ordenada. Los trabajos requieren la interacción con los colegas y los jefes, seguir las reglas y las políticas organizacionales, cumplir con los estándares de desempeño, vivir con condiciones de trabajo, entre otras situaciones*

*(Robbins, 2004).*

## **FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL**

### **Satisfacción con el trabajo en sí – Reto del trabajo**

Dentro de estos factores, puedo resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto.

Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco “dimensiones centrales”:

- *Variedad de habilidades*, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- *Identidad de la tarea*, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- *Significación de la tarea*, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo
- *Autonomía*, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- *Retroalimentación del puesto mismo*, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

### **Sistemas de recompensas justas**

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

### **Satisfacción con el salario**

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

### **Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos**

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

### **Condiciones favorables de trabajo**

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 permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

### **Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión**

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. (House y Mitchell, 1974).

### **Rendimiento De Los Trabajadores.-**

Robbins. (2004); hace referencia que en las décadas de los treinta, cuarenta y los cincuenta las opiniones en relación a la satisfacción producción se resumían a “un trabajador contento es un trabajador productivo”, otros estudios indican que la productividad lleva a la satisfacción, en estudios actuales se llegó a la conclusión de que la satisfacción estimula la productividad.

### **Rotación De Personal.-**

Para (Robbins, 2004) existe evidencia que indica que un moderador importante de la relación satisfacción rotación es el nivel de desempeño del empleado., el nivel de satisfacción es menos importante en la predicción de rotación.

**Ausentismo.-**

El ausentismo mantiene una relación negativa con la satisfacción y que si la satisfacción lleva a la asistencia o inasistencia, influyen de manera decisiva los factores externos. (Robbins, 2004).

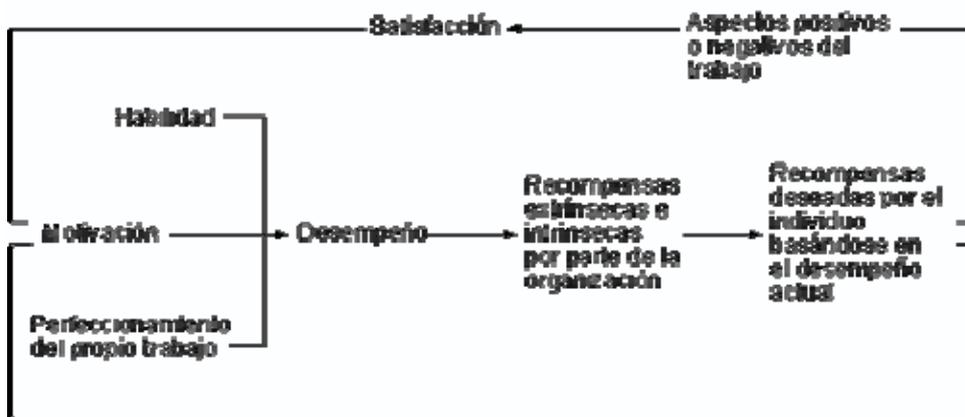
**Llegadas Tarde, Robos, Violencia.-** Son efectos producidos por sentirse explotados, con trabajo excesivo y frustrado, o por las formas de agresión verbal o física en el trabajo.

Desde el punto de vista de la insatisfacción laboral, Robbins (2004), nos dice que se puede explicar los comportamientos de un trabajador ante esto, mediante 4 respuestas:

- a) Salida.- Dirigida hacia el abandono de la organización, renuncia.
- b) Expresión.- Tratar activa y contractivamente de mejorar las condiciones.
- c) Lealtad.- Esperar de manera positiva pero con optimismo a que mejoren las condiciones, confiar en la administración.
- d) Negligencia.- Esperar positivamente a que empeoren las condiciones incluyendo el ausentismo total, la taza mayor de error y el esfuerzo reducido.

**MOTIVACIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN**

Porter y Lawler (en Hodgetts y Altman, 1991) plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

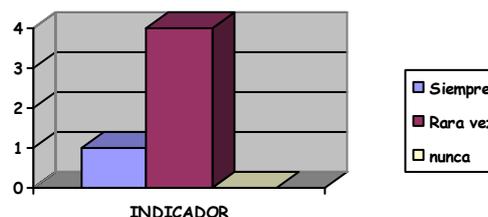


**MEJORÍA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL** Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

**RESULTADOS**

1. Consideran su participación en la toma de decisiones para mejora de la institución

	INDICADOR
Siempre	1
Rara vez	4
nunca	0

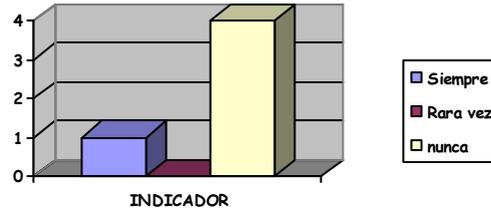


**Interpretación:**

En el primer gráfico se puede apreciar que rara vez es que a los trabajadores se les considera en la toma de decisiones para mejor de la institución lo cual manifiesta una moderada insatisfacción por parte de los mismos que opinan que *“con la cooperación e ideas de todos no solo de dirigentes se podrían hallar soluciones más acertadas para mejora de la institución”*

- 2. Es invitado a participar en las reuniones para la toma de decisiones futuras de la institución

	INDICADOR
Siempre	1
Rara vez	0
nunca	4

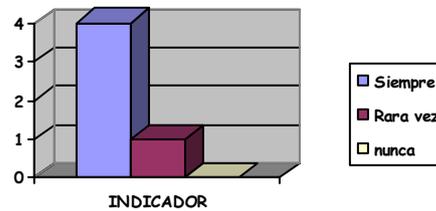


**Interpretación:**

En éste gráfico se puede apreciar la insatisfacción por parte de la mayoría de trabajadores encuestados en cuanto a que no son invitados a participar de las reuniones para la toma de decisiones futuras de la institución por lo que manifiestan que *“solo son informados de las decisiones tomadas por sus superiores para el cumplimiento de sus funciones”*.

- 3. Le han dado a cargo una responsabilidad mayor para el logro de los objetivos de la institución

	INDICADOR
Siempre	4
Rara vez	1
nunca	0

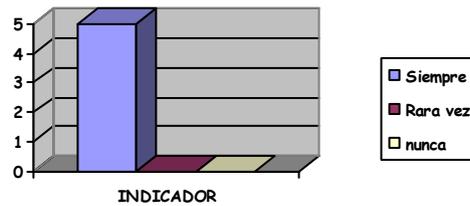


**Interpretación:**

De éste gráfico se puede interpretar que a la gran mayoría de los trabajadores se les asigna constantemente una responsabilidad mayor para lograr los objetivos de la empresa en cuanto a esto ellos manifiestan que *“se les asigna continuamente retos mayores por parte de su jefe inmediato sobre todo cuando en el área que laboran tanto como en la institución misma surgen problemas imprevistos que puedan afectar la imagen institucional del hospital”*.

4. Sienten que su jefe inmediato valora su trabajo y los reconoce.

	INDICADOR
Siempre	5
Rara vez	0
nunca	0

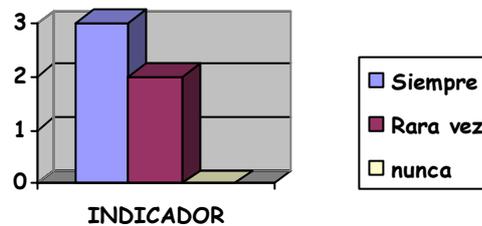


**Interpretación:**

Como se puede apreciar en éste gráfico los trabajadores en su totalidad reconocen que su jefe inmediato valora su trabajo y reconoce el mismo. En cuanto a esto ellos manifiestan que *“su jefe inmediato se involucra con ellos para el logro de los objetivos orientándolos, siempre pendiente de los errores que se cometan para que no se repitan”*

5. Sus compañeros de trabajo reconocen sus logros obtenidos.

	INDICADOR
Siempre	3
Rara vez	2
nunca	0

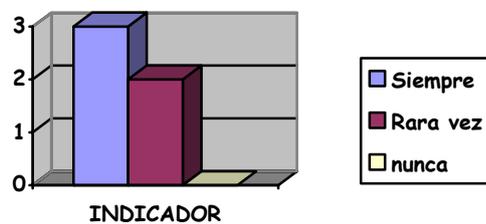


**Interpretación:**

En éste gráfico podemos interpretar que los trabajadores reconocen siempre y rara vez con un porcentaje menor los logros de sus compañeros por otro lado ninguno opina que sus compañeros nunca reconocieron sus logros alcanzados. A esto ellos manifiestan *“todos aquí somos compañeros y consientes de los esfuerzos que se hacen por mantener la imagen institucional del hospital reconociéndolo o no cuando uno de nosotros logra alcanzar una meta propuesta nosotros nos sentimos parte del logro”*.

6. Recibe algún tipo de motivación especial por el cumplimiento de sus labores

	INDICADOR
Siempre	3
Rara vez	2
nunca	0



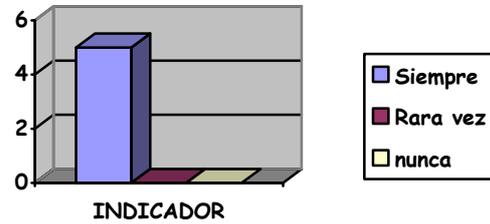
**Interpretación:**

De éste gráfico se puede interpretar una cierta insatisfacción por parte de los trabajadores en cuanto a motivación ya que no afirmaron en su totalidad el recibir algún tipo de motivación especial por el cumplimiento de sus labores a lo que ellos aducen

los siguiente “no siempre necesitamos la motivación de nuestros compañeros y de nuestro jefe inmediato si no el de las demás autoridades del nuestra institución”.

7. Les motiva el hecho de ser reconocido por su calidad de trabajo

	INDICADOR
Siempre	5
Rara vez	0
nunca	0

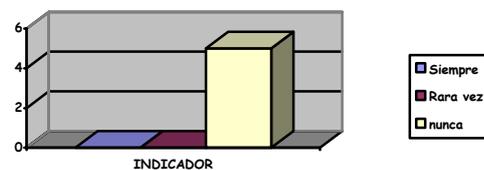


**Interpretación:**

De acuerdo con éste gráfico los trabajadores de ésta área en su totalidad afirman que es motivante el hecho de ser reconocido por su calidad de trabajo a lo que aducen “que para cualquier trabajador es motivante el hecho de ser reconocido por las habilidades que presenta”

8. Le reconocen económicamente su buena producción en su trabajo

	INDICADOR
Siempre	0
Rara vez	0
nunca	5

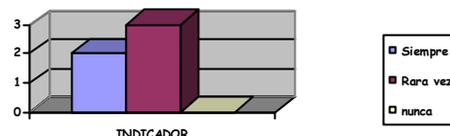


**Interpretación:**

Como se puede apreciar en éste gráfico de acuerdo con las recompensas económicas los trabajadores presentan en su totalidad insatisfacción a lo que aducen que “por más esfuerzos reglamentos y leyes que los aparen el ministerio de salud no logran satisfacer sus necesidades económicas sobre todo al sector administrativo de la institución”

9. Alguna otra empresa lo ha tentado por su desempeño laboral

	INDICADOR
Siempre	2
Rara vez	3
nunca	0

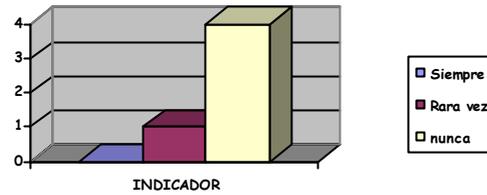


**Interpretación:**

En cuanto a este ítem las repuestas de los trabajadores son variables esto debido a que cada uno de ellos respondió en cuanto a su apreciación personal.

10. se otorgan reconocimientos institucionales por parte de las autoridades gracias a su desempeño

	INDICADOR
Siempre	0
Rara vez	1
nunca	4

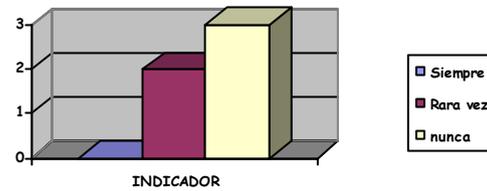


**Interpretación:**

En cuanto a si se otorgan reconocimientos institucionales por parte de las autoridades gracias a su desempeño 4 de los trabajadores afirman que nunca y solo uno indica que rara vez ya que a pesar de ser una institución pública el ministerio de salud no brinda esta clase de reconocimientos.

11. Se les da un asenso u otro incentivo por la labor desempeñada

	INDICADOR
Siempre	0
Rara vez	2
nunca	3

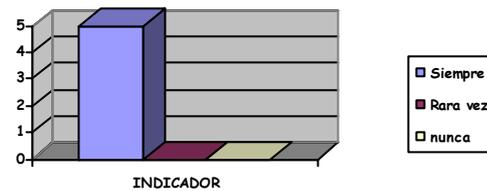


**Interpretación:**

En cuanto a este factor de la satisfacción laboral los trabajadores mayormente no reciben asensos por la labor desempeñada ya que está selección de asensos está dada mediante otros criterios los cuales maneja la dirección del Hospital.

12. se gestionan actividades para beneficio de los demás trabajadores y de la institución sin recibir a cambio un beneficios personales

	INDICADOR
Siempre	5
Rara vez	0
nunca	0

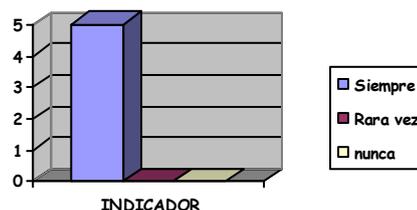


**Interpretación:**

La totalidad de trabajadores afirman este aspecto ya que generalmente el área de comunicaciones y RR.PP está encargada de realizar las actividades de beneficio para con los demás trabajadores como por ejemplo los convenios

13. Recibe algún tipo de responsabilidad para generar un programa de bienestar social en beneficio del personal en general

	INDICADOR
Siempre	5
Rara vez	0
nunca	0

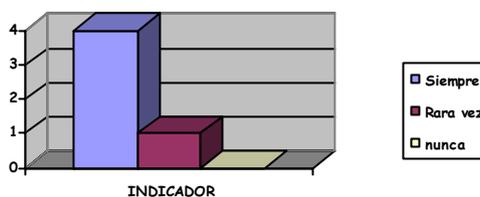


**Interpretación:**

En este ítem la totalidad de los trabajadores del área de comunicaciones y relaciones públicas reciben responsabilidades diarias y continuas ya que es su función para con las demás áreas del hospital.

14. pone de manifiesto su actitud personal para cumplir con los objetivos institucionales del área

	INDICADOR
Siempre	4
Rara vez	1
nunca	0

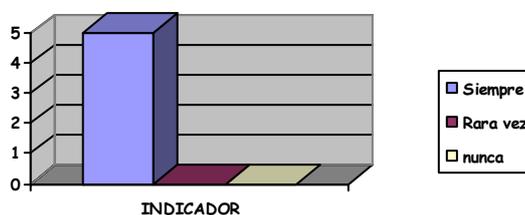


**Interpretación:**

Los trabajadores de ésta área consideran en su mayoría poner de manifiesto su actitud personal para el cumplimiento de las metas a lo que ellos manifiestan que “ el área para la que laboran requiere de un trabajo continuo debido a que sus funciones son imprevistas y en ciertos casos hasta abrumadoras”

15. Cree Ud. Con el aporte conjunto de los trabajadores se pueda mejorar la imagen institucional del hospital

	INDICADOR
Siempre	5
Rara vez	0
nunca	0

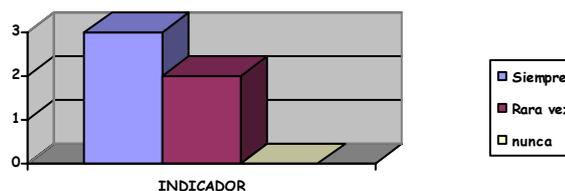


**Interpretación:**

En su totalidad los trabajadores creen que Con el aporte conjunto de los trabajadores se pueda mejorar la imagen institucional del hospital ya que si bien es cierto el logro de los objetivos se da con el esfuerzo conjunto de todos los componentes del área.

16. Desarrolla un trabajo es eficiente y aporta con el logro de los objetivos de la institución

	INDICADOR
Siempre	3
Rara vez	2
nunca	0

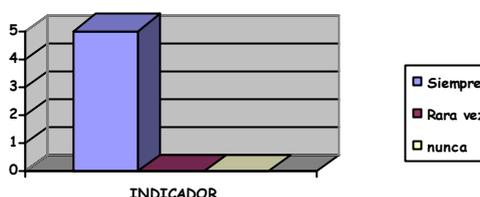


**Interpretación:**

En cuanto a este aspecto los trabajadores afirman en su mayoría el desarrollar un trabajo eficiente aportando con el logro de los objetivos de la institución.

17. buena comunicación son su jefe o compañero de trabajo

	INDICADOR
Siempre	5
Rara vez	0
nunca	0

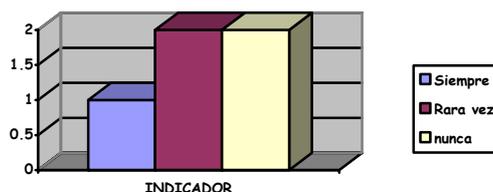


**Interpretación:**

En cuanto a la comunicación con su jefe inmediato todos los trabajadores coinciden en que es muy buena y fluida ya que este siempre está para guiarlos, darles a conocer sus fallas y apoyarlos con las funciones del área. "lo sentimos parte de nosotros es como si fuera n compañero líder y no un jefe".

18. actitud de los trabajadores adecuada para cumplir las metas y objetivos trazados se da en su área con sus compañeros

	INDICADOR
Siempre	1
Rara vez	2
nunca	2

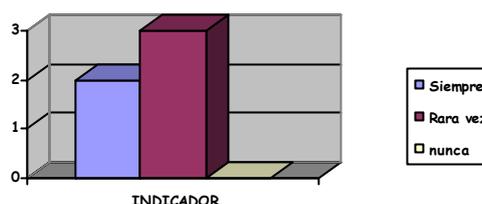


**Interpretación:**

En este caso los trabajadores en su mayoría afirman que entre compañeros no se muestra una actitud favorable adecuada para cumplir con las metas y objetivos trazados.

## 19. infraestructura adecuada para el desarrollo y de sus acciones laborales

	INDICADOR
Siempre	2
Rara vez	3
nunca	0

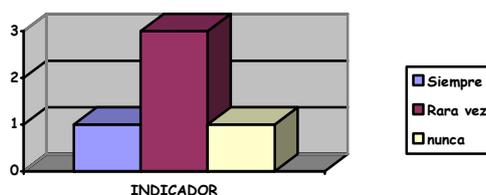


### Interpretación:

**En cuanto** a la infraestructura de ésta área del hospital los trabajadores consideran tenerla en cierto modo esto debido a que no desde el punto de vista laboral es necesario tener a todos los trabajadores en un mismo ambiente con la finalidad de una mejor fluidez en cuanto a la comunicación para la solución de problemas, lo que no indica según ellos que sea la adecuada por carencia de mantenimiento y por ser una construcción antigua.

## 20. herramientas de trabajo necesarias para cumplir el trabajo asignado

	INDICADOR
Siempre	1
Rara vez	3
nunca	1



### Interpretación:

En cuanto a la herramientas de trabajo los trabajadores de ésta área de Hospital solo cuentan con lo básico necesario para el desarrollo de sus funciones lo que de mejorar facilitaría el desarrollo de las funciones que desempeñan. Por esto 3 de las personas encuestadas consideran que rara vez cuentan con las herramientas necesarias para el cabal cumplimiento de sus funciones.

## DISCUSIÓN

- Según, *James Stoner; Edward y Gilbert Jr Freeman R. y Daniel R.* la motivación comprende una serie de factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido de este modo todo trabajador motivado es eficiente en la realización de sus funciones.

En cuanto a la motivación los trabajadores no se encuentran motivados, en este caso sobretodo en el factor económico lo que no les permite desarrollar con esmero y de manera más eficiente sus funciones asignadas.

- Según *Félix Oscar Socorro Márquez/ Venezuela* El "compromiso" es observado como una manera incondicional de afrontar los retos que tanto los procesos como la administración exigen al capital humano, así como la máxima expresión del vínculo entre patrón y empleados.

Lo que en este caso según los resultados obtenidos se da de manera positiva ya que los trabajadores del área de comunicaciones y relaciones públicas asumen constantes retos con el único objetivo de mejorar la imagen institucional del Hospital, maximizando el vínculo patrón-empleado.

La **relación laboral** o las **relaciones laborales** son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina *trabajador*, en tanto que la que aporta el capital se denomina *empleador*, patronal, empresario o capitalista. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica.

### **Ambiente de trabajo**

El Ambiente laboral generalmente se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, proyección profesional, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes

## **CONCLUSIONES**

- El área en estudio cuenta con un nivel de satisfacción laboral bajo, ya que ni las autoridades del hospital (ministerio de salud) ni el gobierno satisface sus necesidades carentes en cuanto a el aspecto económico, infraestructura y materiales necesarios para su trabajo y mejor desempeño.
- La buena administración de los de los factores que influyen en la satisfacción laboral es prioritaria en una organización ya que forma parte del sentirse bien de los trabajadores, que de estar satisfechos con su trabajo darán lo mejor de sí mismos para el logro de los objetivos y metas propuestas en la organización.
- Es necesario dedicar mayores esfuerzos y tiempo al análisis de la satisfacción laboral en las organizaciones y al diseño e implementación de las estrategias que de ello se deriven, ejerciendo un control sobre su implementación y resultados, de forma tal que garanticen la reducción de la brecha entre decir y hacer

## **RECOMENDACIONES**

- Establecer una política de desarrollo de recursos humanos tendiente a mejorar la satisfacción de los empleados, de igual forma identificar y fortalecer acciones particularmente en aspectos como la supervisión, infraestructura y equipos necesarios para el cumplimiento de los objetitos institucionales.
- Incentivar al trabajador a través de charlas y talleres, para la concientizarles de la importancia de la vocación, motivación al logro, responsabilidad y realización personal, en pro de minimizar los efectos por factores des motivadores extrínsecos (económicos).
- Realizar diagnósticos de niveles de satisfacción laboral por periodos de tal forma que se pueda apreciar los cambios que se establezcan para bien de los trabajadores y de la organización.
- Diseñar un programa para fomentar la participación de los trabajadores en las decisiones institucionales

## **BIBLIOGRAFIA**

- Comportamiento Organizacional. Robin Stphen P. Editorial Prentice Hall 8º edición. 1999.
- Administración. Jame A. F.Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr. 6º Prentice Hall 1996.
- Comportamiento organizacional. Eduardo Amorós.

## ANEXOS

	<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	siempre	rara vez	nunca
1	Consideran su participación en la toma de decisiones para mejora de la institución			
2	Es invitado a participar en las reuniones para la toma de decisiones futuras de la institución			
3	Le han dado a cargo una responsabilidad mayor para el logro de los objetivos de la institución			
4	Su jefe inmediato valora su trabajo con un buen trato			
5	Como se siente cuando es felicitado por el resto de trabajadores por su eficiencia en su trabajo sucede frecuentemente en esta área			
6	recibe algún tipo de motivación especial por el cumplimiento de sus labores			
7	le motiva el hecho de ser reconocido por su calidad de trabajo			
8	Le reconocen económicamente su buena producción en su trabajo			
9	Alguna otra empresa lo ha tentado por su desempeño laboral			
10	se otorgan reconocimientos institucionales por parte de las autoridades gracias a su desempeño			
11	Se les da un asenso u otro incentivo por la labor desempeñada			
12	se gestionan actividades para beneficio de los demás trabajadores y de la institución sin recibir a cambio un beneficios personales			
13	Recibe algún tipo de responsabilidad para generar un programa de bienestar social en beneficio del personal en general			
14	pone de manifiesto su actitud personal para cumplir con los objetivos institucionales del I área			
15	Cree Ud. Con el aporte conjunto de los trabajadores se pueda mejorar la imagen institucional del hospital			
16	desarrolla un trabajo es eficiente y aporta con el logro de los objetivos de la institución			
17	buena comunicación son su jefe o compañero de trabajo			
18	actitud de los trabajadores adecuada para cumplir las metas y objetivos trazados se da en su área con sus compañeros			
19	infraestructura adecuada para el desarrollo y de sus acciones laborales			
20	herramientas de trabajo necesarias para cumplir el trabajo asignado			

# **ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA COMERCIAL GANDULES INC SAC**

**Gutiérrez Ubillús Luis Gerardo**

## **RESUMEN**

La presente investigación se realizó en la Industria Comercial Gandules INC SAC de la ciudad de Chiclayo y en la misma participaron los trabajadores de dicha empresa, tomándose como parámetro la medición del nivel de satisfacción de sus trabajadores, de allí que el propósito de la presente investigación consistió en la determinación del nivel de satisfacción de los trabajadores de la Industria Comercial Gandules INC SAC en la ciudad de Chiclayo. Para ello fue necesario dar a conocer como la satisfacción plena de los trabajadores en cuanto al trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, condiciones de trabajo, compañeros de trabajo y la compatibilidad entre la personalidad y el puesto permite el próspero crecimiento de las empresas. El presente estudio se justificó en que no hay duda que por lo general los trabajadores no se encuentran satisfechos con su empleo, y eso se ha convertido en una preocupación constante en los gerentes, ya que esto influye en los resultados esperados por la empresa. Metodológicamente el trabajo investigativo se aborda desde la perspectiva de los tipos de estudio analítico y descriptivo, con la aplicación de un diseño de investigación de campo donde la población estuvo formada por 79 trabajadores. La técnica de recolección de datos fue la encuesta formada por 15 preguntas. El procesamiento de datos permitió determinar que el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Industria Comercial Gandules INC SAC es de "Satisfecho".

### **Palabras Clave:**

- Satisfacción Laboral.
- Trabajador.
- Expectativa.

## **ABSTRACT**

This research was conducted in the Commercial Industry Gandules INC SAC of the city of Chiclayo and participated in the same workers of the company, taking it as a parameter measuring the satisfaction level of their workers, then that the purpose of this investigation consisted in determining the level of satisfaction among workers of Industry Trade Gandules INC SAC in the city of Chiclayo. This required disclosing the full satisfaction of workers in terms of work mentally challenging, fair rewards, working conditions, coworkers and compatibility between personality and the post allows the prosperous growth of enterprises. This study was justified in that there is no doubt that as rule workers are not satisfied with their jobs, and this has become a constant concern in managers, as this influences the results expected by the company. Methodologically the investigative work is approached from the perspective of the types of analytical and descriptive, with the implementation of a design research field where the population was composed of 79 workers. The technical data collection was formed by 15 survey questions. The data processing determined that the level of job satisfaction of workers in the Commercial Industry Gandules INC SAC is "Satisfied".

### **Keyword:**

- Job satisfaction
- Worker
- Expectations.

## INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Investigación titulado Análisis del Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Industria Comercial Gandules INC SAC tiene como propósito fundamental determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Industria Comercial Gandules INC SAC para lo cual se han planteado los siguientes objetivos específicos: Determinar el grado de satisfacción laboral de los trabajadores según el trabajo mentalmente desafiante, según las recompensas justas, condiciones de trabajo, compañeros de trabajo y la compatibilidad entre personalidad y puesto.

La investigación consta de 11 partes en los que se hace referencia a:

Resumen del trabajo y palabras clave de la investigación

Abstract, que es el resumen traducido en inglés.

Introducción

Planificación de la Investigación en donde se encuentran los antecedentes, la situación problemática, la formulación del problema de investigación, los objetivos generales y específicos, la metodología en donde se especifica el tipo de investigación a realizar y la recolección de datos y finalmente la justificación de la investigación.

Marco Teórico, donde se hace referencia a la definición de satisfacción laboral, los niveles de análisis, los factores determinantes en la satisfacción, el reto del trabajo, satisfacción, insatisfacción y producción, respuestas a la insatisfacción, y recursos para enfrentar la insatisfacción.

Resultados Obtenidos, en donde se muestran a través de gráficos e interpretaciones los resultados que hemos obtenido al aplicar la encuesta.

Discusión de resultados, donde se muestra una comparación entre lo que dicen los autores y los resultados que se han obtenido en la investigación.

Las conclusiones a las que se ha podido llegar después de haber realizado la presente investigación y finalmente se dan algunas recomendaciones para poder elevar el grado de satisfacción de los trabajadores y evitar la insatisfacción.

Por último se muestra en la parte de Anexos el modelo de la encuesta aplicada.

## PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### Antecedentes.-

- Capote (citado por Casas Cárdenas y Echevarria Barrera, 1999) realizó un diagnóstico organizacional en el Instituto Nacional de la Vivienda para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este Instituto y poder planear soluciones que contribuirán al bienestar de la organización. El estudio se aplicó a 516 empleados del Instituto y se concluyó que el personal tenía un descontento generalizado, el Instituto no contaba con un plan de inducción que

motivara al funcionario con respecto a las metas, programas y funcionamientos del Instituto, las comunicaciones eran deficientes, los sueldos no eran aceptables y no existía una planificación y coordinación de las actividades laborales del Instituto.

- Símil (citado por Casas Cárdenas y Echevarria Barrera, 1999) realizó un estudio de los factores del trabajo que inciden en la satisfacción laboral. En dicho estudio se planteó como objetivo, el abordaje de los factores del trabajo a través de la teoría Bifactorial de Frederick Herzberg y sobre los factores higiénicos y motivadores, con el fin de obtener las actitudes de los empleados hacia esos factores. El estudio realizado fue dirigido a 100 empleados de diferentes departamentos de una compañía de seguros, seleccionados al azar. Los resultados en general indicaron que la mayoría de los sujetos presentan actitudes positivas hacia los diferentes factores del trabajo por lo que se pudo inferir que existe satisfacción hacia los factores antes mencionados y se sienten satisfechos con su trabajo.

### **Situación Problemática.-**

Quienes integran la Empresa Gandules INC S.A.C., se preocupan por el mejoramiento de la conducta organizacional. El directivo, el profesional, el oficinista y el operario, todos ellos trabajan con otras personas, lo cual influye en la calidad de vida que se desarrolla en la organización. Es importante que el gerente, que representa el sistema administrativo y por lo tanto es quien toma las decisiones, deba tratar de conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar la relación entre los trabajadores y la organización, y crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente.

En este contexto, uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. El trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es el fin de la organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, lo cual lleva al desarrollo empresarial.

### **Formulación del Problema.-**

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa industrial Gandules INC S.A.C. en la ciudad de Chiclayo?

### **Objetivos.-**

#### **Objetivo General.-**

- Determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Industria Comercial Gandules INC S.A.C. en la ciudad de Chiclayo

### **Objetivos Específicos.-**

- Determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores según el trabajo mentalmente desafiante.
- Determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en cuanto a recompensas justas.
- Determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en cuanto a las condiciones de trabajo.
- Determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en cuanto a los compañeros de trabajo.
- Determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en cuanto a la compatibilidad entre personalidad y puesto del trabajador.

### **Metodología.-**

### **Tipo de Investigación.-**

El presente trabajo está dirigido a una investigación analítica y descriptiva en donde se identificará el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa industrial Gandules INC S.A.C.

### **Métodos de Recolección de Datos.-**

#### **Primario.-**

- Encuesta.

#### **Secundarios.-**

- Libros.
- Tesis.
- Web.

### Operacionalización de Variables.-

VARIABLE	SUBVARIABLES	INDICADORES
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	Trabajo mentalmente desafiante.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Responsabilidad asignada</li><li>- Variedad de tareas</li><li>- Variedad de habilidades</li></ul>
	Recompensas Justas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Remuneración</li><li>- Promoción</li></ul>
	Condiciones favorables de trabajo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Condiciones Físicas</li><li>- Libertad</li><li>- Gestión de la empresa</li><li>- Horario</li><li>- Estabilidad</li></ul>
	Colegas que brinden apoyo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Compañeros de trabajo</li><li>- Reconocimiento</li><li>- Superior inmediato</li><li>- Atención a las sugerencias</li></ul>
	Compatibilidad entre personalidad y puesto	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capacidades</li></ul>

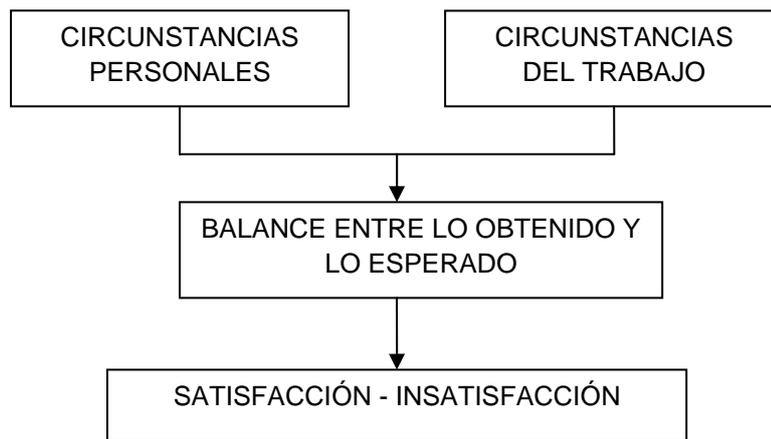
### Justificación.-

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general no se encuentran satisfechos con su empleo actual, y eso se ha convertido en una preocupación constante para muchos gerentes, ya que esto influye en los resultados esperados por la empresa, tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo si es que no se busca una solución inmediata.

## MARCO TEÓRICO

### Definición.-

La satisfacción laboral se puede definir como el conjunto de sentimientos y emociones (favorables o desfavorables) con el cual los empleados consideran su trabajo, es decir la actitud del trabajador frente a su propio trabajo.



**Fuente:** La experiencia en el trabajo (Cook, Wall y War, 1981).

### Niveles de Análisis.-

Se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- **Satisfacción General:** Es el indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo, es decir en un nivel global.
- **Satisfacción por facetas:** Es el grado mayor o menos de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo como: reconocimiento, beneficios, condiciones de trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo, políticas de la empresa.

### Factores Determinantes en la Satisfacción.-

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Márquez citando a Robbins, 1998) considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- **Reto del trabajo.-**

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

Se debe tener en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

- **Sistema de recompensas justas.-**

Este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

- **Condiciones favorables de trabajo.-**

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo, que les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional, también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.

- **Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.-**

Un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, se más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción.

- **Colegas que brinden apoyo.-**

La gente obtiene del trabajo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. No es de sorprender, por tanto, que tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés personal en ellos.

**Satisfacción con el trabajo en si – Reto del trabajo.-**

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco “dimensiones centrales”:

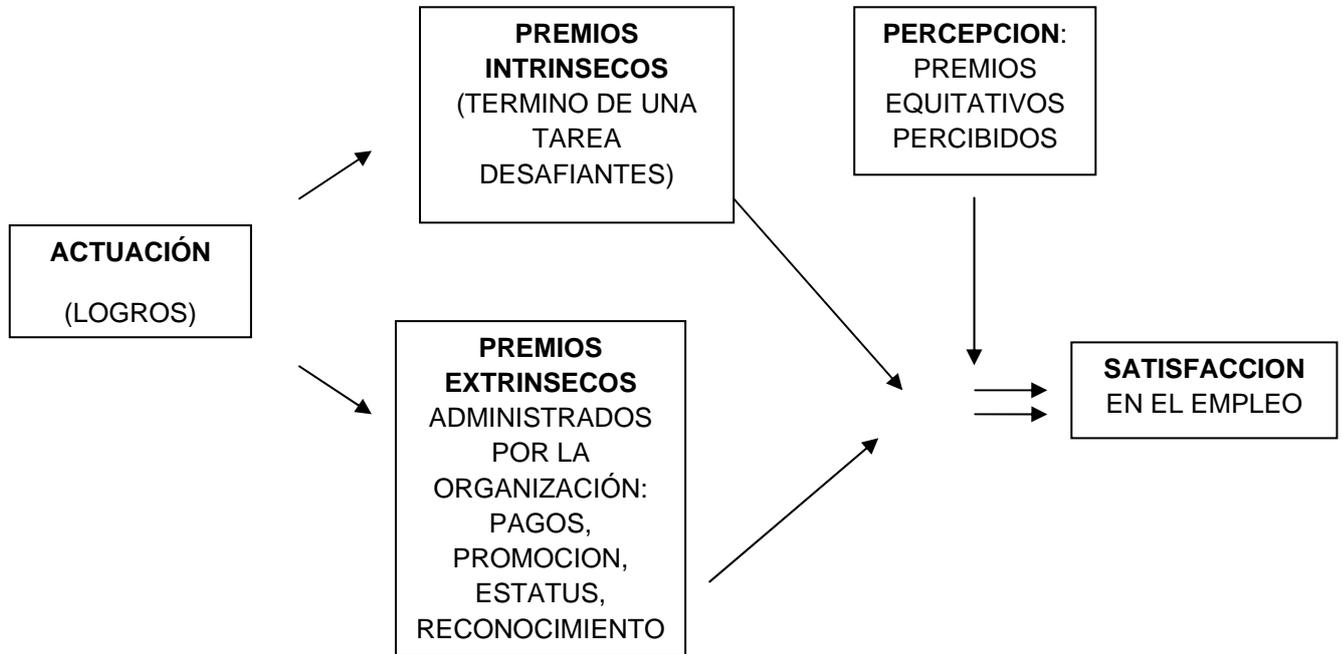
- **Variedad de habilidades**, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- **Identidad de la tarea**, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- **Significación de la tarea**, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- **Autonomía**, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- **Retroalimentación del puesto mismo**, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo.

### Satisfacción, Insatisfacción y Producción.-

Es el rendimiento el que influye en la satisfacción y no viceversa como lo señala el modelo de Lawler-Porter.

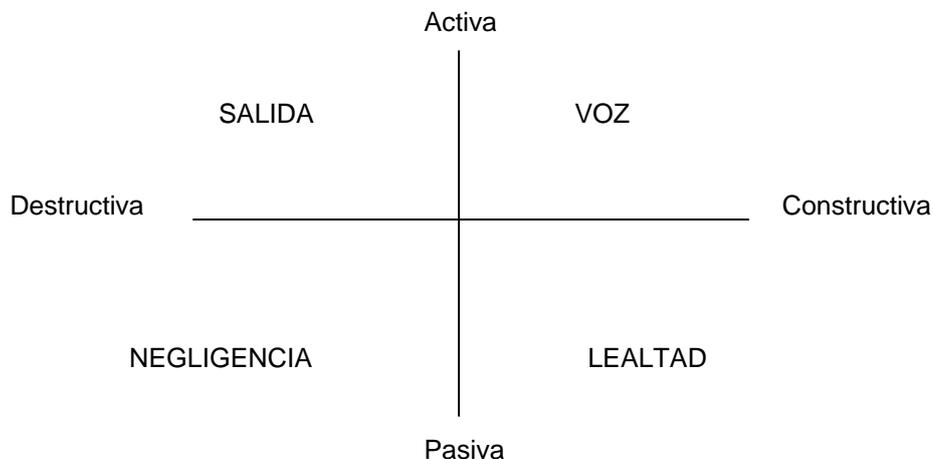


Fuente: Conducta Organizacional y Psicología del Personal (Wexley y Yukl, 1990)

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de retiro o agresión. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa.

### Respuestas a la Insatisfacción.-

Robbins nos explica a través de la figura 1 cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción.



Fuente: Comportamiento Organizacional (Robbins, 1987)

- Salida.- Comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.
- Voz.- Intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- Lealtad.- Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar a favor de la organización y su administración "harán lo correcto".
- Negligencia: Permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores. (Robbins, 1996).

Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas, pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de la empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo, es aquí donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad dentro de la empresa.

### Recursos para enfrentar la Insatisfacción.-

Una vez que ha sido determinada la fuente de insatisfacción, puede utilizarse una gran variedad de enfoques para enfrentar el problema.

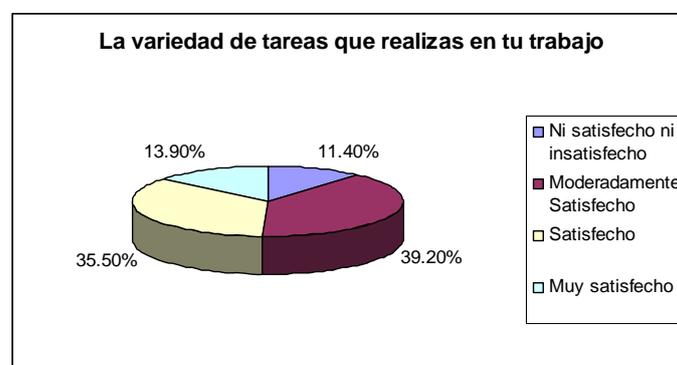
- Uno de ellos, es hacer cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado.
- Un segundo enfoque es transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Puede también reasignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatibles. Obviamente, la transferencia de empleados sólo es posible en casos limitados.
- Un tercer enfoque implica el tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta.

Por ejemplo, si los empleados están preocupados debido a falsos rumores de reajustes de personal, puede asegurárseles que no hay tal peligro. Por supuesto, no es probable que los empleados den crédito a estas afirmaciones a menos que confíen en la alta dirección.

## RESULTADOS OBTENIDOS

### TRABAJO MENTALMENTE DESAFIANTE

#### La variedad de tareas que realizas en tu trabajo

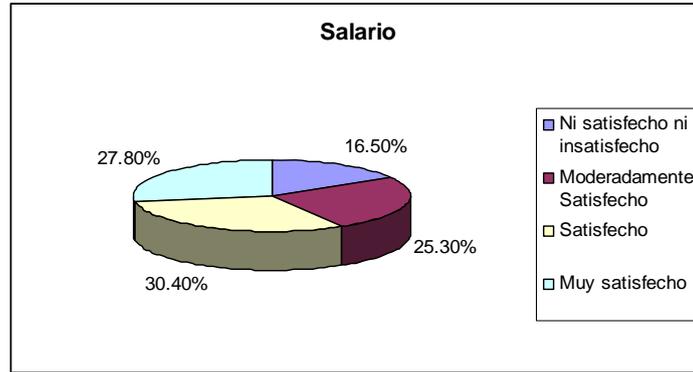


### INTERPRETACIÓN:

- Se observa que el mayor número de trabajadores con un 39.2% se encuentra Satisfecho con la variedad de tareas que realizas en tu trabajo, en tanto que en un menor número con un 11.4% se encuentra Ni satisfecho ni insatisfecho.

### RECOMPENSAS JUSTAS

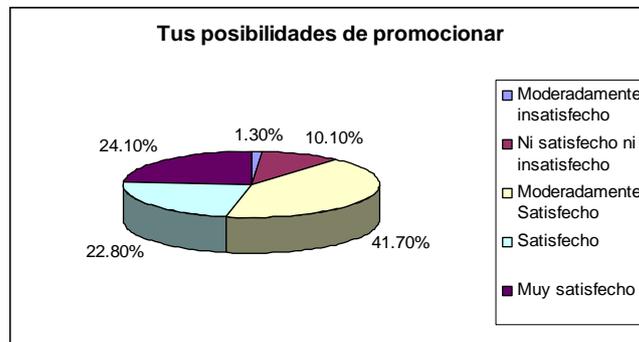
#### Salario



### INTERPRETACIÓN:

- Se observa que el mayor número de trabajadores con un 30.4% se encuentra Satisfecho con su Salario, en tanto que en un menor número con un 16.5% se encuentra Ni satisfecho ni insatisfecho.

#### Tus posibilidades de promocionar



### INTERPRETACIÓN:

- Se observa que el mayor número de trabajadores con un 41.7% se encuentra Moderadamente satisfecho con sus posibilidades de promocionar, en tanto que en un menor número con un 1.3% se encuentra Moderadamente insatisfecho.

## CONDICIONES FAVORABLES DE TRABAJO

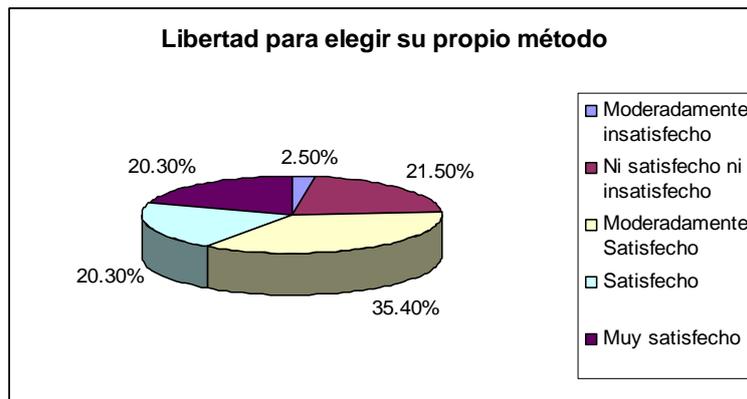
### Condiciones Físicas de Trabajo



#### INTERPRETACIÓN:

- Se observa que el mayor número de trabajadores con un 30.4% se encuentra Muy satisfecho y Satisfecho a la vez con las condiciones físicas de trabajo, en tanto que en un menor número con un 5.1% se encuentra Moderadamente insatisfecho.

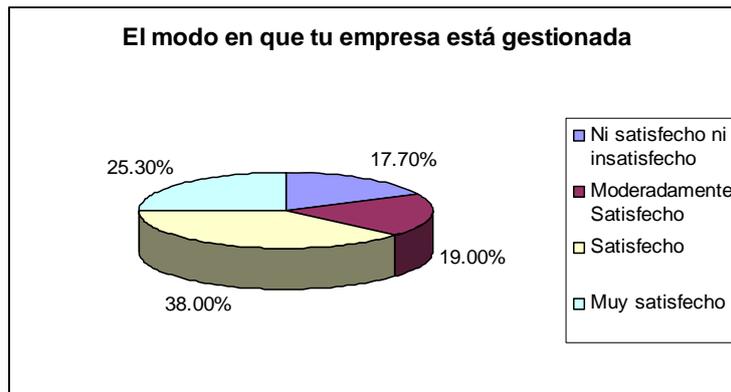
### Libertad para elegir su propio método



#### INTERPRETACIÓN:

- Se observa que el mayor número de trabajadores con un 20.3% se encuentra Muy satisfecho y Satisfecho a la vez con la libertad para elegir su propio método, en tanto que en un menor número con un 2.5% se encuentra Moderadamente insatisfecho.

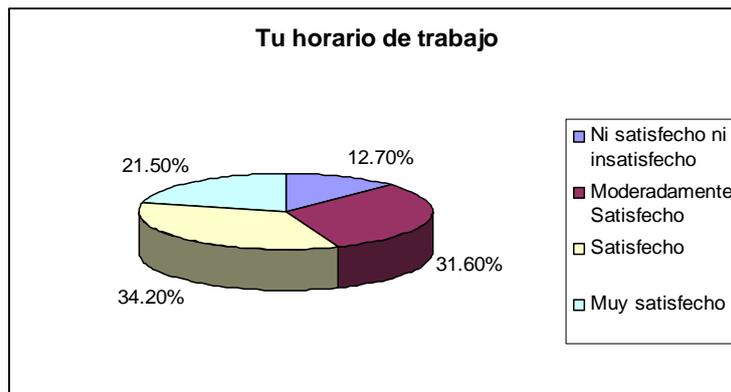
### El modo en que tu empresa está gestionada



#### INTERPRETACIÓN:

- Se observa que el mayor número de trabajadores con un 38% se encuentra Satisfecho con el modo en que tu empresa está gestionada, en tanto que en un menor número con un 17.7% se encuentra Ni satisfecho ni insatisfecho.

### Tu horario de trabajo



#### INTERPRETACIÓN:

- Se observa que el mayor número de trabajadores con un 34.2% se encuentra Satisfecho con su horario de trabajo, en tanto que en un menor número con un 12.7% se encuentra Ni satisfecho ni insatisfecho.

## Tu estabilidad en el empleo

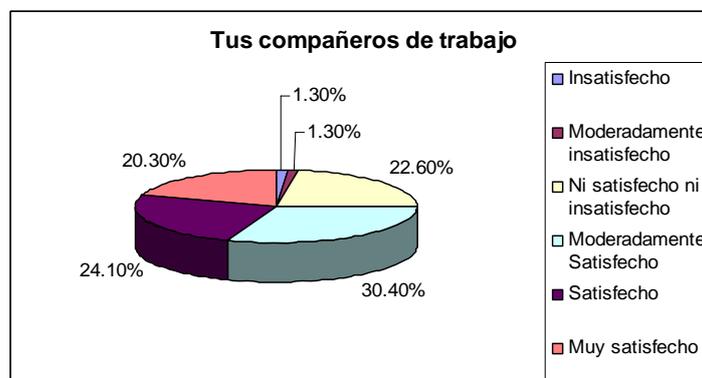


### INTERPRETACIÓN:

- Se observa que el mayor número de trabajadores con un 32.9% se encuentra Moderadamente satisfecho con su estabilidad en el empleo, en tanto que en un menor número con un 5.1% se encuentra Ni satisfecho ni Insatisfecho.

## COLEGAS QUE BRINDEN APOYO

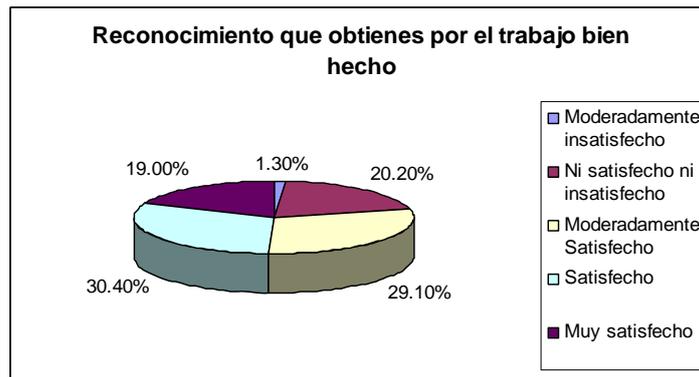
### Tus compañeros de trabajo



### INTERPRETACIÓN:

- Se observa que el mayor número de trabajadores con un 24.1% se encuentra Satisfecho con sus compañeros de trabajo, en tanto que en un menor número con un 1.3% se encuentra Insatisfecho.

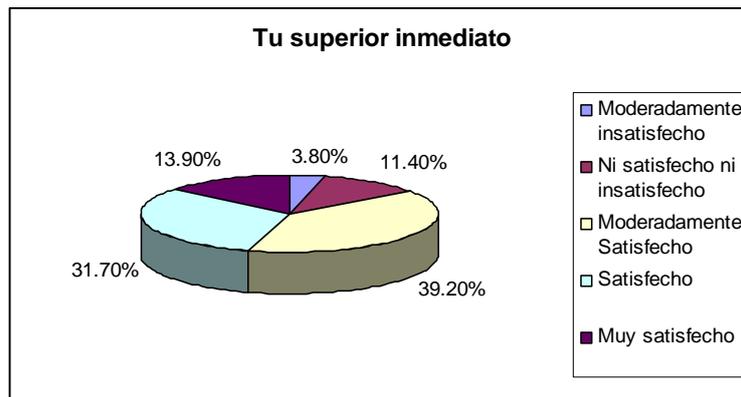
### Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho



#### INTERPRETACIÓN:

- Se observa que el mayor número de trabajadores con un 30.4% se encuentra Satisfecho con el reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho, en tanto que en un menor número con un 1.3% se encuentra Moderadamente insatisfecho.

### Tu superior inmediato



#### INTERPRETACIÓN:

- Se observa que el mayor número de trabajadores con un 31.7% se encuentra Satisfecho con su Superior inmediato, en tanto que en un menor número con un 3.8% se encuentra Moderadamente insatisfecho.

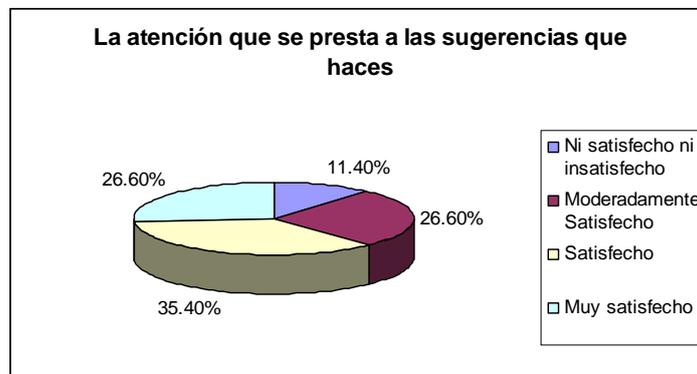
## Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa



### INTERPRETACIÓN:

- Se observa que el mayor número de trabajadores con un 30.4% se encuentra Moderadamente satisfecho con las relaciones entre dirección y los trabajadores en la empresa, en tanto que en un menor número con un 2.5% se encuentra Moderadamente insatisfecho.

## La atención que se presta a las sugerencias que haces



### INTERPRETACIÓN:

- Se observa que el mayor número de trabajadores con un 35.4% se encuentra Satisfecho con la atención que se presta a las sugerencias que haces, en tanto que en un menor número con un 11.4% se encuentra Ni satisfecho ni insatisfecho.

## COMPATIBILIDAD ENTRE PERSONALIDAD Y PUESTO

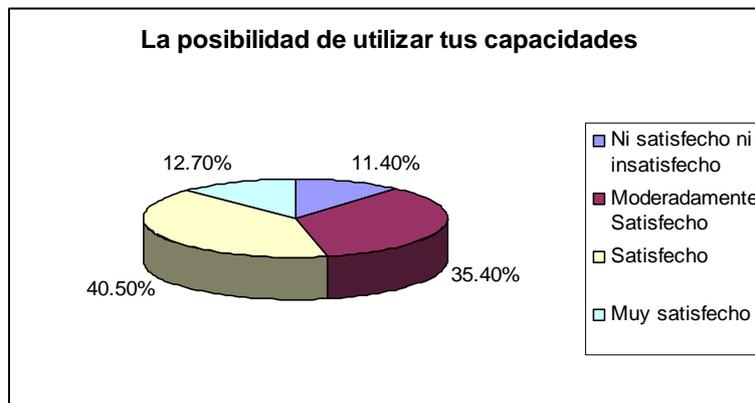
### Responsabilidad que se te ha asignado



#### INTERPRETACIÓN:

- Se observa que el mayor número de trabajadores con un 34.2% se encuentra Moderadamente satisfecho con la responsabilidad que se te ha asignado, en tanto que en un menor número con un 2.5% se encuentra Moderadamente insatisfecho.

### La posibilidad de utilizar tus capacidades



#### INTERPRETACIÓN:

- Se observa que el mayor número de trabajadores con un 40.5% se encuentra Satisfecho con la posibilidad de utilizar tus capacidades, en tanto que en un menor número con un 11.4% se encuentra Ni satisfecho ni insatisfecho.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS.-

Según Robbins (1998), "a los empleados les interesa su ambiente de trabajo, que les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado". Los resultados obtenidos así lo han demostrado, ya que el 30.4% se encuentra Muy satisfecho y otro 30.4% satisfecho, esto debido a que las instalaciones de la empresa son las adecuadas y al dedicarse a la comercialización de legumbres y hortalizas el trabajo también se realiza en el campo, lo que no representa peligro alguno para el trabajador.

Según Hackman y Oldham (1975), "la autonomía es el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello". Los resultados obtenidos así lo han demostrado, ya que el 76% de los trabajadores se sienten satisfechos, esto se debe a que en la empresa dan libertad al empleado a utilizar el método de trabajo que crea conveniente, siempre y cuando cumpla eficientemente con su labor.

Según Márquez (1998) "las relaciones con los compañeros de trabajo son esenciales para el desarrollo de la satisfacción laboral, no importa que sean subordinados o superiores, lo importante es tener un buen trato con todos". Los resultados obtenidos así lo han demostrado, ya que el 74.8% de los trabajadores se encuentran satisfechos, esto se debe a que en la empresa existe un buen clima laboral tratándose del trato que existe entre los trabajadores, existen lazos de compañerismo y respeto mutuo.

Según Alava (1984), "reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste". Los resultados obtenidos así lo han demostrado, ya que el 78.5% de los trabajadores se sienten satisfechos, esto se debe a que la empresa utiliza algunas políticas de reconocimiento que constan de aumentos en el sueldo o premiaciones como mejor trabajador.

Según Robbins (1998), "Los empleados con líderes más tolerantes y considerados están mas satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios y hostiles hacia los subordinados". Los resultados obtenidos así lo han demostrado, ya que el 84.8% de los trabajadores se sienten satisfechos, esto se debe, a que sus superiores les brindan retroalimentación positiva, escuchando sus opiniones y mostrándoles interés.

Según Robbins (1998), "los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción". Los resultados obtenidos así lo han demostrado, ya que el 84.8% de los trabajadores se encuentran satisfechos, esto se debe a que se sienten una buena

interacción con las tareas que realizan y tienen la libertad para elegir el método que mejor les parece para realizarlas.

Según Robbins (1998), "el salario debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas". Los resultados obtenidos así lo demuestran, ya que el 83.5% de los trabajadores se sienten satisfechos, esto se debe a que la empresa cuenta con buen presupuesto para remunerar debidamente a sus trabajadores de acuerdo al grado de responsabilidades y tipo de tareas que realicen.

Según Robbins (1998), "Un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos". Los resultados obtenidos así lo han demostrado, ya que el 88.6% de los trabajadores se encuentran satisfechos, esto se debe a que los trabajadores en la empresa están ubicados de acuerdo a sus capacidades y talentos lo que permite el buen desempeño y desarrollo de la empresa.

Según Robbins (1998), "Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el status social de la persona". Los resultados obtenidos así lo han demostrado, ya que el 88.6% de los trabajadores se encuentran satisfechos, esto se debe a que la empresa da las facilidades a sus empleados de promocionarse y poder lograr según su desempeño ascensos.

Según Beer (1989), "Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración". Los resultados obtenidos así lo han demostrado, ya que el 82.3% de los trabajadores se encuentran satisfechos, esto se debe a que en la empresa todos los trabajadores participan y dan sus puntos de vista, todos se centran en el mismo objetivo.

Según Flores (1992), "Las sugerencias hacen los trabajos más fáciles, más seguros y más eficientes, reducen errores y costos, mejoran el servicio y hacen que los clientes estén más contentos". Los resultados obtenidos así lo han demostrado, ya que el 88.6% de los trabajadores se sienten satisfechos, esto se debe a que en la empresa, todos participan dando sus puntos de vista y sugerencias para un mejor desarrollo del proceso de producción.

Según Hackman y Oldham (1975), el horario de trabajo tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo. Los resultados obtenidos así lo han demostrado, ya que el 87.3% de los trabajadores se encuentran satisfechos, esto se debe a que cuentan con un horario de trabajo razonable de lunes a sábados, 8 horas diarias.

Según Hackman y Oldham (1975), "la variedad de habilidades es el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que

representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado". Los resultados obtenidos así lo han demostrado, ya que el 88.6% de los trabajadores se encuentran satisfechos, esto se debe a que en el desarrollo de su trabajo requiere del uso de sus diferentes habilidades lo que les motiva a desarrollar un trabajo eficiente.

Según Pérez (2001), "La estabilidad en el empleo constituye un principio capital de las relaciones laborales que da sentido a muchas de las garantías que prevé el sistema jurídico-laboral". Los resultados obtenidos así lo demuestran, ya que el 94.9% de los trabajadores se sienten satisfechos, esto se debe a que ellos cuentan con un trabajo estable, y la empresa además de brindarles esto, año a año va creando nuevos puestos de trabajo para más personas.

## **CONCLUSIONES**

- El nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la industria comercial Gandules INC SAC de la ciudad de Chiclayo es de Satisfecho, esto se debe a que los factores que determinan la satisfacción laboral que se han tomado en cuenta han sido percibidos satisfactoriamente por los trabajadores.
- En nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en cuanto al trabajo mentalmente desafiante es de Satisfecho, debido a que los trabajadores desempeñan una gran variedad de tareas, tienen libertad para elegir sus propios métodos para realizarlas y sobre todo, cuentan con retroalimentación, es decir, se les informa continuamente sobre sus desempeños.
- El nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en cuanto a recompensas justas es de Satisfecho, esto se debe a que los trabajadores perciben sueldos justos de acuerdo a sus puestos de trabajo y a sus desempeños, además que existe políticas de ascenso para aquellos que cumplan eficientemente con su labor.
- El nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en cuanto a las condiciones de trabajo es de Satisfecho, ya que la empresa cuenta con ambientes adecuados y modernos que les permite desempeñar de la mejor maneras las labores de los empleados, además de existir un buen clima laboral, donde las metas de la empresa están acorde con las personales de cada trabajador.
- El nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en cuanto a los colegas que brindan apoyo es de Moderadamente satisfecho, esto se debe a que en la empresa convoca a reuniones para con la finalidad de lograr que sus trabajadores interacciones entre sí y se apoyen unos a otros, además de que los supervisores ofrecen halagos por los buenos desempeños, escuchan las opiniones de los empleados y tienen un interés personal en ellos.
- El nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en cuanto a la compatibilidad entre personalidad y puesto es de Satisfecho, esto se debe a que en la empresa están convencidos de que al existir dicha compatibilidad los trabajadores podrán lograr mejores desempeños en el puesto, y estos logros se ven reflejados en el desarrollo de la empresa, que a pesar de haber sido constituida en el año 2002, exporta actualmente a más de 40 países.

## **RECOMENDACIONES**

- Mejorar aquellos factores relacionados con el contexto del trabajo (el salario, la seguridad del trabajo, la supervisión), con el fin de evitar la insatisfacción.
- Enriquecer y estructurar las tareas con el fin de dotar de mayor interés y significación al trabajo.
- Proporcionar al trabajador mayor autonomía, responsabilidad y control por su propio trabajo.
- Ofrecer al trabajador información directa sobre los resultados de su trabajo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Amorós, A. (2007). Comportamiento Organizacional: En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Lambayeque: USAT.
- Cook, Wall y Warr. (1981). The experience of work. Londres: Academic Press.
- Flores, J. (1992). El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Lima: Universidad del Pacífico.
- Robbins, S. (1998). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Werther, W. y Davis, K. (1996) Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw Hill.
- Wexley, K. y Yulk, G. (1990). Conducta Organizacional y Psicología del Personal. México: Compañía Editorial Continental.

## ANEXOS

### ESCALA DE SATISFACCIÓN (Traduc. de Overall Job Satisfaction” de Warr, Cook y Wall)

	Muy insatisfecho	Insatisf.	Moderad. Insatisf.	Ni satisf. Ni insatisf.	Moderad. satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajo.							
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo							
3. Tus compañeros de trabajo							
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho							
5. Tu superior inmediato							
6. Responsabilidad que se te ha asignado							
7. Tu salario							
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades							
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa							
10. Tus posibilidades de promocionar							
11. El modo en que tu empresa está gestionada							

12. La atención que se presta a las sugerencias que haces							
13. Tu horario de trabajo							
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo							
15. Tu estabilidad en el empleo							

# **ANÁLISIS DE LOS NIVELES MOTIVACIONALES DEL PERSONAL EN LA EMPRESA MOLINERA INCA S.A (Sucursal Chiclayo)**

**Limo López Carlos Javier**

## **RESUMEN**

En el presente trabajo analizaremos el nivel motivacional del Personal de la Empresa Molinera Inca, ya que es un factor primordial dentro de cualquier organización, teniendo en cuenta que la motivación es un factor que hace que las personas se desarrollen de una manera más activa en busca de la realización de un objetivo. Existen muchas formas de motivar al trabajador, una de estas formas son los incentivos, el debido reconocimiento que se le pueda brindar, condiciones de trabajo que satisfagan no solo a la Empresa, sino al trabajador y así lograr que el trabajador este identificado con la Empresa.

**Palabras Claves:** Organización, motivación, incentivos, reconocimiento

## **ABSTRACT**

In the present work we will analyze the level motivational of the Personnel of the Ready to be ground Company Inca, since it is a basic factor inside any organization, having in one tells that the motivation is a factor that does that the persons develop of one more way record in search of the accomplishment of an aim(lens). There exist many ways of motivating the worker, one of these forms they are the incentives, the due recognition that can drink to him(her), conditions of work that satisfy not only to the Company, but to the worker and this way to manage that the worker this identified one with the Company.

**Key words:** Organization, motivation, incentives, recognition

## INTRODUCCION

En estos días vemos un sin numero de empresas que progresan y otras que se estancan o se desmoronan en el camino, y una de las causas fundamentales para el progreso de alguna Empresa es la motivación, pues no solo ayuda a los Empleados, sino también a la Empresa ya que gracias a ella pueden crecer los dos beneficiándose ambos.

En el presente trabajo de investigación desarrollare el tema de motivación basándome en los trabajadores de la Empresa Molinera Inca, Teniendo en cuenta los Sigüientes Puntos: En la primera parte: **Planteamiento del Problema** donde se ha establecido los objetivos de la investigación y nuestra formulación del problema, donde también se tiene en cuenta la metodología, las variables. Posteriormente se ha desarrollado un **Marco Teórico**, donde me centro en temas importantes para mostrar lo que se refiere al estudio de "La motivación". Finalizando tenemos los **Resultados** de la encuesta aplicada, y con ello las discusiones, conclusiones recomendaciones y los anexos.

## PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### 7. Antecedentes :

Al principio del tema de investigacion e tomado en cuenta dos trabajos de investigacion que me son muy utiles para tener una idea sobre el tema referido . Dichos trabajos los he encontrado en el Aula Virtual de la Universidad Catolica Santo Toribio de Mogrobejo , con los titulos : Motivacion para el cambio Organizacional y manejo del estrés y la motivacion en la empresa y su comportamiento grupal estos trabajos han sido elaborados por dos alumnos de ciclos pasados .

### 8. Situación Problemática :

Hoy en día las empresas se encuentran en constantes retos, tanto en el interior como en el exterior de su organización, es por eso que el citado trabajo llevara consigo ver el grado interno de la empresa (motivación) parte fundamental para un mejor manejo con los trabajadores ya que con esto puedan sentirse mejor en la empresa y haya una mejor fluidez en el aspecto de la comunicación.

Es por eso que he puesto en mi proyecto el Análisis de los niveles motivacionales de la Empresa Molinera Inca S.A. (Sucursal Chiclayo), con un personal aproximado de 15 trabajadores en donde se analizaran cada nivel de motivación para ver a que grado de satisfacción en que se encuentran y así resolver los posibles problemas de la Empresa.

### 9. Formulación del Problema

¿Conocer cuáles son los niveles motivacionales de la Empresa Molinera Inca S.A.?

## **10. Objetivos :**

### **4.1. Objetivo General:**

¿Observar los niveles motivacionales y actitudinales en la Empresa Molinera Inca S.A.?

### **4.2. Objetivos Específicos:**

- Medir el nivel motivación interna de las personas que laboran en la Empresa Molinera Inca SA
- Medir el nivel de motivación externa de las personas que laboran en la Empresa Molinera Inca S.A
- Medir el nivel motivación trascendente de las personas que laboran en la Empresa Molinera Inca S.A

## **11. Metodología**

### **5.1. Tipo de Investigación:**

La investigación que se realizara es descriptiva porque permitirá analizar, conocer y determinar los niveles motivacionales y actitudinales de la Empresa Molinera Inca S.A

### **5.2. Método de recolección de datos:**

La recolección de datos se hará mediante :

- Fuente Secundaria: Páginas Web y libros
- Fuente Primaria: Encuesta.

### 5.3. Variables y su operacionalización

#### 12. Justificación :

Este trabajo sirve para determinar e identificar las actitudes y motivaciones de las

Variables	Dimensiones	Sub dimensión	Indicadores
Motivación	Intrínseca	Capacitación	Considero que la empresa nos capacita.
		Preparación	Tengo satisfacción con la preparación que le brinda la empresa.
		Exigencia	Considera que la exigencia a los trabajadores es la apropiada.
	Extrínseca	Salario	Existe satisfacción respecto al salario recibido en relación a su trabajo y esfuerzo.
		Remuneración	Existe satisfacción con las remuneraciones.
		Ascensos	Alguna vez le han ascendido de puesto.
		Incentivo	Existen incentivos para que esté motivado.
	Trascendental	Atención al cliente	Hay una buena atención al cliente.
		Preocupación por el cliente.	Se preocupa por que el cliente sea atendido rápidamente.
		Preocupación por sus compañeros de trabajo	Hay preocupación por sus compañeros de trabajo.
		Trabajo en equipo	Existe un buen trabajo en equipo.
		Relación con los compañeros	Existe una buena relación con los compañeros de trabajo.
Relación con el jefe		Existe buena relación superior y trabajador.	

personas en la Empresa Molinera Inca S.A con ello podemos determinar las percepciones con las encuestas podemos evaluar y evaluarse para modificar características tanto sociales económicas, motivacionales y actitudinales, con ello también tendremos conocimiento sobre la importancia de las motivaciones y de adelante puede servir para futuras investigaciones

## MARCO TEÓRICO

### La Motivación:

#### Definición de motivación:

El termino motivación, proviene del latín “moveré” que significa “mover”, y **según Kinicki et. al. (2003)**, la motivación consiste en los procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos. Los administradores deben entender esos procesos psicológicos para tener éxito en guiar a los empleados hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Cabe mencionar también que según **Amorós (2007)**, la motivación se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Así mismo, Amorós nos da tres elementos claves que se pueden sacar de esta definición son: esfuerzo, necesidad y las metas organizacionales.<sup>5</sup>

En el libro Administración de **James Stoner et. al. (1996)**, se manifiesta que la

Motivación consiste en la “influencia que tiene sobre la conducta de las personas, basado en el concepto de que “hace que la gente funcione”.<sup>6</sup>

#### Importancia de la Motivación:

La importancia de la motivación radica en la satisfacción o logro de ciertos objetivos en caso de persona individual, pero en caso de empresa su objetivo es el mismo pero enfocado a los objetivos de la organización. Para lograr los objetivos de la organización, los directivos han de tener conocimientos básicos sobre la naturaleza humana. ¿Qué es lo que motiva a una persona a trabajar intensamente? ¿Qué es lo que una persona desea o necesita obtener del trabajo? Una vez halladas las respuestas a estas preguntas, podrá diseñar un sistema de recompensas capaz de satisfacer estos deseos y necesidades. Los directivos, como muchos de nosotros, tienen percepciones y creencias muy definidas sobre qué es lo que mueve a las personas. Como sucede respecto a

---

<sup>5</sup> AMOROS, Eduardo (2006). Comportamiento Organizacional

<sup>6</sup> STONER, J.; FREEMAN, R. y GILBERT, D. (1996). Administración. México: Editorial Pearson

todos los demás aspectos de nuestra vida, cada persona parte de supuestos diferentes en todo lo que concierne a la naturaleza humana<sup>7</sup>.

## Tipos de motivación:

### La teoría de Pérez López:

Pérez, J. (1992), relaciona la motivación como los factores que llevan a una persona a la acción, puesto que los seres humanos actúan, en general con ánimo de resolver sus problemas, con ánimo de conseguir el logro de satisfacciones o la desaparición de insatisfacciones. Para resolver el “problema” el agente cuenta con la posibilidad de realizar “acciones”, alguna o algunas de las cuales se estima puede provocar la “reacción” deseada. Se puede clasificar dependiendo de su origen y destino en tres tipos: Motivación Extrínseca, Motivación Intrínseca y Motivación Trascendente. A nuestro parecer, esta clasificación nos permite de una manera práctica y sencilla entender el cómo se motiva a las personas.

Este autor explica que para la acción personal actuar tenemos los siguientes motivos:

- **Extrínsecos.** Aspectos de la realidad que determinan el logro de las satisfacciones que se producen por las interacciones. Ejemplo. Un empresario que esta movido por este tipo de motivación, es aquel que se preocupa más por sus ganar dinero.
- **Intrínsecos.** Aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de la persona que realiza la acción. Ejemplo. Siendo otro empresario el que tiene este tipo de motivación, estará pensando en que es más importante desarrollar su capacidad y preparación como hombre de empresa.
- **Trascendente.** Aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de las otras personas debido a la acción de la persona motivada. Ejemplo, siendo un tercer tipo empresario, este se inquieta por prestar un buen servicio, o por cubrir una buena necesidad de sus clientes. Este tipo de motivación también es llamado teoría antropológica que se dividen en tres grandes grupos lo cual explican la motivación humana, cada una más compleja que la anterior:
  - ❖ La primera corriente gira en torno a la llamada “motivación conductista”, la cual busca generar un comportamiento deseado por medio de estímulos externos a la persona. Entre los principales teóricos sobre el tema encontramos a Skinner, John B. Watson y Pavlov.
  - ❖ La segunda corriente de motivación reconoce el rol central de la conciencia humana, entendiéndolo que la máxima motivación del ser humano radica en su autorrealización. Esta corriente cobija a Maslow, Herzberg y otros autores clásicos. Nace de la crítica al enfoque conductista que no reconoce la complejidad de las necesidades del ser humano individual.
  - ❖ La tercera corriente de teorías sobre la motivación humana intenta compensar estas debilidades de la anterior, rescatando los beneficios de la autorrealización individual. Esta podría ser llamada “corriente de motivación trascendental”, es decir, una motivación que va mas allá de los beneficios individuales.

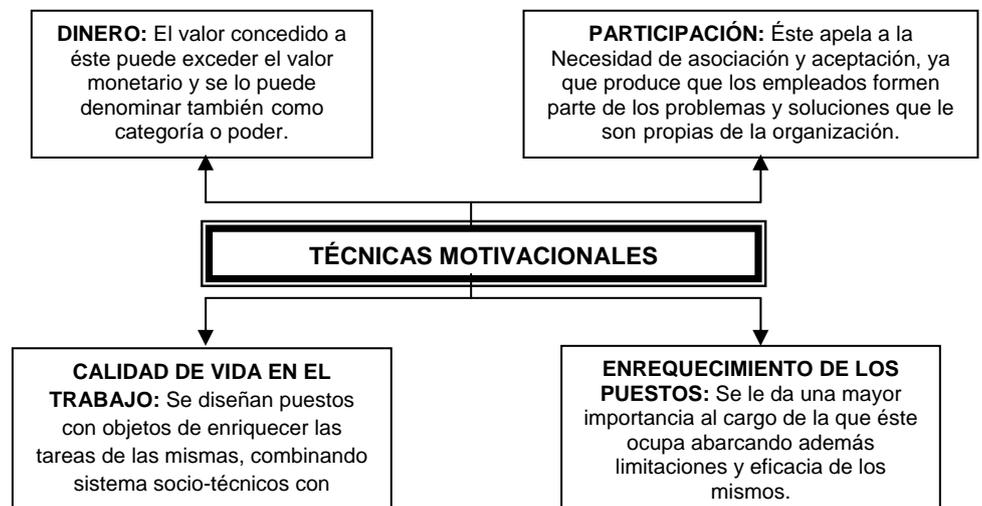
Tipo de motivación	Motivaciones
--------------------	--------------

<sup>7</sup> Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S. y Crosby, P. (1996). *Gestión Calidad y Competitividad*.

Motivación extrínseca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación por las políticas de la organización.</li> <li>• Motivación por el establecimiento de relaciones humanas efectivas.</li> <li>• Motivaciones económicas.</li> <li>• Motivación por las condiciones de trabajo.</li> <li>• Motivación por el prestigio de la empresa.</li> <li>• Motivación por la cercanía al lugar de residencia.</li> <li>• Motivación por el estilo de dirección.</li> </ul>
Motivación intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación por la realización y el logro.</li> <li>• Motivación por el contenido de la actividad que se realiza.</li> <li>• Motivación por mantener la estabilidad.</li> <li>• Motivación por el grado de autonomía concedido.</li> <li>• Motivación por el compromiso personal.</li> <li>• Motivación por el crecimiento personal.</li> </ul>

*Técnica de la motivación*<sup>8</sup>

El siguiente cuadro menciona las diversas técnicas motivacionales que pueden emplear los administradores:

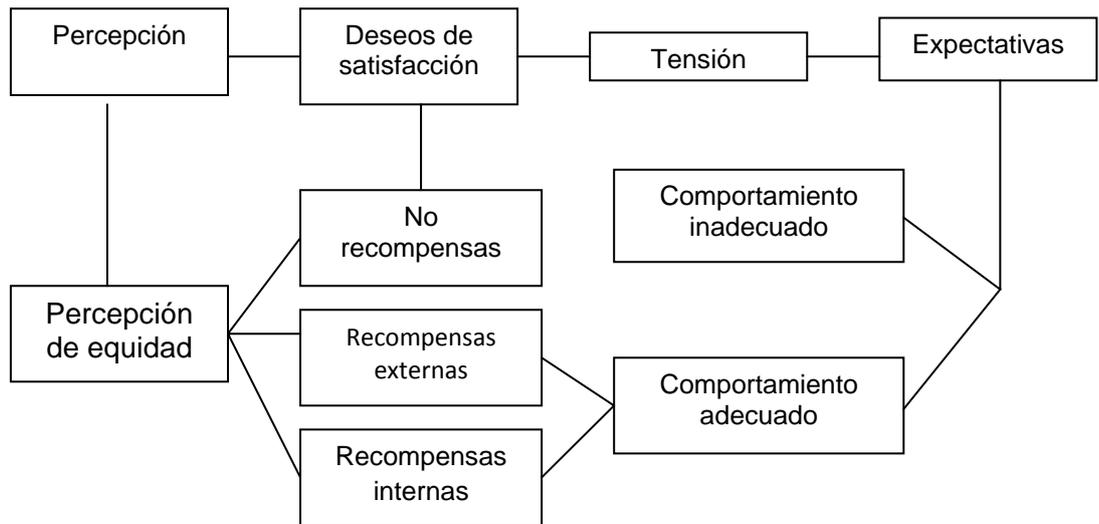


*F. Análisis Global de la Motivación*<sup>9</sup>

Las diversas teorías ya estudiadas, cubren la motivación del trabajo, desde diversas perspectivas parciales. Cada una de ellas se centra en un aspecto del fenómeno, pero no presta demasiada atención a los demás.

<sup>8</sup> César Ochoa Saavedra

<sup>9</sup> Luna Victoria Menacho, Chris Estefani



Este análisis global sirve para, intentar descubrir los motivos del comportamiento en el trabajo, para constatar la complejidad del fenómeno motivacional y los principales temas de motivación que afrontan los empleados, como también la forma lógica en que se suceden.

## RESULTADOS

1.- ¿La Empresa reconoce su valor como trabajador y su valor que aporta?

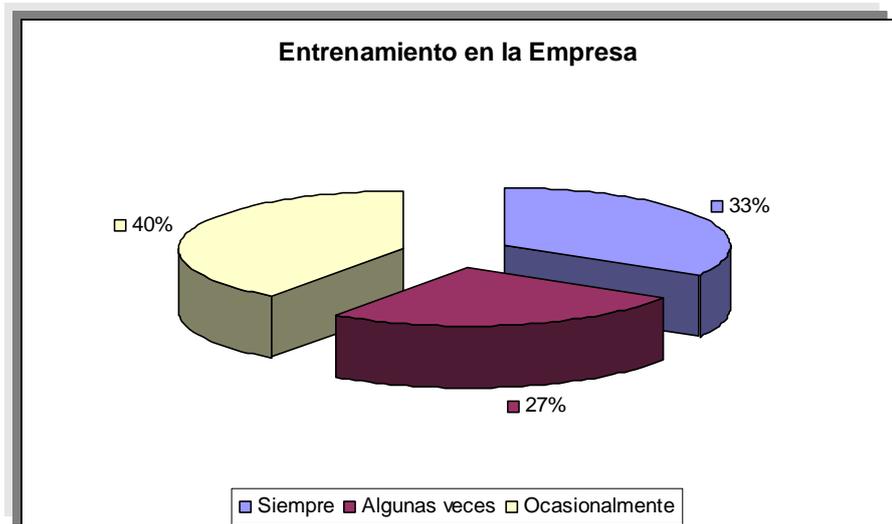
Valor del trabajador		Frecuencia
Validación	Siempre	10
	Algunas veces	4
	Ocasionalmente	1
	Total	15



El 67% del personal encuestado respondieron que siempre la Empresa valora su trabajo y lo que aportan, un 27% piensan que algunas veces toman en cuenta y reconocen su valor y un 7% creen que ocasionalmente se les reconoce en los logros obtenidos de la Empresa.

**2.- ¿Existe entrenamiento continuo por parte de la Empresa?**

Entrenamiento		Frecuencia
Validación	Siempre	5
	Algunas veces	4
	Ocasionalmente	6
	Total	15

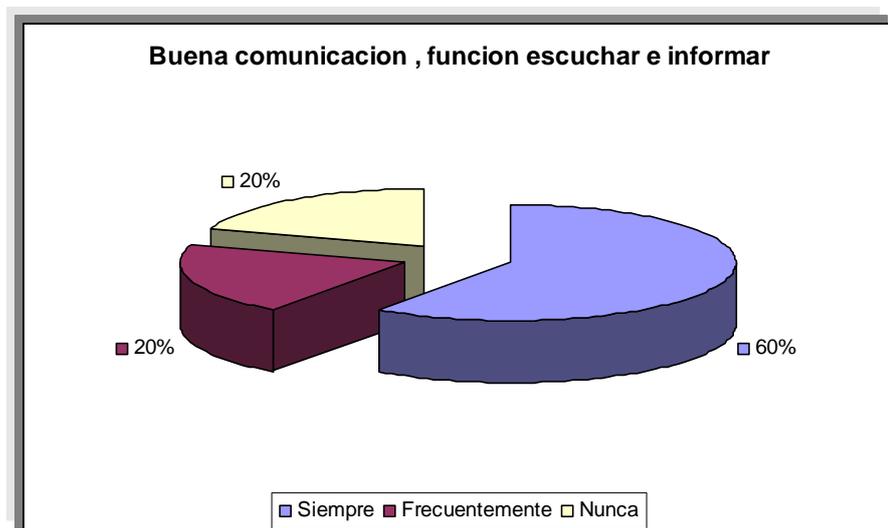


El 33% del personal encuestado piensa que siempre hay un entrenamiento continuo por parte de la empresa lo cual ayuda mucho en su desarrollo, un 27% piensa que solo algunas veces la

Empresa desarrolla capacitación para la mejora de su desarrollo y un 40% ve que ocasionalmente la Empresa le brinda un entrenamiento continuo.

### 3.- ¿Existe buena comunicación y se desarrolla la función de escuchar e informar?

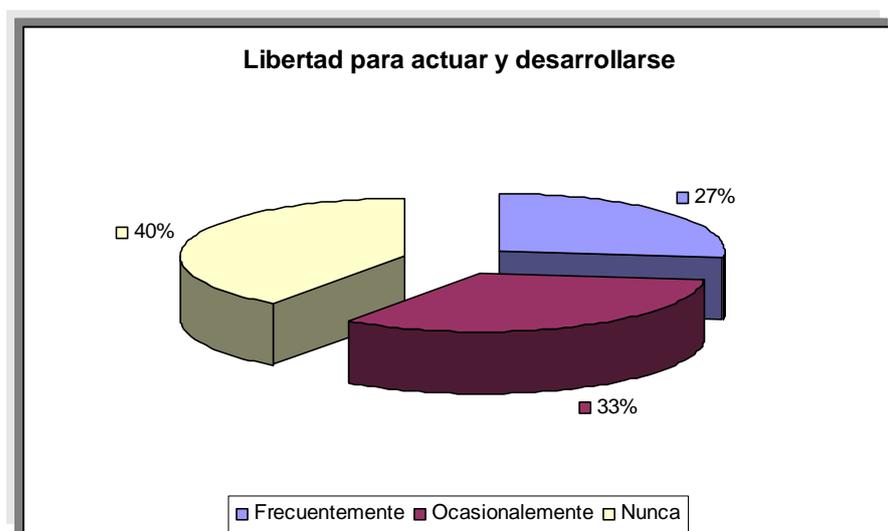
Comunicación		Frecuencia
Validación	Siempre	9
	Frecuentemente	3
	Nunca	3
	Total	15



El 60% reconoció que siempre existe una buena comunicación, un 20 % dijo que frecuentemente se da la función de escuchar e informar y el otro 20 % opino que nunca se da la función y que la comunicación es muy mala.

### 4.- ¿Le brindan el sentimiento de propiedad y le dan espacio para que usted actúe libremente?

Libertad		Frecuencia
Validación	Frecuentemente	4
	Ocasionalmente	5
	Nunca	6
	Total	15

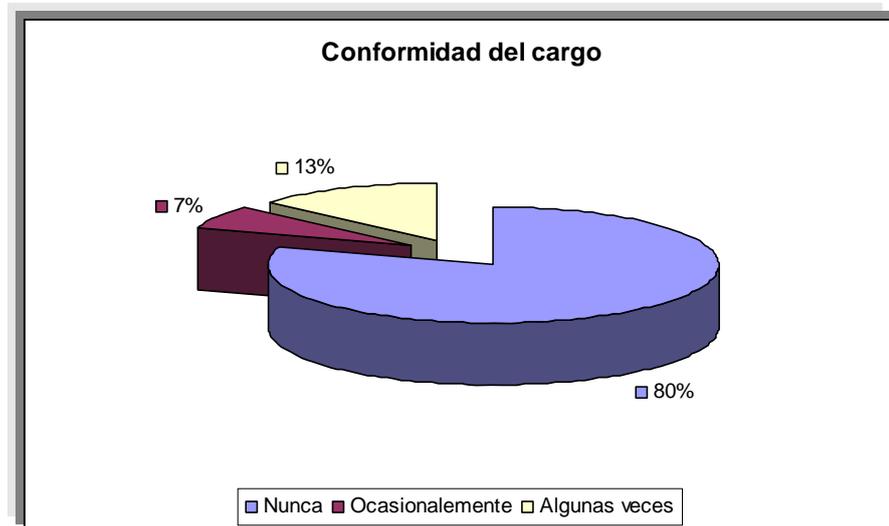


Un 27% del personal acepto que se le brinda la libertad necesaria para q actué con independencia, un 33% dijo que ocasionalmente se le brinda la posibilidad de actuar libremente

y mientras un 40% dijo que nunca se le a permitido esta posibilidad ya que muchas veces son los de altos cargos los encargados de encaminar sus tareas sin opción a una libertad de desarrollo.

**5.- ¿Se siente realizado con el cargo que ocupa?**

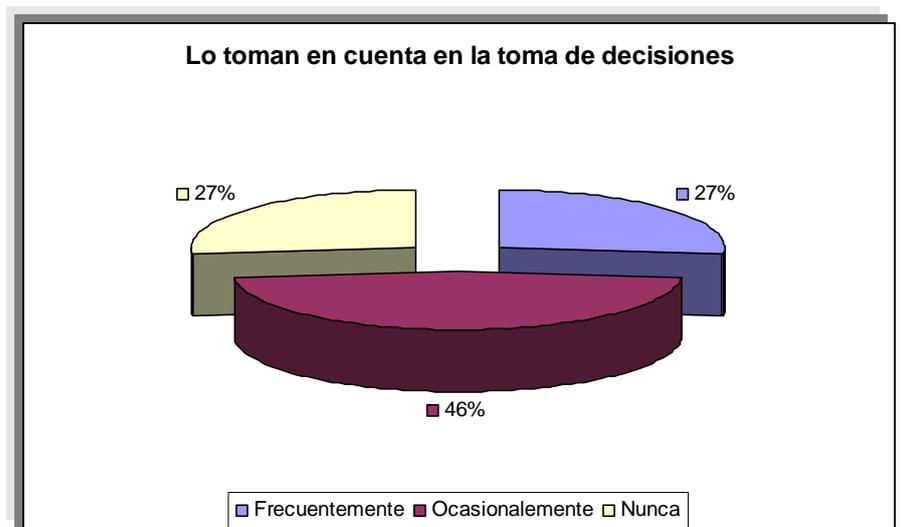
Libertad		Frecuencia
Validación	Nunca	12
	Ocasionalmente	1
	Algunas Veces	2
	Total	15



El 80% del personal encuestado no se siente conforme con su cargo y tiene en si otras expectativas, un 7% ocasionalmente se siente realizado en su cargo y un 13% algunas veces tienden a sentirse realizado en sus cargos.

**6.- ¿Toman en cuenta su participación en la toma de decisiones?**

Toma de decisiones		Frecuencia
Validación	Frecuentemente	4
	Ocasionalmente	7
	Nunca	4
	Total	15

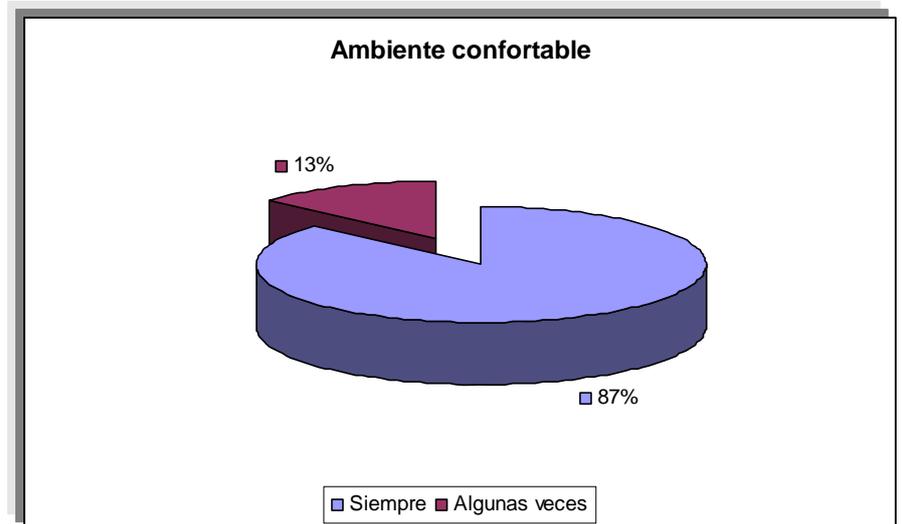


El 27% del personal encuestado dicen que frecuentemente se toman sus opiniones en cuenta en la toma de decisiones lo cual es favorable, un 46% dice que ocasionalmente sus ideas son

tomadas en cuenta para el cambio de estrategias, mientras que un 27% dice que nunca se le toman en cuenta para la elaboración de la toma de decisiones.

### 7.- ¿Hay un ambiente cómodo en la Empresa?

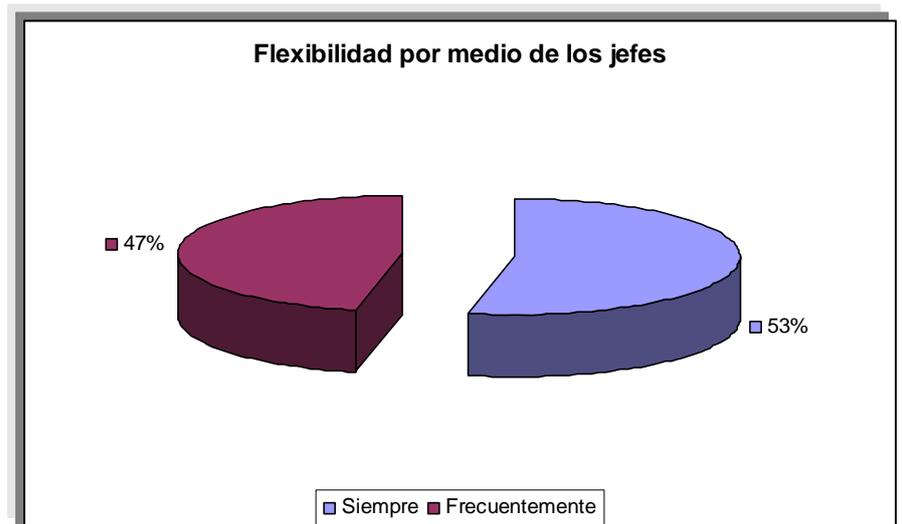
Ambiente cómodo		Frecuencia
Validación	Siempre	13
	Algunas veces	2
	Total	15



El 87% del personal nos señala que su ambiente es cómodo para el trabajo del día a día mientras que un 13% algunas veces ve cómodo su ambiente con respecto a su trabajo

### 8.- ¿Hay flexibilidad por medio de los jefes?

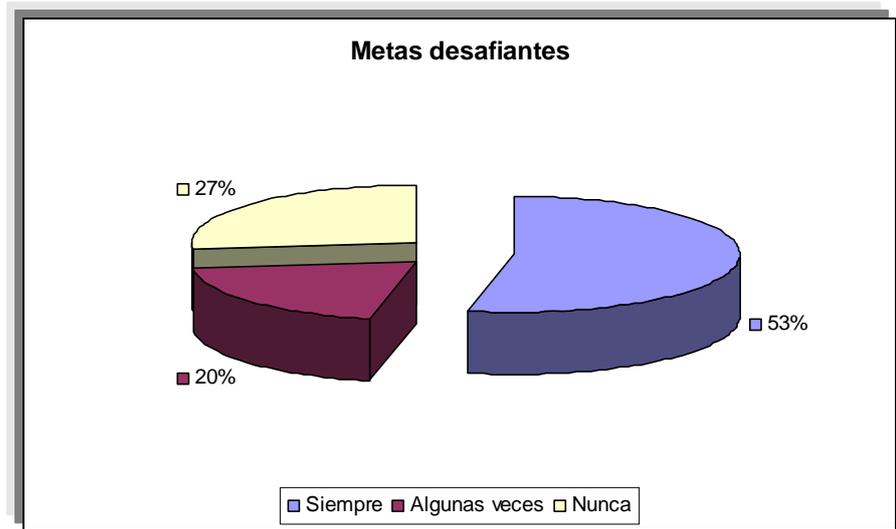
Flexibilidad		Frecuencia
Validación	Siempre	8
	Frecuentemente	7
	Total	15



El 53% del personal encuestado induce que siempre sus jefes se encuentran en una actitud flexible, mientras que un 47% dicen que frecuentemente sucede esto y que algunas veces sus jefes tienden a ser muy pocos flexibles a la hora de actuar

**9.- ¿La Empresa tienen metas desafiantes en la cual usted toma un papel influyente?**

Metas		Frecuencia
Validación	Siempre	8
	Algunas Veces	3
	Nunca	4
	Total	15



Según lo referido por los encuestados nos refiere que el 53% de los encuestados ve como desafiantes las metas establecidas por la empresa lo cual a el lo lleva a motivarlo para que el tome un papel influyente, mientras tanto un 20% algunas veces ve metas claras y un 27% nunca a percibido metas que hagan que el tome la decisión de ser un papel influyente en la Empresa.

**10.- ¿Se siente conforme con los incentivos que le brindan?**

Incentivos		Frecuencia
Validación	Nunca	12
	Algunas Veces	3
	Total	15



El 80% de los encuestados no se sienten conforme con los incentivos establecidos por la Empresa, mientras que un 20% le llama la atención y lo motiva para desarrollarse en lo que elabora.

**11.- ¿Tienes bien en claro las reglas para el ascenso?**

Ascenso		Frecuencia
Validación	Siempre	7
	Nunca	8
	Total	15



El 47 Siempre tienen bien en claro las reglas de juego lo que lo lleva desarrollarse y así poder ansiar al preciado ascenso mientras que un 53% no tienen bien en claro dicha posibilidad

**12.- ¿Esta conforme con tu horario de trabajo, existe variabilidad en este?**

Horario		Frecuencia
Validación	Siempre	10
	Algunas Veces	5
	Total	15



Con lo referido a la encuesta tenemos que un 67% se encuentra conforme con el horario dado por la empresa, mientras que un 33% algunas veces se han sentido conforme con dicho horario

**13.- ¿El Reconocimiento que brinda la Empresa supera tus expectativas?**

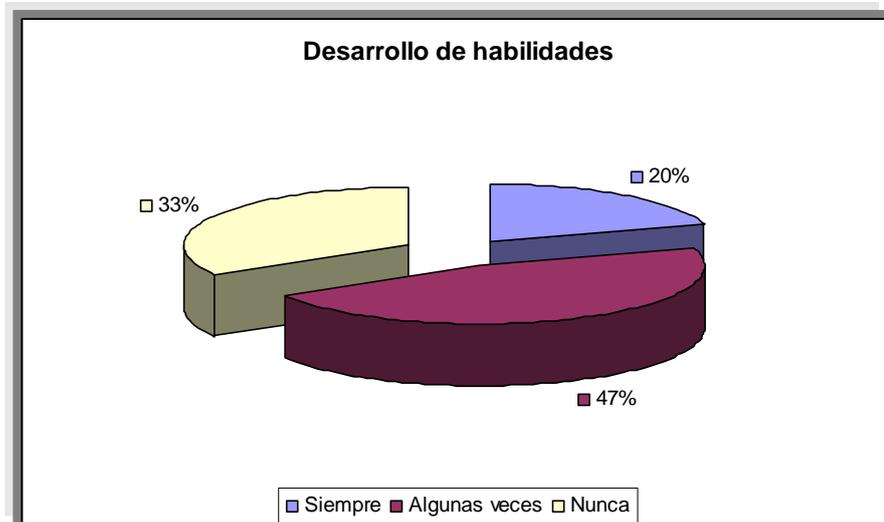
Reconocimiento		Frecuencia
Validación	Siempre	14
	Nunca	1
	Total	15



*El 93% Si encuentra factible los reconocimientos que brindan su empresa para el aumento de su expectativa, con el cual solo un 7% no se sienten o nunca se sintieron motivados con los diversos reconocimientos dados por la empresa.*

**14.- ¿En su trabajo usted puede desarrollar todas sus habilidades?**

Desarrollo de habilidades		Frecuencia
Validación	Siempre	3
	Algunas Veces	7
	Nunca	5
	Total	15



Según la encuesta al personal le señala que un 20% tienden a desarrollar todas sus habilidades en el cargo que elabora mientras un 47% llega a algunas veces a desarrollar dichas habilidades y por ultimo un 33% nunca logra desarrollar dichas habilidades.

### 15.- ¿Se preocupa por que el cliente sea atendido rápidamente?

Atención al cliente (rapidez)		Frecuencia
Validación	Siempre	14
	Algunas Veces	1
	Total	15



El 93% de los encuestados siempre desean agradar a los demás con el fin de atraer nuevos cliente y formar una burbuja de armonía en la empresa, mientras que un 7% no hace lo mismo y solo algunas veces tienden a ser agradables a los demás.

#### Discusiones:

- Terminada la entrevista al personal de la Sucursal de Molinera Inca S.A , se pudo obtener que la Empresa se preocupe por mejorar el desarrollo de las actividades de los trabajadores , aunque falta un poco mas enfatizar la parte de incentivos y capacitación ya que hay mas que un pequeño descuido con respecto a estos dos temas .
- La Empresa se encarga de brindar de brindar reconocimiento, metas desafiantes, flexibilidad por parte de los jefes, un ambiente confortable, comunicación de escuchar e informar y el Reconocimiento de la influencia del trabajador como pieza de la Empresa.
- Según Pérez, J. (1992), un trabajador que esta movido por este tipo de motivación (extrínseca), es aquel que se preocupa más por ganar dinero. En los datos obtenidos en las encuestas aplicadas a los trabajadores se pudo observar en el ítem 10 que los trabajadores son poco beneficiados por la empresa ya que reciben premios (en dinero) que no llegan a superar sus expectativas lo cual hace que haya una decadencia en la motivación extrínseca.

- Según Pérez, J. (1992), el empresario el que tiene este tipo de motivación, estará pensando en que es más importante desarrollar su capacidad y preparación como hombre de empresa. En los datos obtenidos en las encuestas aplicadas a los trabajadores se pudo observar en el catorceavo ítem que los trabajadores se sienten muy pocos beneficiados por las capacitaciones que les ofrece la empresa ya que ellos quieren o esperan un mayor énfasis sobre estas así se pueda desarrollar la motivación intrínseca.
- Según Robíns, (1999), el trato que se le da a los trabajadores y las recompensas que reciben por su desempeño se ven reflejadas en su trabajo. En los datos obtenidos en las encuestas realizadas a los trabajadores se pudo observar en el quinceavo ítem que los trabajadores se preocupan por darles una atención rápida a los clientes ya que de eso depende que los clientes tengan buena impresión de ellos y de la empresa donde trabajan.
- Según la teoría de Eduardo Amorós (2006), nos dice que una de las tareas de los gerentes es encaminar efectivamente la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización, lo cual tiene tres elementos claves: el esfuerzo, la necesidad y el individuo. Lo cual considero que la empresa en estudio no los encamina correctamente.
- Según varios autores al hablar de las teorías de la motivación, se ha identificado como una de ellas, la necesidad de relacionarse dentro de la empresa, pues esto conlleva a que se forme un ambiente confortable, con un buen trato y comunicación, y ellos se sienten motivados, pues habrá un buen trabajo en equipo y cooperación entre ellos.

## **Conclusiones:**

- Que la motivación es un tema más que fundamental en la empresa, pues tiende a servir como eje que hace que los trabajadores pueden desarrollar su labor en mejores condiciones.
- Que simplemente la empresa no se base en dar motivación externamente, pues también necesita tener el trabajador una ayuda con respecto a su parte interna ya que esto ayudara a mejorar e incentivar de una forma económica y emocional a sus empleados..
- Toda persona tiene necesidades que requieren más que dinero para satisfacerlas, si se pretende lograr que los trabajadores se desenvuelvan con eficiencia se debe satisfacer sus necesidades, pues ellos necesitan sentir que su trabajo tiene valor y lo que ellos hacen también.
- De la encuesta podemos precisar que de lo positivo de la Empresa es que hay una buena comunicación, flexibilidad y apoyo con respecto a los Jefes, existe la acción escuchar e informar y reconocen constantemente el valor que ocupa cada persona con respecto a la Empresa.
- La mayoría de los trabajadores están satisfechos en la empresa donde labora, se identifican con la empresa y podemos tener en cuenta que no son conformistas ya que casi todos no se conforman con el puesto que tienen y aspiran a más.

- En cuanto a la motivación económica, se ha podido observar que la mayoría no consideran que la remuneración básica y los incentivos los motiven ya que son muy nulos en las Empresas excepto en meses donde se vende fuerte pero es debido al entorno comercial influye mucho eso.

### Recomendaciones:

- Se le recomienda a la Empresa en estudio que mejore no solo el incentivo a los trabajadores sino que respete el respeto por la función ya que esto conlleva a una falta de equidad en el trabajo, como también la capacitación para obtener mejores personas que ayuden a mejorar el desempeño general de la Empresa.
- Se le debe brindar la oportunidad de un ascenso, no limitándolos a desarrollarse en lo que siempre se desarrollan sino siempre mostrándoles, las pautas y acciones que le ayudaran para ascender y trascender como profesional y como persona.

### Bibliografía:

- AMOROS, Eduardo (2006). Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. ISBN-13: 978-84-690-4674-6. Editorial EUMED. Universidad de Málaga. España <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/index.htm>
- CHIAVENATO, A. (1999). "Introducción a la teoría general de la Administración". Colombia: Mc Graw- Hill.
- CERTO, S. (2001). "Administración Moderna: Diversidad, Calidad, Ética y el Entorno Global" Bogota: Pearson Educación.
- *DIEZ DE CASTRO, P. (2001). "Administración y Dirección". España: Mc Graw Hill.*
- KOONTZ, H.; WEHRICH, H. (1999). Administración, una perspectiva global. México: Editorial Mc Graw Hill.
- ROBBINS, S. (2000). "Administración". México: Prentice Hall.
- SLOCUM, J. (2001). "Comportamiento Organizacional". Octava Edición. México: Thomson.
- STONER, J.; FREEMAN, R. y GILBERT, D. (1996). Administración. México: Editorial Pearson.

## Anexos

### Encuesta: Analizar la motivación en la Empresa Molinera Inca (Sucursal Chiclayo)

Siempre (5)	Frecuentemente (4)	Algunas Veces (3)	Ocasionalmente (2)	Nunca (1)
----------------	-----------------------	----------------------	-----------------------	--------------

<b>Indicaciones:</b> marca una de las respuestas, teniendo en cuenta la comunicación que hay en la empresa.					
<b>ITEMS</b>	5	4	3	2	1
1. ¿La Empresa reconoce su valor como trabajador y su valor que aporta?					
2. Existe entrenamiento continuo por parte de la Empresa					
3. Existe buena comunicación y se desarrolla la función de escuchar e informar					
4. Le brindan el sentimiento de propiedad y le dan espacio para que usted actúe libremente					
5. Se siente realizado con el cargo que ocupa					
6. Toman en cuenta su participación en la toma de decisiones					
7. Hay un ambiente confortable en la Empresa					
8. Hay flexibilidad por medio de los jefes					
9. La Empresa tienen metas desafiantes en la cual usted toma un papel influyente					
10. Se siente conforme con los incentivos que le brindan					
11. Tienes bien en claro las reglas para el ascenso					
12. Esta conforme con tu horario de trabajo (existe variabilidad en este)					
13. El Reconocimiento que brinda la Empresa supera tus expectativas					
14. En su trabajo usted puede desarrollar todas sus habilidades					
15. Se preocupa por que el cliente sea atendido rápidamente.					

# INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PLÁSTICOS DELGADO S.R.L. DE LA CIUDAD DE CHICLAYO

Manayay Gayoso, Herlinda

## RESUMEN

Como objetivo principal en el presente artículo de investigación es determinar la influencia de la motivación en la satisfacción laboral de los empleados en la Empresa de Plásticos Delgado S.R.L.; y de que manera motivan a sus trabajadores en esta empresa, de acuerdo a esto se verificará mediante una encuesta a los trabajadores el cual medirá la motivación y satisfacción requerida por parte de sus trabajadores dentro de esta empresa y como influye en el desempeño laboral dentro de esta empresa.

Este proceso permitirá a la empresa observar y apreciar el poder que tiene la motivación para el cumplimiento de objetivos organizacionales verificando la situación social dentro y fuera de la empresa, teniendo en cuenta que los factores que influyen para que los trabajadores estén motivados son los impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares de superación en su trabajo que desempeñan en la empresa.

El presente trabajo es muy importante para nosotros, ya que esto nos permitirá tener un conocimiento amplio del tema y por tanto podremos medir diversos factores motivacionales de los trabajadores en una organización.

**Palabras Claves:** Motivación, Satisfacción laboral, rendimiento.

## ABSTRACT

As main objective presently articulate of investigation it is to determine the influence of the motivation in the labor satisfaction of the employees in the Company of Thin Plastics S.R.L.; and that way motivates its workers in this company, according to this it was verified by means of a survey to the workers which will measure the motivation and satisfaction required on the part of its workers inside this company and like it influences in the labor acting inside this company.

This process will allow to the company to observe and to appreciate the power that he/she has the motivation for the execution of organizational objectives verifying the social situation inside of and outside of the company, keeping in mind that the factors that influence so that the workers are motivated they are the impulses, desires, necessities, yearnings, and similar forces of to be overcome in its work that you/they carry out in the company.

The present work is very important for us, since this will allow us to have a wide knowledge of the topic and therefore we will be able to measure the workers' diverse factors motivations in an organization.

**Key words:** Motivation, labor Satisfaction, yield.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas hoy en día buscan el desarrollo de su empresa, buscando trabajadores que se identifiquen con los objetivos de la organización y puedan cumplirse a corto y largo plazo verificando que puedan sentirse motivados en su trabajo que realizan y el desempeño de su trabajo obteniendo buenos resultados de los productos en venta y el crecimiento mismo de la organización.

El proceso de motivación de los trabajadores dentro de una empresa busca las diferentes necesidades que puedan tener, por lo tanto se convierte en tarea de los gerentes aprender a reconocer estas diferencias, para que así puedan individualizar las metas, los niveles de involucramiento y las recompensas para que permanezcan en línea con los requerimientos de cada uno de los trabajadores.

El presente trabajo, busca verificar si el proceso de motivación es el más adecuado que brinda a sus trabajadores dentro de la empresa. La motivación es un factor importante que permitirá a que los trabajadores tengan motivos razonables por las que tendrían que realizar un buen trabajo y puedan desempeñar los requerimientos necesarios y exigencias que se manejen dentro de la empresa.

Como propósito final de esta investigación se dará a conocer los resultados obtenidos de las encuestas que es el instrumento utilizado para el desarrollo de esta investigación.

## **PLANEAMIENTO DE LA SITUACION:**

### **Antecedentes**

En relación a las experiencias que se han desarrollado o aspectos afines al mismo, podemos citar las siguientes como parte de un proceso de búsqueda de información que todavía no termina:

(Quezada, 2000): Las personas actúan por diferentes motivaciones. Si sabemos cuáles son y se asignan tareas en función a estas, aprovecharemos mejor los potenciales del personal en las compañías y aumentaremos su productividad.

Por otro lado coincide Cruz (1998), en su ponencia "HOY Y MAÑANA" – MOTIVACIÓN concluye: Una tarea de primer orden para los directivos es atender de forma individualizada al conjunto de necesidades que presentan los trabajadores. Las motivaciones son tantas como individuos y esto hace que para estimular adecuadamente a cada trabajador se:

- Requiera de un conocimiento profundo de su caracterización o patrón de conducta.
- Aprovechen las condiciones existentes para motivar a los mismos.
- Analicen los factores que influyen en la motivación hacia el trabajo.
- Elabore un sistema de estímulo en correspondencia con éstos.

No siempre se logra lo anterior y, en muchos casos, no se tiene en cuenta que el ser humano pasa por un proceso de percepción que nos hace evaluar a los demás en ocasiones a través de los deseos propios.

Algo importantes es lo que señala (Shultz, 1990). Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización.

(Koontz ,1999), Este autor hace una diferencia a la motivación de la satisfacción laboral de la siguiente manera: "A la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo. Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado. "

### **Situación Problemática**

Hoy en día las empresas que ofrecen sus productos a los clientes no se preocupan por los problemas que aquejan a sus trabajadores en el entorno de la empresa, ya que ellos necesitan desarrollar todo una serie de métodos y potenciar sus habilidades, y de esta manera poder sentirse satisfechos de lo que realizan dentro de la empresa y así mismo mayores resultados o metas propuestas por la empresa.

Las empresas de nuestro país deben tomar más interés en sus trabajadores que laboran en su empresa, ya que gracias a ellos y a su confianza sacan adelante ala empresa, es por ello que se debe tener enguanta que tan satisfechos se encuentran con su trabajo dentro de la empresa y evitar algunos problemas que puedan perjudicar a diversas organizaciones que desean sobresalir en el mercado laboral.

## **Formulación del Problema**

¿Cuál es la influencia la motivación en la satisfacción laboral de los trabajadores de La Empresa de Plásticos Delgado S.R.L.?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la influencia de la motivación en la satisfacción laboral de los empleados en la Empresa de Plásticos Delgado S.R.L.

### **Objetivos específicos**

- Identificar el nivel de motivación de los trabajadores en la empresa.
- Conocer si los trabajadores se sienten satisfechos con su trabajo en la empresa.
- Conocer las expectativas y percepciones en cuanto a la satisfacción que predominan más en los trabajadores.

## **Metodología**

### **Tipo de Investigación**

De acuerdo a la investigación que desarrollaré, el tipo de investigación que empleare es descriptiva por que detallare rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio, ya que estudiare la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa plásticos delgado S.R.L.

### **Población y Muestra.**

La población es el numero de trabajadores de la Empresa de Plásticos Delgado de la ciudad de Chiclayo, un total de 12 trabajadores, en este caso no presenta muestra ya que es una cifra que puede encuestarse a todos y por lo indicado en la estadística.

### **Recolección De Datos**

La observación, mediante el cual nos permitirá conocer la realidad de los trabajadores; y como instrumento aplicamos una encuesta a los mismos para recoger información específica. También hemos revisado y analizado material bibliográfico para definir y profundizar nuestra investigación.

## **Justificación**

La motivación laboral de los trabajadores es muy importante, ya que esto hace a que dichas personas den unos buenos resultados, esto todo depende de las aptitudes personales y de las oportunidades proporcionadas por la organización para que ellos puedan dar buenos resultados en su trabajo.

El presente trabajo tiene como finalidad dar a conocer la influencia de la satisfacción laboral de sus trabajadores en la Empresa de Plásticos Delgado S.R.L. en la Ciudad de Chiclayo, el cual podría de alguna manera facilitar y dar a conocer el proceso de satisfacción de los trabajadores de una empresa y les sea favorable teniendo en cuenta para un mayor producción y desarrollo dentro de su empresa.

## MARCO TEORICO

(Solana ,1993:75), dice que: "La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

(STONER 1996:485), menciona sobre: "Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido." "La motivación es un termino genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares"

(koontz 1999:99),es más claro al decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Al parecer coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos como dice Solanas, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas.

### La motivación en el trabajo

Es común que al hablar de motivación referida al trabajo se haga referencia a Maslow (Motivación y personalidad) creador de la pirámide de necesidades vitales y sociales, como si estas llevaran al ser humano a trabajar para satisfacerlas.

A la inversa, se podría decir que quien tiene satisfechas esas necesidades por otros medios, no tendría que sentir la necesidad de trabajar pero, como la misma pirámide lo dice, ella culmina con la auto realización o sea el desarrollo pleno de la personalidad y que es el punto de partida para la motivación que aquí nos interesa.

Es verdad como dice Maslow, que quién carece de:

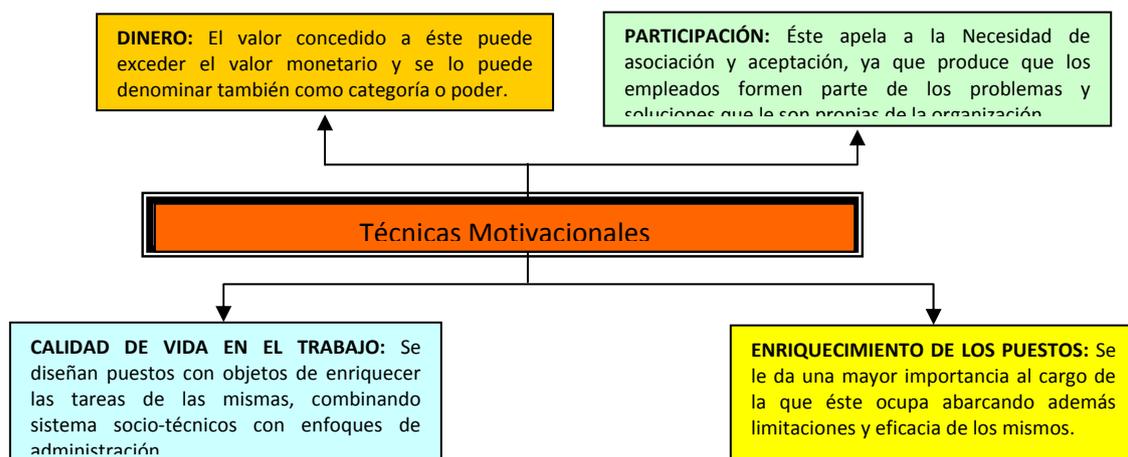
- o casa y comida,
- o de seguridad,
- o de sentido de pertinencias y
- o de reconocimiento

No puede llegar al auto realización pero hay muchas personas que se reducen a atender esas necesidades y no tienen ambiciones que las lleven a trabajar bien, con miras al mejoramiento personal y es por eso que los responsables de "hacer que la gente trabaje" tienen que estar atentos para distinguir a unos de otros.

Acertadamente la Teoría Y buscó la solución "dentro" de la persona apoyándose en la motivación integrando los objetivos de la empresa con los de los empleados y exigiendo menos esfuerzos a la supervisión para mejores resultados. (Ramos García, Arturo 1999:238) (Robbins, 1998:368), define que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas.

Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

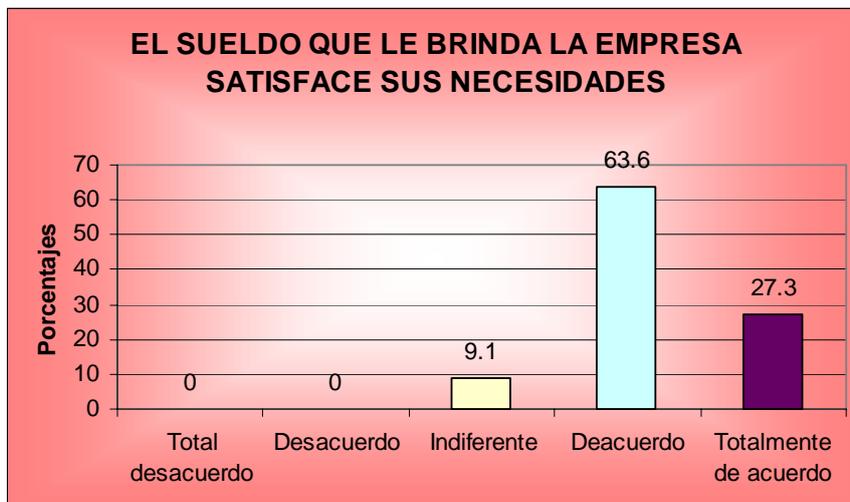
(TRECHERA 2004:623), en su libro nos muestra diversas técnicas motivacionales que pueden emplear los administradores:



## 2.1 .Variables y Operalización

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
INDEPENDIENTE  MOTIVACION	Sueldos	1) Nunca 2) A veces 3) De vez en cuando 4) Casi siempre 5) Siempre
	Incentivos	1) Nunca 2) A veces 3) De vez en cuando 4) Casi siempre 5) Siempre
	Trabajo en Equipo	1) Nunca 2) A veces 3) De vez en cuando 4) Casi siempre 5) Siempre
	Reconocimiento	1) Nunca 2) A veces 3) De vez en cuando 4) Casi siempre 5) Siempre
	Comprensión	1) Nunca 2) A veces 3) De vez en cuando 4) Casi siempre 5) Siempre
	Programas	1) Nunca 2) A veces 3) De vez en cuando 4) Casi siempre 5) Siempre
DEPENDIENTE  SATISFACCION LABORAL	Solidaridad	1) Nunca 2) A veces 3) De vez en cuando 4) Casi siempre 5) Siempre
	Cumplimiento de ordenes e indicaciones	1) Nunca 2) A veces 3) De vez en cuando 4) Casi siempre 5) Siempre
	Ambiente favorable de trabajo	1) Nunca 2) A veces 3) De vez en cuando 4) Casi siempre 5) Siempre
	Recompensas justas	1) Nunca 2) A veces 3) De vez en cuando 4) Casi siempre 5) Siempre
	Ascensos	1) Nunca 2) A veces 3) De vez en cuando 4) Casi siempre 5) Siempre
	Trabajo desafiante	1) Nunca 2) A veces 3) De vez en cuando 4) Casi siempre 5) Siempre

**RESULTADOS**  
**GRAFICO N° 01**



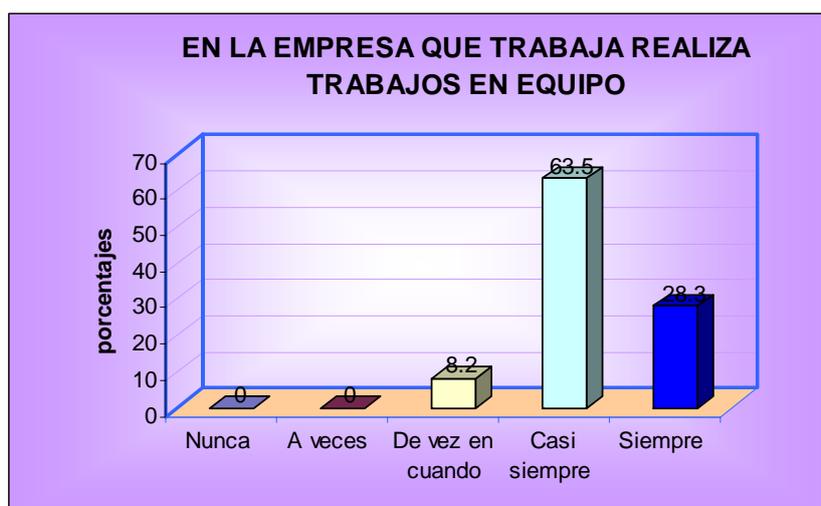
**INTERPRETACION:** En el gráfico se puede apreciar que el 63.6% de los trabajadores está de acuerdo con el sueldo que les brinda la empresa y un 27.3 % está totalmente de acuerdo y solo un 9.1% es indiferente al sueldo que percibe.

**GRAFICO N° 02**



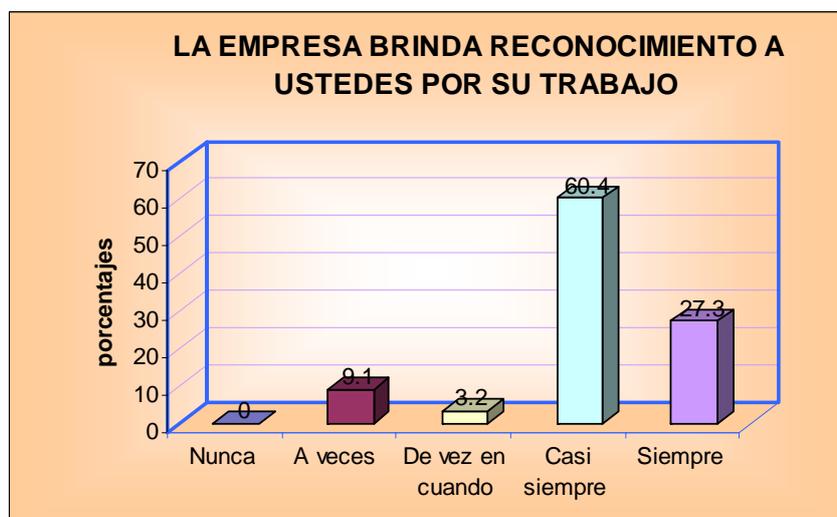
**INTERPRETACION:** De este gráfico podemos afirmar que los trabajadores de la empresa plásticos delgado de un 53.1% se encuentra motivado con los incentivos que les brinda la empresa, además un 18.2 % a veces y por ultimo el 9.1 % contestaron casi siempre y nunca se sienten motivados con los incentivos.

**GRAFICO Nº 03**



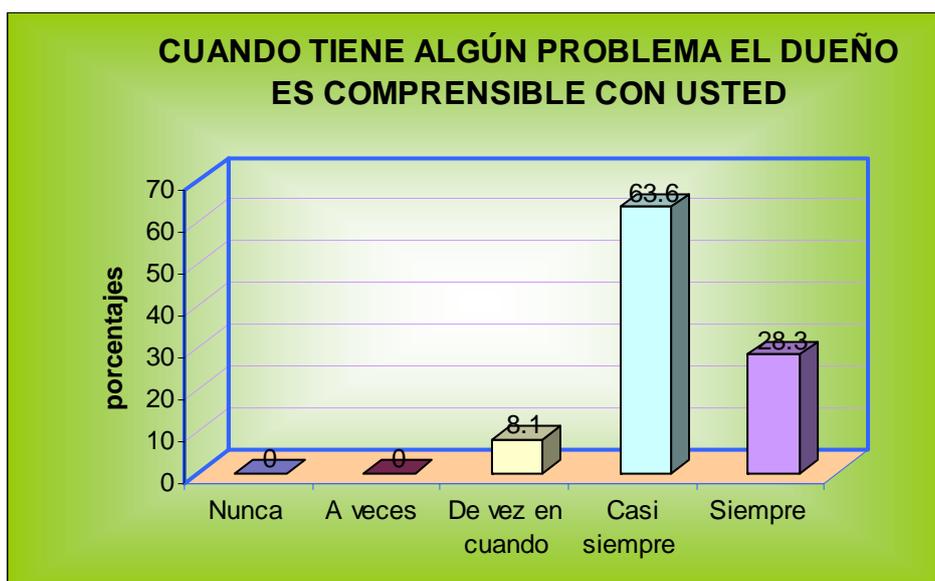
**INTERPRETACION:** Del presente grafico podemos decir que un 63.5 % afirma que casi siempre en la empresa se trabaja en equipo, además con un 28.3 % dice que siempre se trabaja en equipo, por otro lado con un 8.2% nos dice que de vez en cuando trabajan así.

**GRAFICO Nº 04**



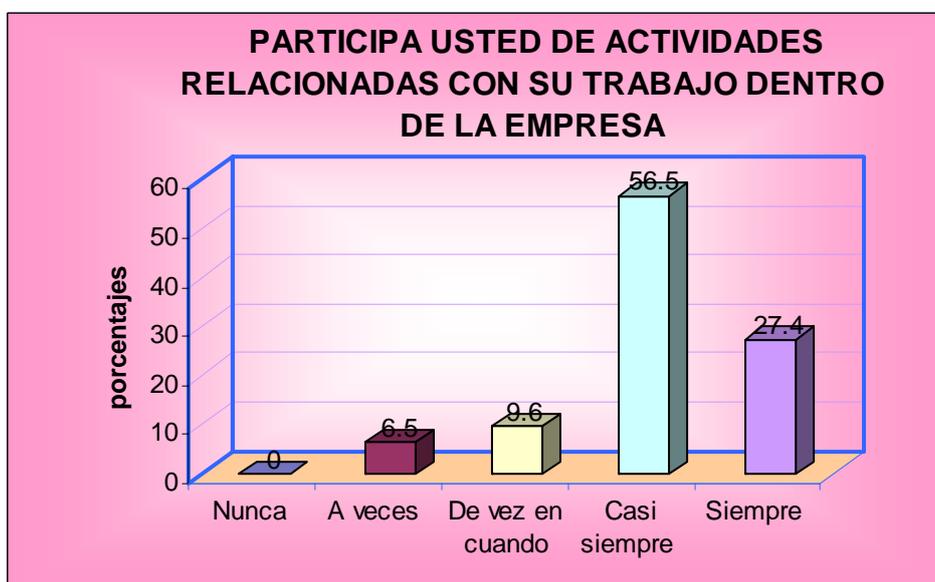
**INTERPRETACION:** De este gráfico podemos afirmar que casi siempre, esta empresa brinda reconocimiento a sus trabajadores por el trabajo que realizan con un 60.4%, por otra parte con un 27.3% afirman que siempre se les brinda reconocimiento por lo que hacen, teniendo en cuenta que un 9.1% nos dice que a veces y con un 3.2% nos dice que de vez en cuando la empresa les brinda reconocimiento por el trabajo que realizan.

GRAFICO Nº 05



**INTERPRETACION:** Del presente gráfico se puede observar con un 63.6% que casi siempre es comprensible el dueño con algún problema que pueda tener sus trabajadores, por otra parte con un 28.3% afirman que siempre es comprensible el dueño cuando tienen algún problema y por ultimo con un 3.1% nos dice que de vez en cuando es comprensible el dueño con ellos.

GRAFICO Nº 06



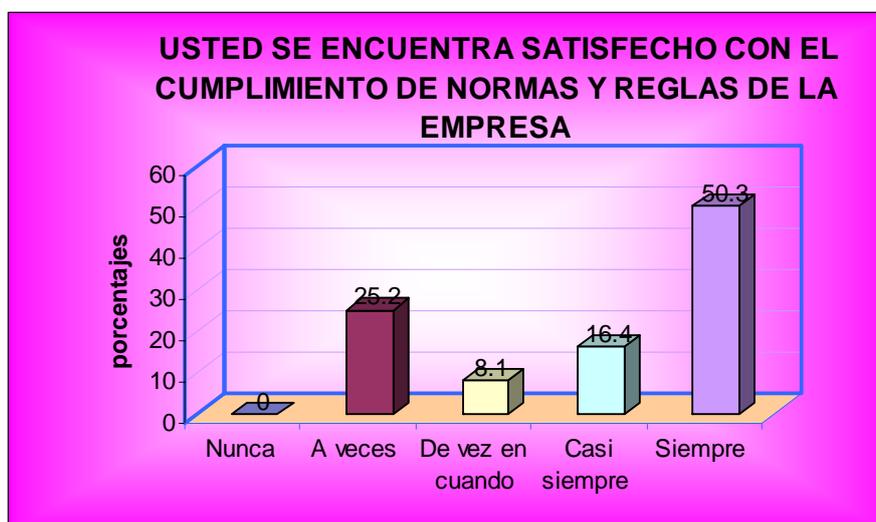
**INTERPRETACION:** De este gráfico podemos afirmar que casi siempre, esta empresa brinda una participación en el trabajo que desempeña con un 56.5%, por otra parte con un 27.4% afirman que siempre participan de actividades que están relacionadas con su trabajo, teniendo en cuenta que un 9.6% nos dice que de vez en cuando participan de actividades que están relacionadas con su trabajo y con un 6.5% nos dice que a veces participan de actividades que están relacionadas con su trabajo.

GRAFICO N° 07



**INTERPRETACION:** Del presente gráfico podemos afirmar con un 73.3% que siempre los trabajadores mantienen una buena relación y son solidarios entre ellos, por otra parte con un 12.2% afirman que casi siempre los trabajadores mantienen una buena relación y son solidarios entre ellos, teniendo en cuenta que un 9.1% nos dice que de vez en cuando mantienen una buena relación y son solidarios entre ellos y con un 5.4% nos dice que a veces mantienen una buena relación y son solidarios entre ellos.

GRAFICO N° 08



**INTERPRETACION:** El presente gráfico muestra que un 50.3% se encuentra satisfecho con el cumplimiento de normas y reglas de la empresa; por otra parte con un 25.2% afirman que a veces se encuentra satisfecho con el cumplimiento de normas y reglas de la empresa; por otra parte con un 16.4% dicen que casi siempre se encuentra satisfecho con el cumplimiento de normas y reglas de la empresa y por ultimo con un 8.1% nos dice que de vez en cuando se encuentra satisfecho con el cumplimiento de normas y reglas de la empresa.

GRAFICO Nº 09



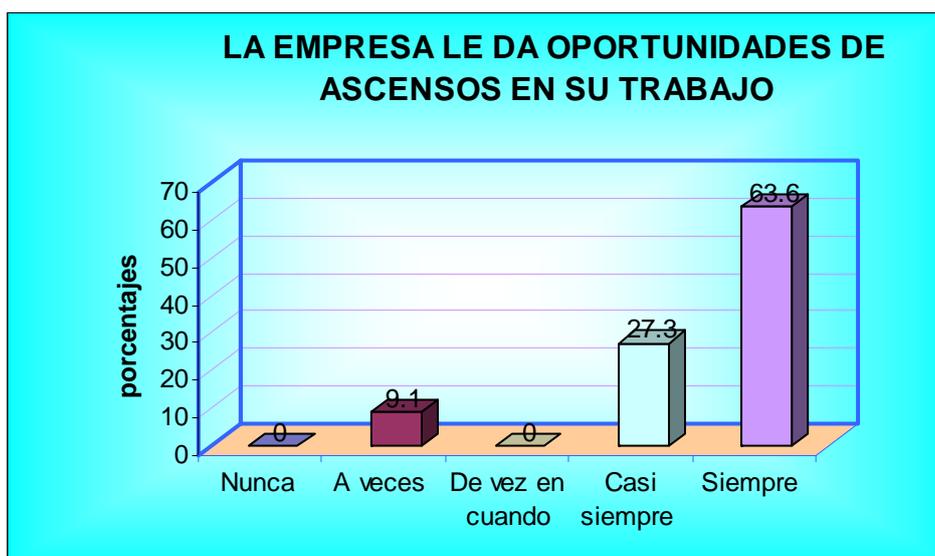
**INTERPRETACION:** Del presente gráfico se puede observar que un 64.2% casi siempre se siente a gusto en el ambiente en que trabaja; por otra parte con un 27.2% afirman que siempre se siente a gusto en el ambiente en que trabaja; teniendo en cuenta y por ultimo el 4.3% contestaron que de vez en cuando y a veces se sienten a gusto en el ambiente en que trabajan.

GRAFICO Nº 10



**INTERPRETACION:** Del presente gráfico podemos observar que un 63.6% afirma que casi siempre el sueldo que recibe es justa por su trabajo que desempeña; por otra parte con un 27.3% afirman que siempre el sueldo que recibe es justa por su trabajo que desempeña y por ultimo con un 9.1% nos dice que a veces el sueldo que recibe es justa por el trabajo que desempeñan.

GRAFICO Nº 11



**INTERPRETACION:** El presente gráfico muestra que un 63.6% siempre les da oportunidades de ascensos en su trabajo; por otra parte con un 27.3% afirman que casi siempre da oportunidades de ascensos en su trabajo y por ultimo con un 9.1% nos dice que a veces les dan oportunidades de ascensos en su trabajo.

GRAFICO Nº 12



**INTERPRETACION:** Del presente gráfico podemos observar que un 53.6% a veces en su trabajo le exigen desarrollar sus habilidades mentales; por otra parte con un 20.4% afirman que nunca les exigen desarrollar sus habilidades mentales en su trabajo; además podemos decir que un 17% afirma que de vez en cuando le exigen desarrollar sus habilidades mentales y por ultimo con un 9% nos dicen que casi siempre le exigen desarrollar sus habilidades mentales.

## DISCUSIÓN

1. De acuerdo con los datos obtenidos de mi encuesta, puedo decir que más del 60% de los trabajadores está de acuerdo con el sueldo que les brinda la empresa Plásticos Delgado; (Koontz, 1999), Este autor hace una diferencia a la motivación de la satisfacción laboral de la siguiente manera: "A la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta de cada persona.
2. Del grafico N° 3 podemos decir que más del 60% de sus trabajadores respondieron que casi siempre la empresa Plásticos Delgado les hace trabajar en equipo, lo que hace referencia a Loche y Laltman (1990) este autor relaciona la motivación, desempeño y satisfacción es el punto focal.  
Este modelo combina todo lo que se conoce sobre el fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.
3. Del gráfico N° 4 podemos afirmar que casi siempre, esta empresa brinda reconocimiento a sus trabajadores por el trabajo que realizan con más de un 60%, lo que hace referencia al autor Maslow (1964) que en uno de los factores importantes de la pirámide el Factor de crecimiento Se refieren al contenido del puesto de trabajo: el reconocimiento de la tarea, su realización, la responsabilidad, la promoción, etc.
4. Del grafico N° 8 muestra que más de un 50% se encuentra satisfecho con el cumplimiento de normas y reglas de la empresa, por lo que el autor (Robbins, 1998:368), define que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas en su trabajo.
5. Del grafico N°9 se puede observar que más de un 60% casi siempre se siente a gusto en el ambiente en que trabaja, lo que hace referencia a Maslow (1964) que en uno de los factores importantes de la pirámide es el factor higiénico, que son aquellos que evitan el descontento. Es decir, si no están presentes provocan insatisfacción, pero no son por sí motivadores por estar relacionados con el entorno del puesto de trabajo: el salario, el estatus, la seguridad, las condiciones laborales, el control, etc
6. Del Gráfico N° 12 se puede verificar que más de un 50% a veces en su trabajo le exigen desarrollar sus habilidades mentales; por lo que el autor Quezada (2000), que las personas actúan por diferentes motivaciones. Si sabemos cuáles son y se asignan tareas en función a estas, aprovecharemos mejor los potenciales del personal en las compañías y aumentaremos su productividad.

## **CONCLUSIONES**

1. Los trabajadores de la empresa plásticos Delgado dicen estar motivados adecuadamente ya que un 50% afirman mediante las encuestas realizadas son positivas, por lo que se podría decir que si motivan a sus trabajadores, pero no a todos de la misma manera.
2. Al estar motivados los trabajadores de la empresa plásticos delgado, desarrollan de una manera eficiente, ya que se afirma en el grafico 8 que el 50% se siente satisfecho con su trabajo que realiza en la Empresa; mientras que el otro 50% no se siente muy satisfecho.
3. La motivación dentro de esta empresa se maneja de manera adecuada; sin embargo para no para todos de la misma manera ya que algunos muestran su descontento de lo que les brinda la empresa al momento de ejecutar su trabajo.
4. Una parte importante se ha podido nombrar por parte de los trabajadores al momento de encuestar es que la mitad del personal que trabaja dentro de esta empresa son familiares y compañeros y el resto son personas contratadas, para la venta de sus productos, por lo que las formas motivacionales que comparte con sus trabajadores son diferentes; el trato con familiares son más comunicativas que con el resto de personal.

## **RECOMENDACIONES**

1. Al momento de encuestar a los trabajadores de la empresa plásticos delgado, me pude dar cuenta que no se sienten muy motivados en su trabajo por lo que seria importante que se realice una retroalimentación para que a largo plazo todos sus trabajadores de sientan comprometidos con la empresa y sean más eficientemente en sus labores dentro de la empresa, obteniendo con ello beneficios que puedan alcanzar los objetivos de la organización.
2. Seria muy interesante, evaluar a todos y cada uno de los trabajadores tratando de entablan conversaciones acerca de su ámbito familiar y motivacional de la empresa tratando de escucharlas y saber lo que necesitan para lograr de ellos un mejor resultado en las funciones que realizan dentro de la empresa.
3. Considero que es muy importante en las empresas este tipo de motivación, pero que debería ser constante, para que el rendimiento de las personas en su trabajo no sea deficiente y sobre todo que sus trabajadores se encuentran satisfechos con su trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALDERFER, C. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. New York: Free Press.
2. HERZBERG, F. (1966). Work and the nature of man. Cleveland: World Publishing.
3. KOONTZ, Harold; Wehrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501
4. LOCKE E. & LATHMAN, G. (1990). A theory of goal setting & task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
5. MASLOW, A. (1954). Motivation and Personality. New York: Harper & Row.
6. McCLELLAND, D. (1961). The achieving society. Princeton, NJ: Van Nostrand.
7. SKINNER, B. (1977). Ciencia y conducta humana. Barcelona: Fontanella.
8. SOLANA, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208
9. STONER, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484, 502
10. TRECHERA, J.L. (2000). Introducción a la Psicología del Trabajo. Bilbao: Desclée de Brouwer. 2ª Edición, 2003.
11. VROOM, V. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.

**ANEXO**  
**ENCUESTA**

Mediante la presente encuesta, queremos tener información de los trabajadores acerca de su motivación en la influencia de la satisfacción laboral dentro de la empresa de plásticos Delgado de la ciudad de Chiclayo.

**INSTRUCCIONES:** Lea las alternativas atentamente y sírvase responder con total sinceridad. De antemano le agradecemos por su cooperación.

**Estimado usuario:**

Para contestar esta encuesta usted debe poner notas del 1 al 5 a cada uno de las preguntas que realizarán a continuación.

<b>MOTIVACIÓN</b>		<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	
1	Nunca	1	Nunca
2	A veces	2	A veces
3	De vez en cuando	3	De vez en cuando
4	Casi siempre	4	Casi siempre
5	Siempre	5	Siempre

ITEMS		NOTAS				
<b>P1</b>	El sueldo que le brinda la empresa satisface sus necesidades	1	2	3	4	5
<b>P2</b>	Se siente motivado con los incentivos que les brinda la empresa	1	2	3	4	5
<b>P3</b>	En la empresa que trabaja realiza trabajos en equipo	1	2	3	4	5
<b>P4</b>	La empresa brinda reconocimiento a los trabajadores por su trabajo	1	2	3	4	5
<b>P5</b>	Cuando tiene algún problema el dueño es comprensible con usted	1	2	3	4	5
<b>P6</b>	Participa usted de actividades relacionadas con su trabajo dentro de la empresa	1	2	3	4	5
<b>P7</b>	Mantiene una buena relación en su trabajo y es solidario con sus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
<b>P8</b>	Usted se encuentra satisfecho con el cumplimiento de las normas y reglas de la empresa	1	2	3	4	5
<b>P9</b>	Se siente a gusto usted en el ambiente en el que trabaja	1	2	3	4	5
<b>P10</b>	Para usted el sueldo que recibe es justa por su labor que desempeña	1	2	3	4	5
<b>P11</b>	La empresa le da oportunidades de ascensos en su trabajo	1	2	3	4	5
<b>P12</b>	En su trabajo le exigen desarrollar todas sus habilidades mentales	1	2	3	4	5

# ANÁLISIS DEL NIVEL DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA TORTILAM EN LA CIUDAD DE CHICLAYO

Moreno Odar Kathia

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo en la Panadería y Pastelería TORTILAM de la ciudad de Chiclayo se realiza con el fin de determinar el nivel de motivación de dicha empresa, ya que este es un factor clave dentro de una organización, siendo la motivación ese algo que hace que las personas actuemos o nos comportemos de una manera, es decir si un trabajador está motivado, éste hará las cosas mejores, sino las hará de mala gana. Hay muchas maneras de motivar a los trabajadores, uno de ellos puede ser las remuneraciones: los pagos, las bonificaciones, etc., el reconocimiento que le puedan brindar, las condiciones de trabajos, las cuales deberán ser buenas para ellos, y logren sentirse identificado a la empresa.

**Palabras claves:** Motivación, satisfacción, remuneración, reconocimiento.

## ABSTRACT

The aim of present I am employed at the Bakery and Pastry shop TORTILAM of Chiclayo's city is realized in order to determine the level of motivation of the above mentioned company, since this it is a key factor inside an organization, being the motivation this something that does that the persons we actuate or behave of a way, that is to say if a worker is motivated, it is it will do the best things, but it will do them unwillingly. There are many ways of motivating the workers, one of them can be the remunerations: the payments, the bonuses, etc., the recognition that there can drink to him, the conditions of works, which will have to be good for them, and they manage to feel identified to the company.

**Key words:** Motivation, satisfaction, remuneration, recognition.

## INTRODUCCION

Hoy en día vemos como algunas empresas progresan y otras se estancan, esto tiene que ver en una parte por los empleados que laboran en la empresa, la motivación hacia ellos es fundamental, y depende de ellos que la empresa progrese o no. En este trabajo de investigación se ha desarrollado el tema de motivación hacia los trabajadores de la PANADERÍA Y PASTELERÍA TORTILAM. Se ha desarrollado los siguientes puntos, primero la parte del **Planteamiento del problema**, donde se ha establecido los objetivos de la investigación y nuestra formulación del problema, donde también se tiene en cuenta la metodología, las variables. Posteriormente se ha desarrollado un **Marco Teórico**, donde se habla un poco de la empresa en estudio y acerca del tema de investigación "La motivación". Finalizando tenemos los **Resultados** de la encuesta aplicada, y con ello las discusiones, conclusiones recomendaciones y los anexos.

## PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

### ➤ Antecedentes de la Investigación

- **LA MOTIVACION DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA INTERSEGURO.** La investigación efectuada se desarrollo de la siguiente manera: en el primer capitulo se toca el tema de las teorías motivacionales, en el segundo capitulo, se toco el tema de la empresa, donde esta ubicada, cuales son sus socios, etc.; en el tercer capitulo, se hablo sobre los resultados obtenidos; y el cuarto capitulo, en enmarco la propuesta de solución.

Con la presente investigación se pudo determinar que muchos trabajadores de interseguro se esfuerzan por alcanzar un determinado volumen de rentas, afrontando diferentes dificultades y barreras que les dificulta desarrollar su trabajo a plenitud, entonces es ahí donde surge la pregunta ***¿que es lo que motiva al trabajador a poder alcanzar un número promedio de rentas?***, según la investigación realizada, la cual se caracterizó por ser de tipo descriptiva, se aplico la encuesta a una muestra de 30 trabajadores, obteniendo como resultado que para algunos lo mas importante es el salario, otros el reconocimiento social y laboral y otros simplemente responden que prefieren trabajar para evitar el despido y poder mantenerse seguros económicamente. Siendo estos los factores motivacionales más resaltantes, creo yo que para que el trabajador se desarrolle tanto laboral y personalmente, se debe incentivar una mayor autoestima personal a fin de que estén convencidos que son los mejores y que la empresa donde laboran es de tipo A.

- **“MOTIVACIÓN EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CRÉDITOS MAVEL S.A.”.** El presente trabajo, tiene como objetivo principal saber si están motivados los trabajadores de la empresa Créditos Mavel S.A.”, para lograr este objetivo se realizó una encuesta a dichos trabajadores tanto del área de ventas como del área de producción. La metodología usada para el presente trabajo fue la técnica del fichaje y la aplicación de una encuesta a los trabajadores de la empresa “Créditos Mavel” S.A.

#### ➤ **Situación Problemática**

En estos tiempos modernos donde la característica que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se exigen en ser cada vez mejores. Hoy en día uno de los temas centrales de las empresas es la **motivación**, si se motiva a los empleados se logrará que trabajen mejor y que se identifiquen con la empresa y de esta manera lograr la efectividad, lo cual lleva a las empresas sumirse en un ambiente competitivo, donde se hace necesario desarrollar ciertas habilidades o características técnicas requeridas en las personas, para que puedan desenvolverse de acuerdo a las exigencias establecidas. De esta manera surge una serie de necesidades que las personas (trabajadores) requieren satisfacer, para lo cual las empresas tienen que estar predispuestas a brindar su apoyo y/o satisfacción de las necesidades dependiendo de cada trabajar, puesto todos no tiene las mismas necesidades y no pueden ser motivados por igual. Es aquí, donde la Panadería y Pastelería Tortilam se encuentra en problemas, ya que el personal no esta cumpliendo con todas las obligaciones y se nota un cierto desgane.

#### ➤ **Formulación del Problema**

¿Cuál es el nivel de Motivación que existe en los trabajadores del Área de Producción y Comercialización de la Panadería y Pastelería Tortilam?

#### ➤ **Obejtivos**

##### **Objetivo General**

Analizar el **nivel** de motivación que existe en los trabajadores de la Panadería y Pastelerías Tortilam

##### **1.4.2. Objetivo Especifico**

- Determinar de qué forma los trabajadores reciben una motivación por parte de la empresa.
- Identificar el como es que influye la motivación en los trabajadores de la Panadería y Pastelería Tortilam
- Identificar el grado de motivación y satisfacción con el que cuenta el personal.
- Determinar cuanto están identificados los trabajadores con las actividades que realizan.
- Que elementos buscan los trabajadores para sentirse motivados.

➤ **Metodología**

**Tipo de Investigación**

El estudio que se ha realizado se encuentra dentro del tipo Descriptiva Aplicativa, ya que se describe acerca del tema de investigación y de la empresa en estudio, identificándose el problema de la misma y aplicando una encuesta para resolver los problemas encontrados.

**1.5.2. Recoleccion de Datos**

La recoleccion de datos se hizo mediante:

- Fuente Primaria: Encuesta.
- Fuente Secundaria: Paginas Web y libros.

**1.5.3. Variables**

**1.5.3.1. Variable Independiente:**

Motivación

**1.5.3.2. Varialbe Dependiente**

- Satisfacción laboral
- Reconocimiento
- Remuneración
- Condiciones de trabajo

<b>Variables</b>	<b>Subvariables</b>	<b>Indicadores</b>
<b>M O T I V A C I Ó N</b>	<b>Satisfaccion laboral</b>	<b>Oportunidades</b>
		<b>Realizacion</b>
		<b>Participacion</b>
	<b>Reconocimiento</b>	<b>Reconocimiento Publico</b>
		<b>Reconocimiento Privado</b>
	<b>Remuneración Total</b>	<b>Remuneraciones Basicas</b>
		<b>Incentivos</b>
		<b>Bonificaciones</b>
	<b>Condiciones de trabajo</b>	<b>Ambiente Confortable</b>
		<b>Seguridad</b>
<b>Trato</b>		

➤ **Justificación**

El motivo de la realización de este trabajo es poder investigar acerca de la motivación que se da en la Panadería y Pastelería Tortilam con el fin de obtener nuestros objetivos y buscar soluciones al problema de la empresa.

## MARCO TEORICO

➤ **Panadería y Pastelería “Tortilam”**

Esta pequeña Empresa, nace el año de 1994, como consecuencia del desempleo que sufría el jefe de esta unidad familiar, donde con un préstamo de \$2.000 dólares y un poco de conocimiento en este rubro de producción de panes y pasteles; en esa época no se contaba con suficientes panaderías y pastelerías en la ciudad y la demanda era mayor, es por ello, que se lanza al mercado 3 tipos de productos en el transcurso del año 94, siendo los productos más comunes del medio, como el pan de yema, pan francés y la porción de torta de chocolate. Obteniéndose una rentabilidad alta dentro del promedio de rentabilidades del mercado local. A partir del año 95 se reinvierte dichas utilidades, incrementando personal, maquinarias y formalizando la pequeña empresa **TORTILAM**, antes ubicada en Alfonso Ugarte y posteriormente en Alfredo Lapoint 847 hasta la actualidad. En los años posteriores se consigue el crecimiento acelerado en el mercado de Chiclayo, incrementando demás productos nuevos y más variados. Pero a partir del 7º año la competencia desleal e informal, hace que la demanda de estos productos disminuya sustancialmente y también el ingreso de productos similares de Lima con marcas conocidas como: BIMBO, PRODUCTOS LA UNION y otros, hace que la empresa disminuya y tenga un crecimiento lento. Hoy en día la empresa cuenta con un local más amplio, incrementándose así al personal y los productos; esta empresa esta dedicada a dar servicios en el rubro de panadería y pastelería y cada uno de ellos con variedad de productos tales como: panes de todo tipo, queques, bocaditos exquisitos, pasteles y tortas de los más variados sabores y adornos para estos, bebidas de las marcas más conocidas, etc.... brindando precios cómodos.

La **ESTRUCTURA ORGÁNICA** de esta empresa esta dirigida por el Gerente, el cual se encarga de asignar las diversas tareas a las demás áreas de la empresa, de administrarla y encargarse del marketing de la misma. En el Área de Producción, esta dirigido por un supervisor, el cual se encarga de vigilar si cumplen bien sus funciones los 4 trabajadores en la producción y 1 en limpieza y mantenimiento. En el Área de Comercialización, dirigida por un supervisor, el cual tiene a su cargo a los 3 responsables de Ventas. En el Área de Contabilidad, se encuentra ubicado el contador de la empresa. Y en el Área Legal, constituido con el abogado, quien es el asesor legal de la empresa. Se cuenta con un personal eficiente, capacitado para brindar una buena atención y los mejores productos, además para su mejora como personas. La **misión** de la empresa es: Somos una empresa con una larga trayectoria dedicada a la elaboración y venta de una amplia variedad de productos de panadería y repostería. Nos preocupamos por el deleite y la salud de nuestros consumidores por lo que ofrecemos productos de alta calidad preparados y sin perseverantes ni colorantes bajo excelentes condiciones higiénicas; siendo su **visión**: Lograr la expansión de nuestra empresa para así lograr ser reconocidas entre las mejores Panaderías de la Región.

## ➤ Motivación

### 2.2.1. Motivación

#### A. Definición

El motivo, es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.<sup>10</sup> Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo o también puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

Varios autores dan su opinión sobre el tema diciendo que:

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en que dirección se encauza a energía<sup>11</sup>. Según el autor Certo, la motivación es el estado interior que hace que el individuo se comporte de una manera que le asegure el alcance de un logro. La motivación explica por qué la gente actúa como actúa, lo cual el autor Robbins lo complementa diciendo que la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Según Díaz de Santos en su libro *Gestión y motivación del personal* define a la motivación como el estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento. Según Stoner, la motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. En si, la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares todo ello dirigido hacia un objetivo.

#### B. Importancia de la Motivación

La importancia de la motivación radica en la satisfacción o logro de ciertos objetivos en caso de persona individual, pero en caso de empresa su objetivo es el mismo pero enfocado a los objetivos de la organización. Para lograr los objetivos de la organización, los directivos han de tener conocimientos básicos sobre la naturaleza humana. ¿Qué es lo que motiva a una persona a trabajar intensamente? ¿Qué es lo que una persona desea o necesita obtener del trabajo? Una vez halladas las respuestas a estas preguntas, podrá diseñar un sistema de recompensas capaz de satisfacer estos deseos y necesidades. Los directivos, como muchos de nosotros, tienen percepciones y creencias muy definidas sobre qué es lo que mueve a las personas. Como sucede respecto a todos los demás aspectos de nuestra vida, cada persona parte de supuestos diferentes en todo lo que concierne a la naturaleza humana<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Kast, F. y Rosenzweig, J.

<sup>11</sup> Solana, R. (1993)

<sup>12</sup> Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S. y Crosby, P. (1996). *Gestión Calidad y Competitividad*.

### C. Teorías de la Motivación

La teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas.

Para explicar cómo se comportan las personas, es necesario estudiar la motivación humana, por ello es uno de los temas fundamentales.

#### a. Jerarquía de las necesidades, según Maslow

Propuso que la motivación depende de 5 necesidades:

- **Fisiológicas**, alimento, agua, aire y vivienda.
- **Seguridad**, estabilidad, ausencia de dolor, amenazas o enfermedad.
- **Amor**, amistad, sensación de pertenencia.
- **Estima**, sentimientos de logro personal y de valor propio y de reconocimiento o respeto.
- **Realización personal**, el cumplimiento de los deseos propios.

#### b. Teoría de los dos factores de Herzberg

Es uno de los más polémicos, probablemente por sus dos características únicas:

- **Factores motivadores**, incluye el trabajo en sí mismo, reconocimiento, ascensos y responsabilidad. Los motivadores son factores intrínsecos.
- **Factores de higiene**, incluye la política de administración de la compañía, la supervisión técnica, el sueldo, las prestaciones, condiciones de trabajo, etc. son factores extrínsecos, sólo funcionan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce.

#### c. Teoría de las Tres Necesidades de Mc Clelland

David Mc Clelland propuso un modelo aprendido de necesidades de motivación que creía enraizado en la cultura. Afirmó que todos tienen tres necesidades:

- **De logro**, las personas que poseen motivación de logro compiten contra alguna norma de excelencia o contribución única frente a la cual es posible juzgar sus conductas y logros.
- **De poder**, las personas que poseen motivación de poder brindan recompensas de posición social a sus seguidores.
- **De afiliación**, las personas que poseen motivación de afiliación tienden a establecer y mantener relaciones personales estrechas con otros.

#### d. Teoría de Mc Gregor

Mc Gregor se preocupó por comparar dos estilos opuestos de administrar: un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmática (teoría X), y otro estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano (teoría Y).

Teoría X	Teoría Y
<ul style="list-style-type: none"><li>- La gente no quiere trabajar.</li><li>- No quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida.</li><li>- Tiene poca creatividad.</li><li>- La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad.</li><li>- Las personas deben ser controladas y a veces hasta obligadas a trabajar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente.</li><li>- La gente prefiere autonomía.</li><li>- Todos son creativos en potencia.</li><li>- La motivación ocurre en todos los niveles.</li><li>- La gente motivada puede auto dirigirse.</li></ul>

#### e. Teoría ERG

Teoría dada por Alderfer, quien está de acuerdo con Maslow, pero sostiene que son sólo tres grupos de necesidades fundamentales:

- **Necesidades Básicas**, o necesidades materiales, satisfechas con el aire, agua, remuneración condiciones de trabajo, etc.
- **Necesidades de relación**, establecer relaciones interpersonales.
- **Necesidades de crecimiento**, necesidad con el fin de encontrar oportunidades de desarrollo personal, cuando realiza contribuciones creativas o productivas al trabajo.

#### f. Teoría de las Expectativas

Sostiene que la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fortaleza de una expectativa de que el acto será seguido de una respuesta dada y de lo atractivo que ese resultado sea para el individuo. Esta teoría ayuda a explicar por qué muchos empleados no están motivados en su trabajo y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse.

#### g. Teorías de la Equidad

Sostiene que los individuos comparan sus aportaciones individuales y los beneficios que reciben con los de otros y responden eliminando cualquier desigualdad.

#### h. Teoría de refuerzo

Destaca que el refuerzo condiciona el comportamiento. Esta teoría ignora el estado íntimo del individuo y se concentra solo en lo que ocurre a una persona cuando realiza determinada acción. Existen cuatro estrategias de modificación de comportamiento organizacional:

- **Refuerzo positivo**: consecuencias agradables.
- **Refuerzo negativo**: evitar una consecuencia desagradable.
- **Castigo**: Para disminuir o eliminar un comportamiento no esperado.
- **Extinción**: Para disminuir o eliminar un comportamiento no esperado, mediante la transferencia de una consecuencia agradable.

#### i. Teoría de Establecimiento de Metas

Sostiene que las metas específicas y difíciles llevan a un alto desempeño.

#### j. Teoría de Evaluación Cognoscitiva

Distribuir recompensas extrínsecas por comportamientos que ya se han recompensado de manera intrínseca tiende a disminuir el nivel total de motivación, las principales implicaciones de esta teoría se relacionan con la forma en la cual se paga a la gente en las organizaciones.

### D. Ciclo Motivacional

Es una secuencia de eventos que van desde la necesidad no satisfecha hacia la satisfacción y el retorno al estado anterior de equilibrio.

Es si, es un proceso cuya función principal es satisfacer las necesidades, el cual posee las siguientes etapas:

1. Necesidad no satisfecha: carencia interna de la persona como hambre, inseguridad, soledad.
2. Tensión: es el estado de un individuo cuando existe una necesidad no satisfecha.
3. Impulso: deseo o motivo que origina un comportamiento de búsqueda e investigación para localizar objetivos, que si se alcanzan, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.
4. Comportamiento dirigido hacia las metas: se trata de que cada uno de los empleados pues siempre están en un estado de tensión, es por ello que para reducir la tensión, ellos mismos hacen esfuerzos y esperan alcanzar algo para atender los intereses de la organización y además también sus propios intereses.
5. Satisfacción de la necesidad: gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.
6. Reducción de la tensión: esta reducción estará enmarcada a los impulsos, objetivos y esfuerzo.

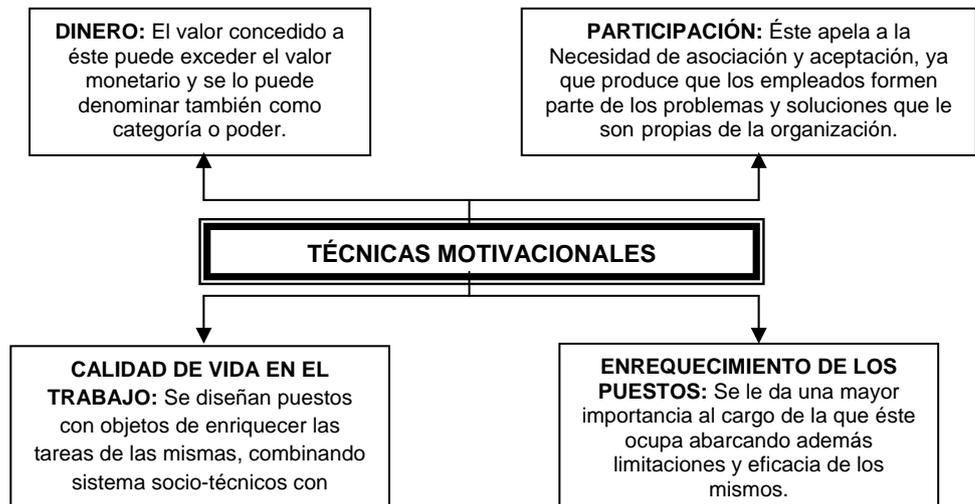
En el caso que la necesidad no se satisfaga, esto pueda acarrear una serie de reacciones. Dentro de las cuales pueden ser:

- Un comportamiento cuya conducta no sea lógica y sin explicación
- Agresividad (sea física o verbal)
- Ansiedad
- Nerviosismo
- Apatía
- Desinterés

Esto siempre les ocurre a los trabajadores cuando los objetivos son bloqueados o no se pueden cumplir dentro del ámbito laboral.

#### E. Técnica de la motivación<sup>13</sup>

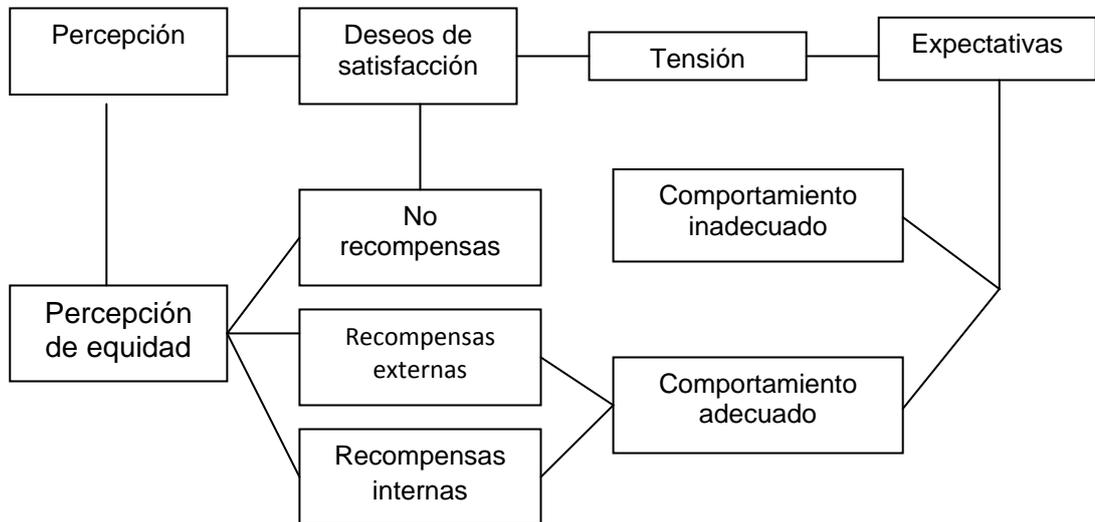
El siguiente cuadro menciona las diversas técnicas motivacionales que pueden emplear los administradores:



<sup>13</sup> César Ochoa Saavedra

## F. Análisis Global de la Motivación<sup>14</sup>

Las diversas teorías ya estudiadas, cubren la motivación del trabajo, desde diversas perspectivas parciales. Cada una de ellas se centra en un aspecto del fenómeno, pero no presta demasiada atención a los demás.



Este análisis global sirve para, intentar descubrir los motivos del comportamiento en el trabajo, para constatar la complejidad del fenómeno motivacional y los principales temas de motivación que afrontan los empleados, como también la forma lógica en que se suceden.

## 2.2.2. Motivación en las Organizaciones

### A. Motivación Laboral

Son los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo.

### B. Diferencia entre motivación y satisfacción

Se debe tener bien en claro que es motivación y satisfacción, para que no haya confusión alguna, por ello se puede definir a la **motivación** como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta y la **satisfacción** al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es primera y posteriormente sigue la satisfacción, ya que la motivación es el que implica un impulso para conseguir algo; mientras que la satisfacción es el resultado experimentado.

<sup>14</sup> Luna Victoria Menacho, Chris Estefani

### C. Elementos que influye en la Motivación Laboral

- **Ambiente confortable:** debe ser agradable, debe ofrecer seguridad, a través del control y/o vigilancia.
- **Ambiente La Motivación:** La motivación es personal y los gerentes deben conocer cuales son las principales motivaciones del personal.
- **Comunicación:** Es el proceso de comunicación que tienen los distintos grupos sociales.
- **Comunicación organizacional:** Para la organización, lo más importante es la comunicación, ya que permite llevar la dirección y saber cual es el futuro.
- **Cultura organizacional**
- **Incentivos:** Se utilizan para mostrarle su interés por el trabajo que realiza el trabajador en la empresa.
- **Motivación del empleado:** Aquí se encuentra la motivación extrínseca e intrínseca.
- **Motivación en el trabajo:** Le permite al hombre obtener recompensas sociales.
- **Organización Inteligente:** Son las empresas que reconocen al personal por su poder y talento frente a la actividad que desarrollan.
- **Responsabilidad en el trabajo:** Es la capacidad por una acción.

### D. Importancia del Gerente en la Motivación

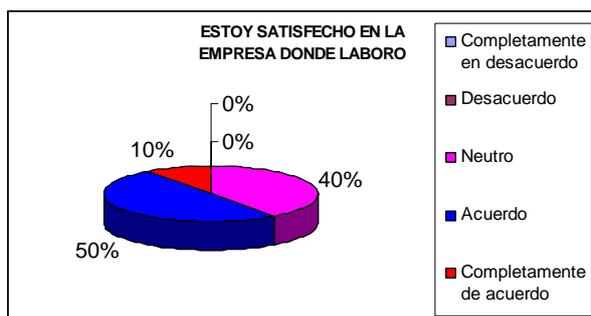
El Gerente desde si, es importante pues es el encargado de sus subordinados, por lo cual hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- **Hacer interesante el trabajo:** El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.
- **Relacionar las recompensas con el rendimiento:** En algunos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento del cada trabajador.
- **Proporcionar recompensas que sean valoradas:** Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Hay muchos tipos de recompensa que no solo es lo monetario.
- **Tratar a los empleados como personas:** a los empleados le gusta que lo traten como personas y no como cualquier cosa.
- **Alentar la participación y la colaboración,** de los empleados pues esto los motiva constantemente.
- **Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna:** A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

## RESULTADOS

**TABLA Y GRAFICO 01:**

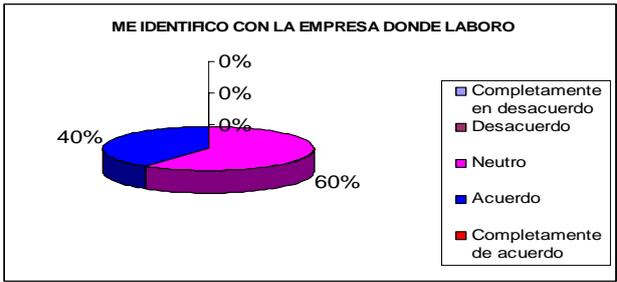
<b>Estoy satisfecho en la empresa donde laboro</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Completamente en desacuerdo	0	0
Desacuerdo	0	0
Neutro	4	40
Acuerdo	5	50
Completamente de acuerdo	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>



**INTERPRETACIÓN:** Según la encuesta el 50% y 10% correspondiente a de acuerdo y completamente de acuerdo con lo que respecta a que si están satisfecho en la empresa donde labora, siendo lo restante (40%) ni en acuerdo ni en desacuerdo, donde

**TABLA Y GRAFICO 02:**

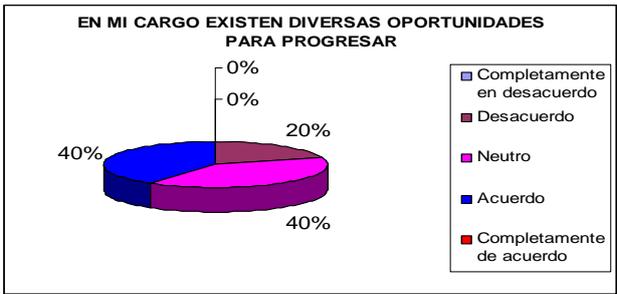
<b>Me identifico con la empresa donde laboro</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Completamente en desacuerdo	0	0
Desacuerdo	0	0
Neutro	6	60
Acuerdo	4	40
Completamente de acuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>



**INTERPRETACIÓN:** El 40% se identifica con la empresa en estudio y el 60% correspondiente a la alternativa de neutro.

**TABLA Y GRAFICO 03:**

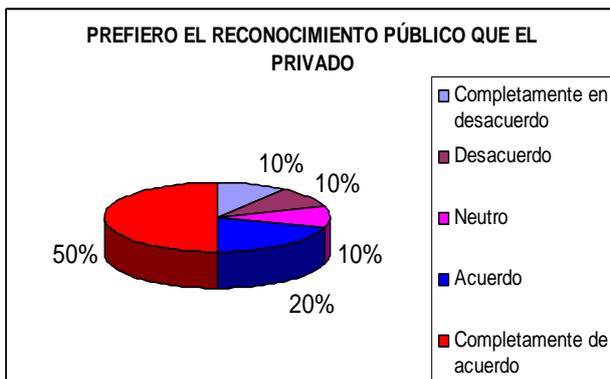
<b>En mi cargo existen diversas oportunidades para progresar</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Completamente en desacuerdo	0	0
Desacuerdo	2	20
Neutro	4	40
Acuerdo	4	40
Completamente de acuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>



**INTERPRETACIÓN:** El 20% consideran que no existen en su cargo diversas oportunidades para progresar, mientras el 40% consideran que sí las hay y lo restante (40%) no están ni en

**TABLA Y GRAFICO 04:**

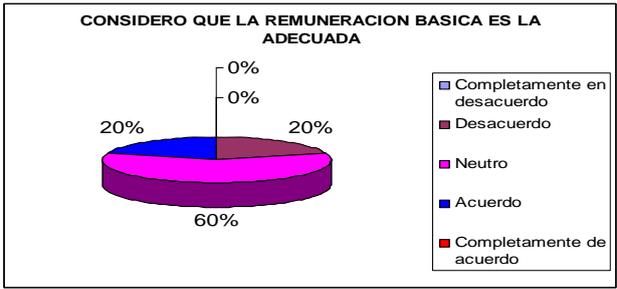
<b>Prefiero el reconocimiento publico que el privado</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Completamente en desacuerdo	1	10
Desacuerdo	1	10
Neutro	1	10
Acuerdo	2	20
Completamente de acuerdo	5	50
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>



**INTERPRETACIÓN:** En cuanto a que si prefieren el reconocimiento público que el privado, el 70% (correspondiente al 20% y 50% de acuerdo y completamente de acuerdo respectivamente) prefiere el reconocimiento publico, mientras el 20% (10% de desacuerdo y 10% completamente en desacuerdo) prefieren el reconocimiento privado y el 10% restante es neutral en cuanto a este tipo de

**TABLA Y GRAFICO 05:**

<b>Considero que la remuneraron básica es la adecuada</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Completamente en desacuerdo	0	0
Desacuerdo	2	20
Neutro	6	60
Acuerdo	2	20
Completamente de acuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>



**INTERPRETACIÓN:** El 60% de los trabajadores encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la remuneración básica que le brinda la empresa, mientras el % restante se divide en un 20% que esta en desacuerdo y otro

**TABLA Y GRAFICO 06:**

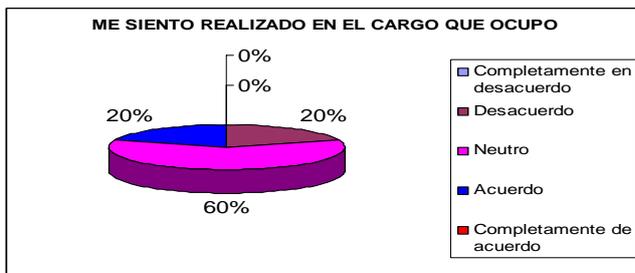
<b>Existen buenos incentivos en la empresa</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Completamente en desacuerdo	0	0
Desacuerdo	4	40
Neutro	4	40
Acuerdo	2	20
Completamente de acuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>



**INTERPRETACIÓN:** Un 20% consideran que si existen buenos incentivos en la empresa, mientras un 40% consideran todo lo contrario y lo restante (40% no esta ni en acuerdo ni en desacuerdo con este punto

**TABLA Y GRAFICO 07:**

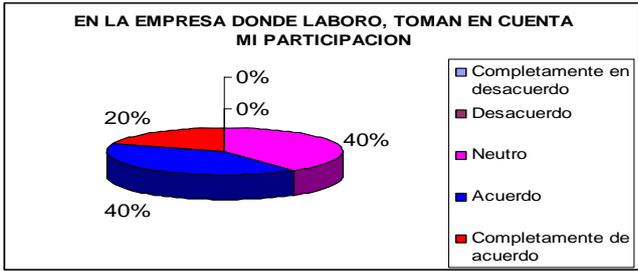
<b>Me siento realizado en el cargo que ocupo</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Completamente en desacuerdo	0	0
Desacuerdo	2	20
Neutro	6	60
Acuerdo	2	20
Completamente de acuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>



**INTERPRETACIÓN:** En cuanto a que si se siente realizado en el cargo que ocupa un 20% consideran que si y otro 20% que no, mientras el 60% es

**TABLA Y GRAFICO 08:**

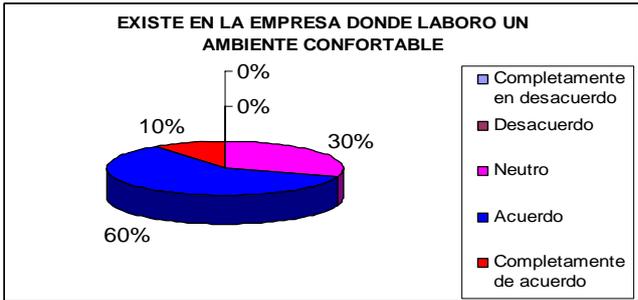
<b>En la empresa donde laboro, toman en cuenta mi participación</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Completamente en desacuerdo	0	0
Desacuerdo	0	0
Neutro	4	40
Acuerdo	4	40
Completamente de acuerdo	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>



**INTERPRETACIÓN:** El 60% consideran que si toman en cuenta su participación dentro de la empresa, más ninguno opina lo contrario, pero si un 40% s

**TABLA Y GRAFICO 09:**

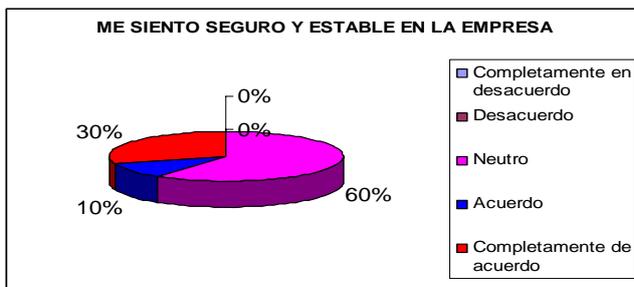
<b>Existe en la empresa donde labora un ambiente confortable</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Completamente en desacuerdo	0	0
Desacuerdo	0	0
Neutro	3	30
Acuerdo	6	60
Completamente de acuerdo	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>



**INTERPRETACIÓN:** En cuanto a que si hay un ambiente confortable dentro de la empresa un 70% está de acuerdo y completamente de acuerdo respecto a esto, más un 30% es

**TABLA Y GRAFICO 10:**

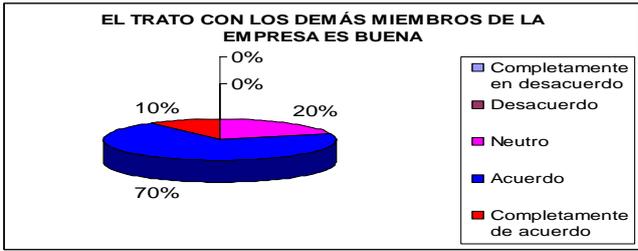
<b>Me siento seguro y estable en la empresa</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Completamente en desacuerdo	0	0
Desacuerdo	0	0
Neutro	6	60
Acuerdo	1	10
Completamente de acuerdo	3	30
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>



**INTERPRETACIÓN:** Un 40% si se siente seguro y estable dentro de la empresa, más un 60% es neutral en cuanto a este tema

**TABLA Y GRAFICO 11:**

<b>El trato con los demás miembros de la empresa es buena</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Completamente en desacuerdo	0	0
Desacuerdo	0	0
Neutro	2	20
Acuerdo	7	70
Completamente de acuerdo	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>



**INTERPRETACIÓN:** Mas del 50%, siendo 70% de acuerdo y 10% completamente de acuerdo con lo que respecta a si el trato con los demás miembros de la empresa es buena, y un 20% no esta ni en acuerdo ni

**TABLA Y GRAFICO 12:**

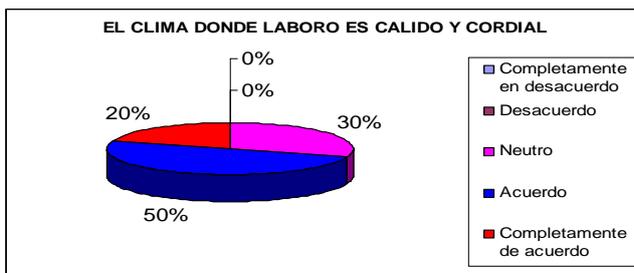
Me siento motivado con los incentivos que me brindan		
Indicadores	N	%
Completamente en desacuerdo	0	0
Desacuerdo	4	40
Neutro	3	30
Acuerdo	3	30
Completamente de acuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>



**INTERPRETACIÓN:** En cuanto a los incentivos que le brindan la empresa, un 30% esta de acuerdo con esto, más un 40% opina lo contrario, y lo restante el 30% su respuesta es neutral.

**TABLA Y GRAFICO 13:**

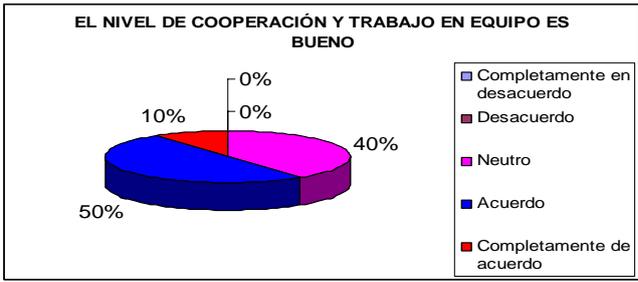
<b>El clima donde laboro es calido y Cordial</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Completamente en desacuerdo	0	0
Desacuerdo	0	0
Neutro	3	30
Acuerdo	5	50
Completamente de acuerdo	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>



**INTERPRETACIÓN:** El 70% de los encuestados consideran que el clima donde labora es calido y cordial, mas no existe opinión alguna afirmando lo contrario, pero si un 30% su opinión es neutral

**TABLA Y GRAFICO 14:**

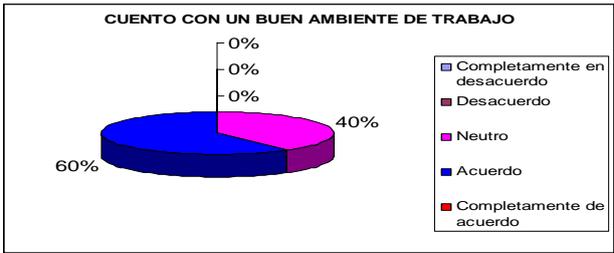
<b>El nivel de cooperación y trabajo en equipo es bueno</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Completamente en desacuerdo	0	0
Desacuerdo	0	0
Neutro	4	40
Acuerdo	5	50
Completamente de acuerdo	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>



**INTERPRETACIÓN:** Un 60% consideran que el nivel de cooperación y trabajo en equipo es buena, más un 40% no esta ni en acuerdo ni en desacuerdo.

**TABLA Y GRAFICO 15:**

<b>Cuento con un buen Ambiente de Trabajo</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Completamente en desacuerdo	0	0
Desacuerdo	0	0
Neutro	4	40
Acuerdo	6	60
Completamente de acuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>



**INTERPRETACIÓN:** El 60% de los encuestados consideran que si cuentan con un buen ambiente de trabajo y el 40% no esta ni en acuerdo ni en desacuerdo.

## DISCUSIONES

- Según la teoría de Eduardo Amorós (2006), nos dice que una de las tareas de los gerentes es encaminar efectivamente la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización, lo cual tiene tres elementos claves: el esfuerzo, la necesidad y el individuo. Lo cual considero que la empresa en estudio no los encamina correctamente.
- Según la teoría de Eduardo Amorós (2006). Un tema que también se encuentra relacionado con la motivación se refiere a las recompensaciones, estas deben distribuirse de manera justa; los empleados deben percibir que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño que demuestren; pues de esta manera buscarán optimizar su desempeño y elevar su producción. Lo cual también se observa que los trabajadores no están completamente conforme con los incentivos ni reconocimiento por parte de la empresa.
- Según varios autores al hablar de las teorías de la motivación, se ha identificado como una de ella, la necesidad de relacionarse dentro de la empresa, pues esto conlleva a que se forme un ambiente confortable, con un buen trato y comunicación, y ellos se sienten motivados, pues habrá un buen trabajo en equipo y cooperación entre ellos.
- Según Eduardo Amorós (2006). Las condiciones de trabajo es otro elemento importante, ya que cuando los empleados trabajan en condiciones seguras y cómodas se sentirán más satisfechos y motivados. En cuanto a la empresa en estudio se ha podido observar que ellos si se sienten seguros y cómodos dentro de la empresa donde labora.

## CONCLUSIONES

- La motivación es un tema fundamental para una organización, pues es el eje que mueve a los trabajadores para hacer las cosas mejores, toda persona necesita estar motivada de vez en cuando.
- La motivación es de vital importancia para la empresa, tanto en el sentido moral como económico, ya que este puede incentivar y mejorar el bienestar de sus empleados tanto económica como emocionalmente.
- Toda persona tienen necesidades que requieren más que dinero para satisfacerlas, si se pretende lograr que los trabajadores se desenvuelvan con eficiencia se debe satisfacer sus necesidades, pues ellos necesitan sentir que su trabajo tiene valor y lo que ellos hacen también.
- De la encuesta aplicada se puede observar como las personas prefieren el reconocimiento público que el privado, ya que esto los motiva a hacer las cosas mucho mejor.
- La mayoría de los trabajadores están satisfechos en la empresa donde labora, se identifican con la empresa y consideran que si hay oportunidades para progresar y sobresalir.

- En cuanto a la motivación económica, se ha podido observar que la mayoría no consideran que la remuneración básica y los incentivos los motiven.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda que brinde a sus trabajadores incentivos para motivarlos a que hagan las cosas mejores, además que les brinde capacitaciones, ya que ellos quieren mejorar.
- Debe tratar a todos por iguales, aunque sean nuevos, ya que como recién empiezan, ellos necesitan sentirse incorporados a la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

- AMOROS, Eduardo (2006). Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. ISBN-13: 978-84-690-4674-6. Editorial EUMED. Universidad de Málaga. España <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/index.htm>
- CHIAVENATO, A. (1999). "Introducción a la teoría general de la Administración". Colombia: Mc Graw- Hill.
- CERTO, S. (2001). "Administración Moderna: Diversidad, Calidad, Ética y el Entorno Global" Bogota: Pearson Educación.
- DIEZ DE CASTRO, P. (2001). "Administración y Dirección". España: Mc Graw Hill.
- KOONTZ, H.; WEHRICH, H. (1999). Administración, una perspectiva global. México: Editorial Mc Graw Hill.
- ROBBINS, S. (2000). "Administración". México: Prentice Hall.
- SLOCUM, J. (2001). "Comportamiento Organizacional". Octava Edición. México: Thomson.
- STONER, J.; FREEMAN, R. y GILBERT, D. (1996). Administración. México: Editorial Pearson.

## ANEXOS

### Encuesta

#### Encuesta sobre Motivación en la Panadería y Pastelería "TORTILAM"

**INSTRUCCIONES:** Con el propósito de conocer el grado existente sobre motivación para un buen desempeño en su empresa, se solicito de su valiosa ayuda, se le agradecerá responder a las preguntas con veracidad marcando con una (x) la respuesta que UD. crea conveniente.

1	Completamente en desacuerdo
2	Desacuerdo
3	Neutro
4	Acuerdo
5	Completamente de acuerdo

AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho en la empresa donde laboro					
Me identifico con la empresa donde laboro					
En mi cargo existen diversas oportunidades para progresar					
Prefiero el reconocimiento publico que el privado					
Considero que la remuneraron básica es la adecuada					
Existen buenos incentivos en la empresa					
Me siento realizado en el cargo que ocupo					
En la empresa donde laboro, toman en cuenta mi participación					
Existe en la empresa donde labora un ambiente confortable					
Me siento seguro y estable en la empresa					
El trato con los demás miembros de la empresa es buena					

Me siento motivado con los incentivos que me brindan					
El clima donde laboro es calido y Cordial					
El nivel de cooperación y trabajo en equipo es bueno					
Cuento con un buen Ambiente de Trabajo					

# DETERMINAR EL NIVEL MOTIVACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE VENTAS Y ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA TIENDA SAGA FALABELLA – REAL PLAZA

Ortiz Villanueva José

## RESUMEN

En el presente trabajo titulado "motivación del personal de ventas y atención al cliente de la tienda saga Falabella – real plaza, cual es nivel de motivación que tienen los trabajadores de dicha empresa respecto a su desenvolvimiento de trabajo de cómo se desarrolla dentro de la empresa.

Por tal motivo se planteó el siguiente problema "¿Cuál es el nivel motivacional que tienen los trabajadores del sector de ventas y atención al cliente de la tienda saga Falabella – real?"

Por ende que las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

## PALABRAS CLAVES:

Trabajadores, motivación, calidad de vida, organización

## Abstract

In this article authorized " the motivation in workpeople's work at the store saga real falabella - the city's plaza Chiclayo, it as she is level of motivation and I have a meal himself deservuelsen the workpeople in the company relating to his work and as they motivate themselves to work at the store adequatelyKey words

Workers' satisfaction, quality of life, rewards, organization

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad vivimos en un mundo donde los trabajadores juegan un papel importante de la empresa. Esto se puede definir como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Sin embargo tendremos que tomar en cuenta el nivel motivacional para realizar sus labores dentro de la empresa es muy importante para así tener una mejor productividad de los trabajadores y así pueda estar satisfecho dentro de la organización.

## PLAN DE INVESTIGACIÓN

## ANTECEDENTES

Según **Davis, Kieth, Jhon W. (2003)** nos comenta que el trabajo es un fenómeno que ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad y que en función del momento histórico, social y económico ha ido adquiriendo significaciones distintas. Y que por ello la motivación fue influyente para que los empleados cumplan a plenitud sus labores, ya que mediante ella se obtienen mejores resultados.

Según **Dervy, Jiménez, Silva (2007)** nos recalca que la motivación siempre nos lleva de entusiasmo y energía, son una serie de pasos que nos mueven a actuar y a esa acción se le conoce como motivador y que la motivación depende de la situación en que se encuentre.

Según **Jorge, E. Pereira (2006)** nos recomienda que a pesar de que el gerente de una empresa motive a sus empleados, eso no les garantiza a la empresa completamente que sus empleados puedan producir más substancialmente, también influye el cargo que desempeña cada empleado, es primordial saber colocar a cada empleado en un puesto adecuado de trabajo.

## SITUACION PROBLEMATICA:

Cada vez a menudo los directivos de las grandes empresas tratan de crear, dentro de sus organizaciones, un ambiente favorable para llevar a cabo todos los procesos necesarios para alcanzar el éxito de la empresa, como organización formada por todo el personal que labora en ella, teniendo en cuenta sus necesidades y objetivos personales. De esta manera, la organización se preocupa no solo para cumplir no solo con sus objetivos, si no que trata de garantizar el cumplimiento de los objetivos personales de todos sus empleados.

Es por ello que es necesario que el administrador conozca las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento del hombre y utilizar la motivación como un medio para mejorar la calidad de labor dentro de las organizaciones. Sin embargo, existe una diversidad inmensa respecto a los que desea cada empleado, muchas veces lo que la gente quiere de sus trabajadores, no es lo que los gerentes creen que quieren. Para convertirse en un motivador eficaz, el gerente tiene que identificar y comprender estas diferencias y ayudar a que los empleados satisfagan sus deseos al mismo tiempo que satisfacen las necesidades de la organización.

### **FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Qué niveles de motivación existen en el personal de ventas y atención al cliente de Saga Falabella – Real Plaza de la ciudad de Chiclayo?

### **OBJETIVO GENERAL**

Estipular el nivel de motivación existente en el personal de ventas y atención al cliente de la tienda Saga Falabella – Real Plaza de la ciudad de Chiclayo

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Identificar como influye el grado de motivación, que ofrece la tienda saga falabella a su personal de ventas, en la organización.
2. Describir de que manera la organización motiva a sus empleados.
3. Señalar cuales son las principales fuentes motivadoras para el personal de ventas y atención al cliente de tienda saga falabella.

### **METODOLÓGIA**

#### **TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio será descriptivo.

#### **POBLACIÓN**

Población estará constituida por todos los trabajadores de ventas y atención al cliente de la tienda saga falabella real – plaza de la ciudad de Chiclayo.

#### **MUESTRA**

La muestra estará constituida por 12 trabajadores de ventas y atención al cliente de la tienda saga falabella real – plaza de la ciudad de Chiclayo.

#### **METODOS Y TÉCNICAS Y INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATO (censo)**

La metodología utilizada estará acorde con el siguiente procedimiento:

Técnicas: Se emplearán las siguientes técnicas:

**Técnica de Gabinete**, donde usaremos la denominada:

**Técnica de Fichaje**, cuyos instrumentos serán: Fichas Bibliográficas, Fichas Textuales y Fichas de Resumen. En el caso de las bibliográficas utilizaremos el sistema APA.

**Técnica de Análisis de Textos**. Comentarios de los textos documentados, a través de las citas de documentación.

**Técnica de Campo**, como técnica de campo se aplicaron:

- **Observación**, con su respectivo instrumento, la guía de observación

**Variables y Operacionalización:**

Operacionalización de las Variables		
Variables	Indicadores	Indicadores
Nivel Motivacional	Estabilidad laboral	nominal
	Capacitación	nominal
	Trato	nominal
	Ambiente laboral	nominal
	Expectativas	nominal

**FUENTE:** *Elaborado por José Ortiz Villanueva*

## JUSTIFICACION

Con la realización del presente estudio, se espera establecer el nivel motivacional de los empleados dentro de la organización, de tal que como futuro administrador pueda ir conociendo los problemas de los trabajadores que tienen dentro de una empresa en el desarrollo de su trabajo de labores para así dar una solución dentro de la empresa para así lograr un mayor grado de eficiencia y una mayor productividad.

## MARCO TEORICO

La motivación es dependiente del entorno laboral o vida personal del trabajador, la cual se relaciona con la satisfacción de este en su trabajo.

La satisfacción en el trabajo varía de un país a otro y de una empresa a otra, siendo una de sus posibles causas el sueldo mensual dado por la empresa. Otra de las causas para una buena satisfacción dentro del trabajo es el grado en que las características del trabajo permitan que el individuo obtenga sus necesidades; por lo general engloban el tema familiar.

Las discrepancias son el resultado de expectativas cumplidas que vienen a ser la diferencia entre lo que el individuo espera recibir de un trabajo como: buen sueldo, oportunidades de promoción; y, cuando las expectativas con mayores que la realidad, la persona termina insatisfecha. La satisfacción depende del grado de justicia y esto se da cuando la persona percibe los resultados de su trabajo en relación con sus aportaciones, es decir, si son favorables comparándolos con los resultados y aportaciones cercanas a él; y se cree que la satisfacción depende en gran parte de rasgos de personalidad y factores genéticos.

Esta área tiene consecuencias importantes. La motivación ocasiona en los trabajadores un aumento de la satisfacción en el trabajo y si se fomenta un buen ambiente laboral que satisfaga al empleado se estaría incentivando una mayor dedicación en ellos.

Para lograr altos niveles de compromiso se tendrá que aumentar la satisfacción y así poder disminuir el ausentismo de los trabajadores en la empresa que laboran, ya que puede ocasionar rotaciones de personal, el cual no va a permitir obtener mejoras en el desempeño de los empleados; también es importante disminuir los efectos del estrés y lograr un buen rendimiento siempre con la motivación de la mano.

Las Organizaciones ayudan a los empleados en el manejo de la interacción entre el trabajo y su vida personal tales como: servicios de guardería, horarios flexibles, trabajo en el hogar, servicios de cajeros automáticos y programas de reducción de estrés; de esta ayuda se espera que mejore la satisfacción y productividad de los empleados.

**Hellriegel, Slocum y Woodman (2000)**, la motivación son fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que comporte de una manera específica, encaminada hacia las metas.

**Robbins, Stephen P. (2000)**, una organización esta formada por miles y miles de tareas y a sus vez estas tareas se agrupan para definir los puestos de trabajo.

**Durbrin., Andrew (2002)** señalo que las personas muestran un grupo complejo de necesidades excepcionalmente intensas que pueden clasificarse en una jerarquía.

**Maristany, Jaime (2000)**, afirmo que todos tienen tres necesidades en particular importantes: de logros, afiliación y poder. Las personas que muestran un fuerte motivo de poder realizan acciones que afectan los comportamientos de otros y poseen un proceso atractivo emocional.

**Werther, W.B. y Davis, K. (1996)** la adaptación personal, no hay duda que que los individuos bien adaptados se conforman en efecto, con frecuencia, ah las presiones de la sociedad y algún grupo. la persona bien adaptad es la que después de examinar el pro y el contra, puede considerarse en libertad.

## RESULTADOS

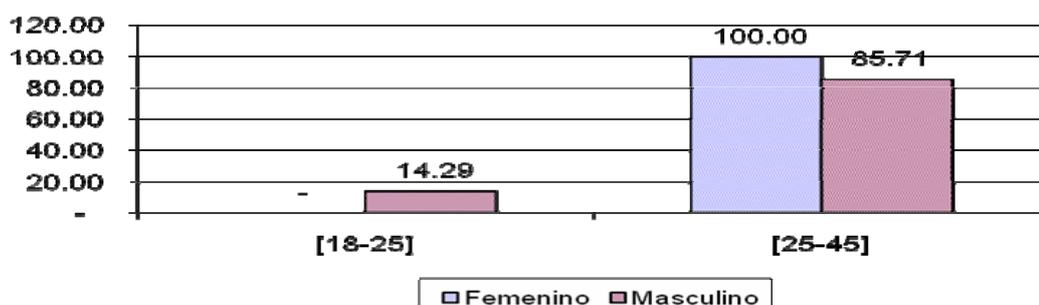
### GRAFICO N 1

Tabla N° 1: personal de ventas y atención al cliente de tiendas de Saga Falabella – Real Plaza, según edad y sexo.

Edad	Sexo				Total	%
	Femenino	%	Masculino	%		
[18-25]	0	-	1	14.29	1	8.33
[25-45]	5	100.00	6	85.71	11	91.67
<b>Total</b>	5	100.00	7	100.00	12	100.00

Fuente: Encuesta aplicada al personal de ventas y atención al cliente de tiendas de Saga Falabella – Real Plaza.

*Gráfico N° 1: personal de ventas y atención al cliente de tiendas de Saga Falabella – Real Plaza, según edad y sexo.*



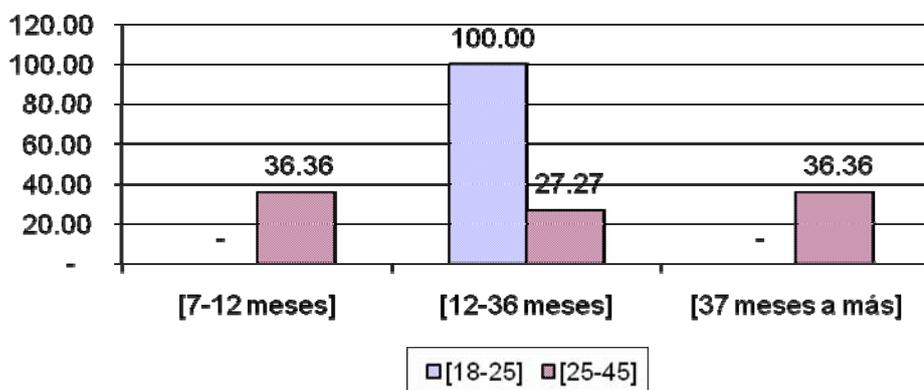
Al realizar el estudio aplicado en las tiendas de Saga Falabella - Real Plaza se ha podido observar que la mayor parte de la población de los trabajadores en dicha empresa son hombres con un parámetro de edad oscilando entre 25 – 45 años y un trabajador de 18 – 25 años. En el caso de las mujeres solo cinco están entre 25 – 45.

GRAFICO 2

Tiempo de permanencia laboral	Edad				Total	%
	[18-25]	%	[25-45]	%		
[7-12 meses]	0	-	4	36.36	4	33.33
[12-36 meses]	1	100.00	3	27.27	4	33.33
[37 meses a más]	0	-	4	36.36	4	33.33
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.00</b>	<b>11</b>	<b>100.00</b>	<b>12</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de ventas y atención al cliente de tiendas de Saga Falabella

*Gráfico N° 2: personal de ventas y atención al cliente de tiendas de Saga Falabella – Real Plaza, según tiempo de laborar en la empresa, por edad.*



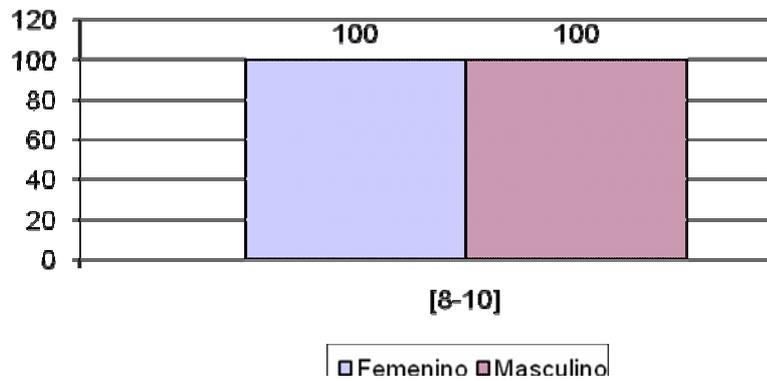
Saga Falabella – Real plaza cuenta con personal que mantienen actualmente en la empresa un tiempo máximo de 37 meses con respecto a una edad que fluctúa entre 25 – 45 la cual esta determinada por una población de 4 personas. Así mismo entre 12 y 36 meses con un personal entre 18 – 25 años, tres personas entre 25 – 45 que también se mantienen en el mismo tiempo antes mencionado. El tiempo mínimo que tienen es entre 7 – 12 meses correspondientes a 4 trabajadores de 25- 45.

### GRAFICO 3

Personal de ventas y atención al cliente de Tiendas Saga Falabella – Real Plaza según horas diarias de trabajo por sexo.

Horas diarias de trabajo	Sexo				Total	%
	Femenino	%	Masculino	%		
<b>[8-10]</b>	5	100	7	100	12	100
<b>Total</b>	5	100	7	100	12	100

*Gráfico Nº 3: personal de ventas y atención al cliente de tiendas de Saga Falabella – Real Plaza. según horas diarias de trabajo. por sexo.*



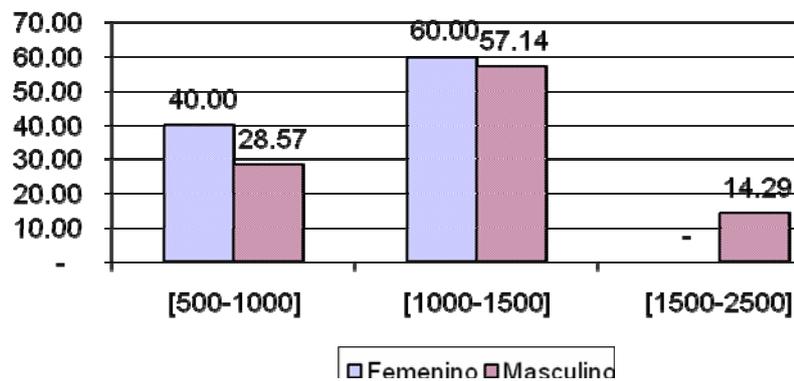
Según el sexo de los trabajadores que laboran en la empresa, tanto en el sexo masculino como femenino se da en un 100% que laboran de 8 a 10 horas diarias de trabajo.

#### GRAFICO 4

Personal de ventas y atención al cliente de Tiendas Saga Falabella – Real Plaza según remuneración por sexo.

Remuneración	Sexo				Total	%
	Femenino	%	Masculino	%		
[500-1000]	2	40.00	2	28.57	4	33.33
[1000-1500]	3	60.00	4	57.14	7	58.33
[1500-2500]	0	-	1	14.29	1	8.33
<b>Total</b>	5	100.00	7	100.00	12	100.00

*Gráfico N° 4: personal de ventas y atención al cliente de tiendas de Saga Falabella – Real Plaza, según remuneración, por sexo.*



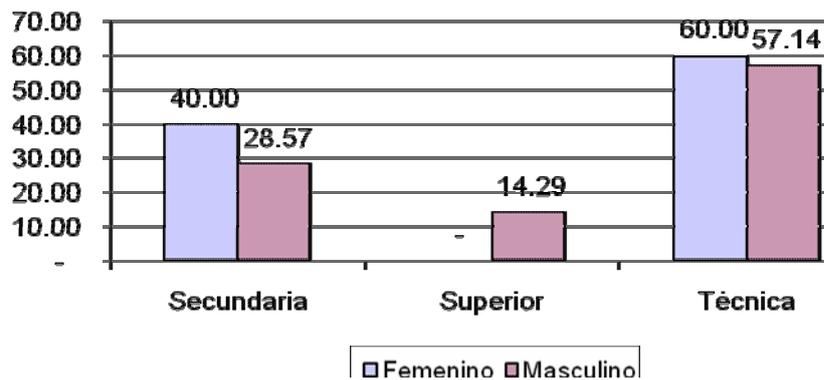
La remuneración que perciben los trabajadores de Saga Falabella según el sexo entre 500 – 1000 monto que les abonan por su labor en el sexo femenino es el 40%, entre 1000 – 1500 60%. En el sexo masculino se da en un 28.57% con un monto de pago de 500 – 1000, 57.14% entre 1000 – 1500 y 14.29% que perciben un sueldo de 1500 – 2500.

GRAFICO 5

Personal de ventas y atención al cliente de Tiendas Saga Falabella – Real Plaza según nivel de instrucción por sexo.

Nivel de Instrucción	Sexo				Total	%
	Femenino	%	Masculino	%		
Secundaria	2	40.00	2	28.57	4	33.33
Superior	0	-	1	14.29	1	8.33
Técnica	3	60.00	4	57.14	7	58.33
<b>Total general</b>	<b>5</b>	<b>100.00</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>	<b>12</b>	<b>100.00</b>

Gráfico Nº 5: Ppersonal de ventas y atención al cliente de tiendas de Saga Falabella – Real Plaza. según nivel de instrucción. por sexo.



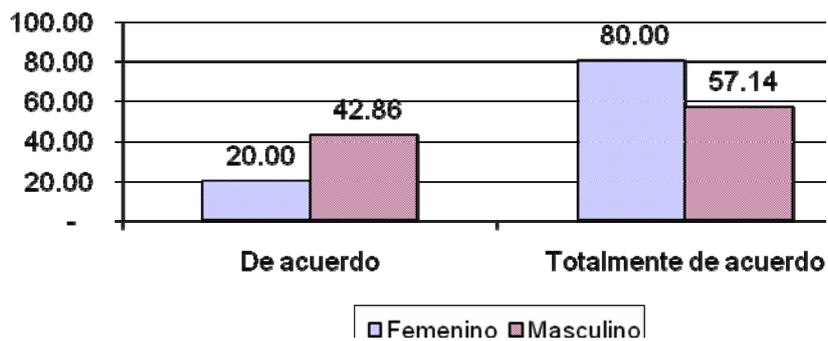
Según el nivel de instrucción por sexo, la empresa Saga Falabella cuenta con un 40% de mujeres con secundaria y técnicas en un 60%. En el caso de los hombres 28.57% con nivel secundario, Superior 14.29% y técnicos con 57.14%.

**GRAFICO 6**

**Personal de ventas y atención al cliente de Tiendas Saga Falabella – Real Plaza según si es reconocido el trabajador por su empeño según el sexo.**

Se alaba a los empleados por un trabajo bien hecho	Sexo				Total	%
	Femenino	%	Masculino	%		
De acuerdo	1	20.00	3	42.86	4	33.33
Totalmente de acuerdo	4	80.00	4	57.14	8	66.67
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>	<b>12</b>	<b>100.00</b>

*Gráfico N° 6: personal de ventas y atención al cliente de tiendas de Saga Falabella – Real Plaza, según opinión acerca de si se alaba un trabajo bien hecho, por sexo.*



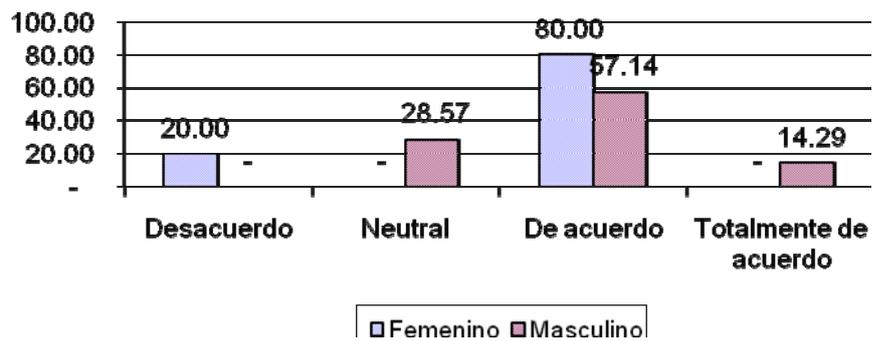
El personal que labora en Saga Falabella, según el sexo femenino, en cuanto si están de acuerdo con que la empresa reconoce su trabajo el 20% de ellas lo están, un 80% totalmente de acuerdo. En el sexo masculino un 42.86% están de acuerdo con que la empresa sabe reconocer su trabajo y un 57.14% totalmente de acuerdo.

### GRAFICO 7

**Personal de ventas y atención al cliente de Tiendas Saga Falabella – Real Plaza según opinión acerca de si los supervisores no gritan a los empleados por sexo.**

Supervisores no gritan a empleados	Sexo				Total	%
	Femenino	%	Masculino	%		
Desacuerdo	1	20.00	0	-	1	8.33
Neutral	0	-	2	28.57	2	16.67
De acuerdo	4	80.00	4	57.14	8	66.67
Totalmente de acuerdo	0	-	1	14.29	1	8.33
Total general	5	100.00	7	100.00	12	100.00

*Gráfico N° 7: personal de ventas y atención al cliente de tiendas de Saga Falabella – Real Plaza, según opinión acerca de si los supervisores no gritan a los empleados, por sexo.*

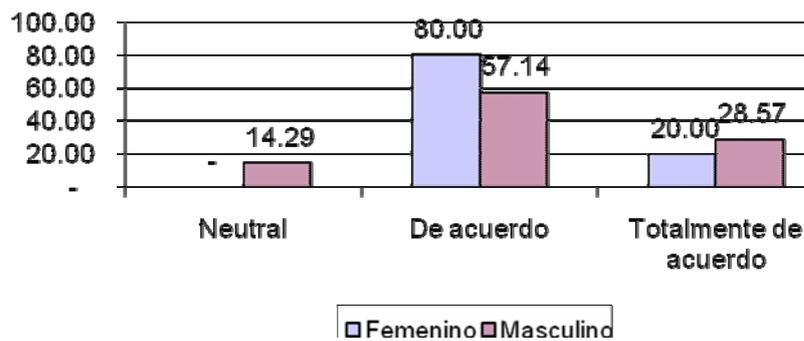


El personal que labora en dicha empresa al preguntar si los supervisores tratan bien a sus empleados estos respondieron que; en cuanto a las mujeres de acuerdo con un 80% y 57.14% en el sexo masculino.

GRAFICO 8

Confianza en los empleados	Sexo				Total	%
	Femenino	%	Masculino	%		
Neutral	0	-	1	14.29	1	8.33
De acuerdo	4	80.00	4	57.14	8	66.67
Totalmente de acuerdo	1	20.00	2	28.57	3	25.00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>	<b>12</b>	<b>100.00</b>

Gráfico N° 8: personal de ventas y atención al cliente de tiendas de Saga Falabella – Real Plaza. según opinión acerca de si los superiores confían en los empleados. por sexo.

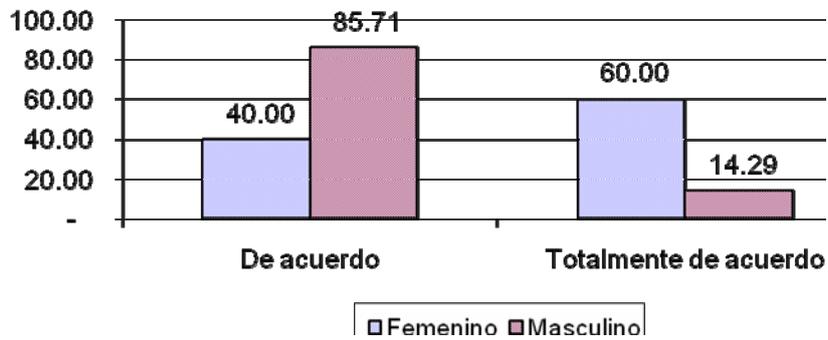


Los trabajadores de Saga falabella en cuanto al sexo masculino en un 57.14% afirman que sus supervisores confían en ellos y en el sexo femenino un 80% afirman lo antes mencionado.

GRAFICO 9

Respeto en el trato	Sexo				Total	%
	Femenino	%	Masculino	%		
De acuerdo	2	40.00	6	85.71	8	66.67
Totalmente de acuerdo	3	60.00	1	14.29	4	33.33
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>	<b>12</b>	<b>100.00</b>

**Gráfico N° 9: personal de ventas y atención al cliente de tiendas de Saga Falabella – Real Plaza, según opinión acerca de si existe respeto en el trato, por sexo.**

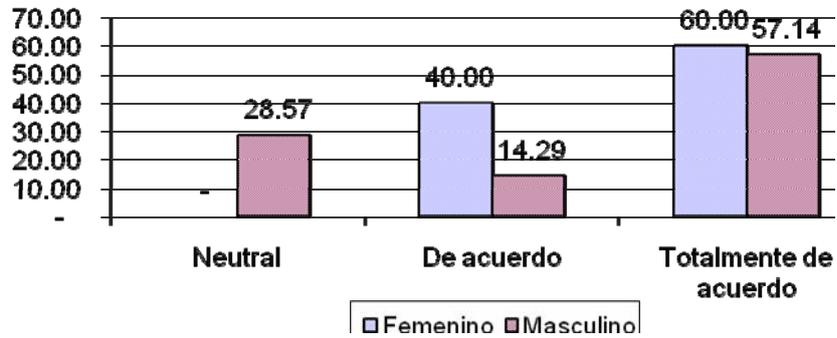


El personal que labora en Saga Falabella en cuanto al sexo Femenino un 60% están totalmente de acuerdo en que existe respeto y el sexo masculino afirma en un 85.71% que están de acuerdo con que se cumple dicho valor en la empresa.

**GRAFICO 10**

Justicia en el trato	Sexo				Total	%
	Femenino	%	Masculino	%		
Neutral	0	-	2	28.57	2	16.67
De acuerdo	2	40.00	1	14.29	3	25.00
Totalmente de acuerdo	3	60.00	4	57.14	7	58.33
<b>Total general</b>	<b>5</b>	<b>100.00</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>	<b>12</b>	<b>100.00</b>

**Gráfico N° 10: personal de ventas y atención al cliente de tiendas de Saga Falabella – Real Plaza, según opinión acerca de si existe justicia en el trato, por sexo.**

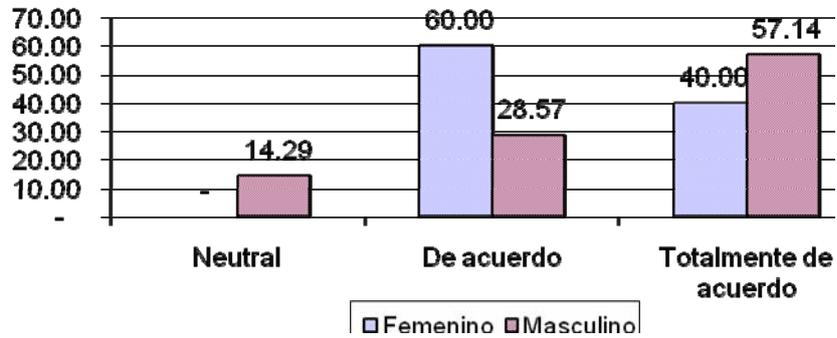


Al preguntar a los trabajadores si en la empresa existe justicia en el trato un 60% que respecta al sexo femenino respondieron que estaban de acuerdo que esto si se cumple. Un 57.14% que respecta al sexo masculino respondieron que están de acuerdo.

**GRAFICO 11**

Aprecio del trabajo intenso	Sexo				Total	%
	Femenino	%	Masculino	%		
Neutral	0	-	1	14.29	1	8.33
De acuerdo	3	60.00	2	28.57	5	41.67
Totalmente de acuerdo	2	40.00	4	57.14	6	50.00
Total general	5	100.00	7	100.00	12	100.00

**Gráfico N° 11: personal de ventas y atención al cliente de tiendas de Saga Falabella – Real Plaza, según opinión acerca de si se aprecia el trabajo intenso, por sexo.**

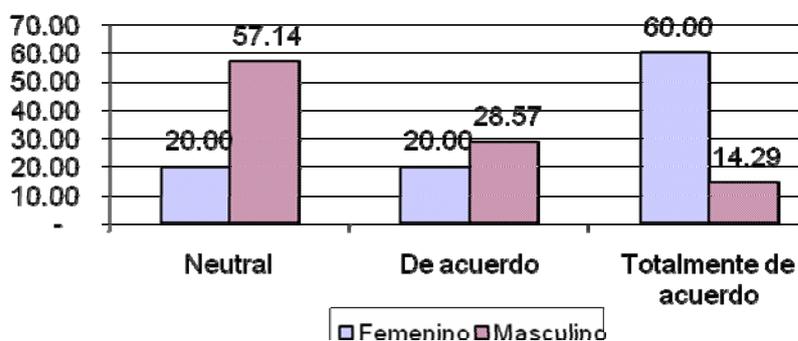


La empresa aprecia el trabajo que realiza sus trabajadores, es por ello que en cuanto al sexo masculino respondieron en un 57.14% que están totalmente de acuerdo con ello, y en el sexo femenino en un 60% que están de acuerdo.

**GRAFICO 12**

Uso de sugerencias de empleados	Sexo				Total	%
	Femenino	%	Masculino	%		
Neutral	1	20.00	4	57.14	5	41.67
De acuerdo	1	20.00	2	28.57	3	25.00
Totalmente de acuerdo	3	60.00	1	14.29	4	33.33
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>	<b>12</b>	<b>100.00</b>

**Gráfico N° 12: personal de ventas y atención al cliente de tiendas de Saga Falabella – Real Plaza, según opinión acerca de si se usan las sugerencias de los empleados, por sexo.**

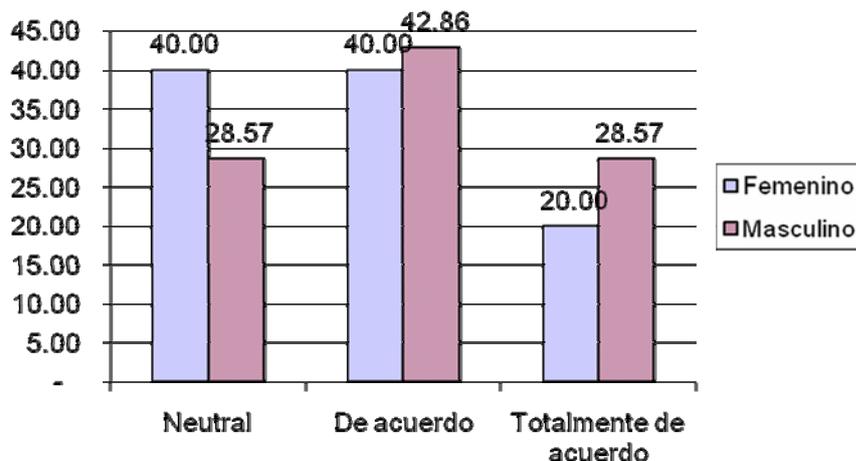


La empresa Saga Falabella recibe las sugerencias de los trabajadores de la empresa, ello se puede deducir por las respuestas de los trabajadores. En cuanto al sexo femenino un 60% respondieron que están totalmente de acuerdo y en el sexo masculino un 28.57% que están de acuerdo.

**GRAFICO 13**

Se dice la verdad a los empleados	Sexo				Total	%
	Femenino	%	Masculino	%		
Neutral	2	40.00	2	28.57	4	33.33
De acuerdo	2	40.00	3	42.86	5	41.67
Totalmente de acuerdo	1	20.00	2	28.57	3	25.00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>	<b>12</b>	<b>100.00</b>

**Gráfico N° 13: personal de ventas y atención al cliente de tiendas de Saga Falabella – Real Plaza. según opinión acerca de la veracidad de los superiores. por sexo.**

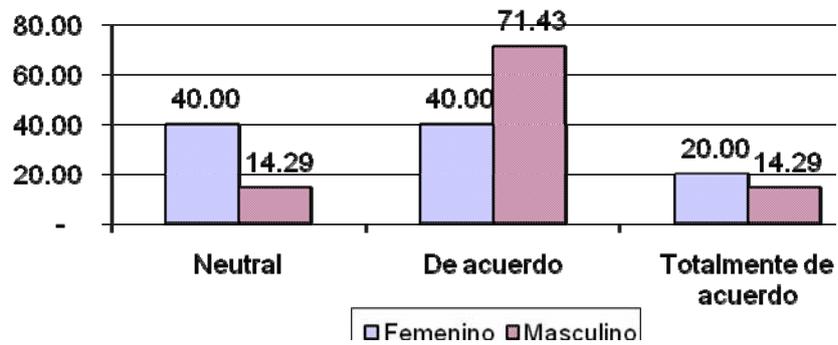


Al preguntar a los empleados de Saga Falabella si existe veracidad de los superiores hacia ellos, en cuanto al sexo femenino respondieron en un 40% que su respuesta era neutral, mientras que un 40% de las mismas respondieron que están de acuerdo. En cuanto al sexo masculino un 42.86% respondieron que están de acuerdo.

**GRAFICO 14**

Apoyo de su familia en el trabajo	Sexo				Total	%
	Femenino	%	Masculino	%		
Neutral	2	40.00	1	14.29	3	25.00
De acuerdo	2	40.00	5	71.43	7	58.33
Totalmente de acuerdo	1	20.00	1	14.29	2	16.67
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>	<b>12</b>	<b>100.00</b>

**Gráfico N° 14: personal de ventas y atención al cliente de tiendas de Saga Falabella – Real Plaza, según opinión acerca del apoyo de su familia al trabajo, por sexo.**

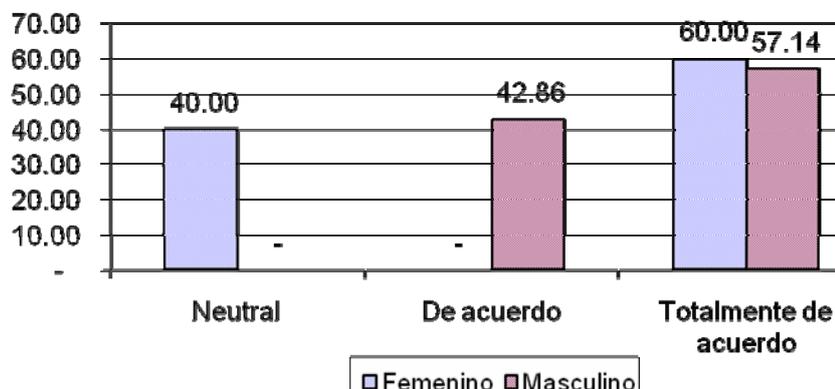


Los trabajadores de Saga Falabella que reciben apoyo por parte de su familia, en su gran mayoría reciben el soporte que necesitan para continuar laborando en la empresa.

**GRAFICO 15**

Incentivos cuantitativos son importantes	Sexo				Total	%
	Femenino	%	Masculino	%		
Neutral	2	40.00	0	-	2	16.67
De acuerdo	0	-	3	42.86	3	25.00
Totalmente de acuerdo	3	60.00	4	57.14	7	58.33
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>	<b>12</b>	<b>100.00</b>

*Gráfico N° 15: personal de ventas y atención al cliente de tiendas de Saga Falabella – Real Plaza. según opinión acerca de la importancia de los incentivos monetarios. por sexo.*

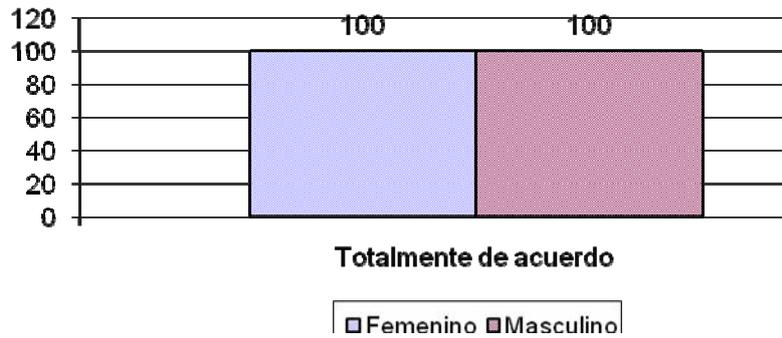


Los trabajadores de la empresa creen que es importante recibir incentivos monetarios, se puede apreciar en cuanto a sus respuestas, ya que un 60% de ellas afirman que están totalmente de acuerdo con ello y un 57.14% del sexo masculino afirman lo mismo.

**GRAFICO 16**

Identificación con valores y formas de trabajo	Sexo				Total general	%
	Femenino	%	Masculino	%		
<b>Totalmente de acuerdo</b>	5	100	7	100	12	100
<b>Total general</b>	5	100	7	100	12	100

**Gráfico N° 16: personal de ventas y atención al cliente de tiendas de Saga Falabella – Real Plaza, según opinión acerca de la identificación con su trabajo, por sexo.**

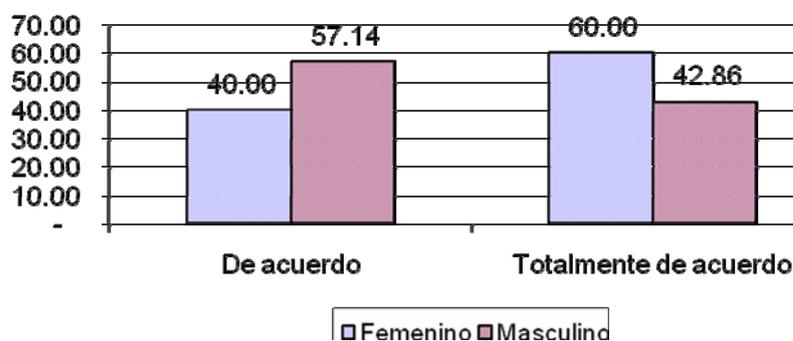


Los empleados de la empresa creen que es conveniente estar siempre identificados con la empresa, es por ello que en un 100% en ambos sexos cumplen con ellos.

**GRAFICO 17**

Capacitado por la entidad en su rol	Sexo				Total	%
	Femenino	%	Masculino	%		
De acuerdo	2	40.00	4	57.14	6	50.00
Totalmente de acuerdo	3	60.00	3	42.86	6	50.00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>	<b>12</b>	<b>100.00</b>

**Gráfico N° 17: personal de ventas y atención al cliente de tiendas de Saga Falabella – Real Plaza, según opinión acerca de si son capacitados en su rol, por sexo.**

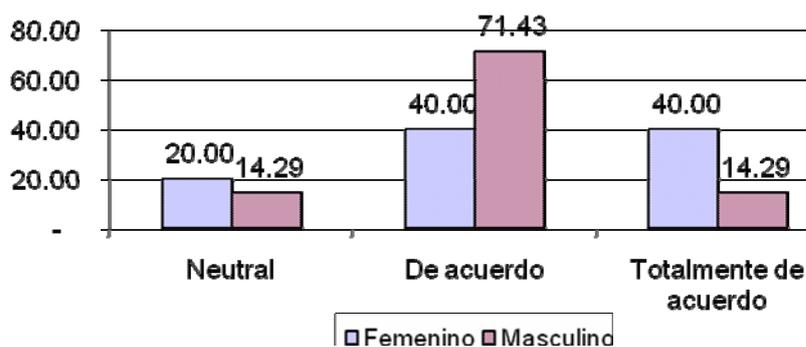


Al preguntar a los trabajadores si Saga Falabella les brinda una capacitación estos respondieron que si en un 100% tanto el sexo masculino como femenino.

**GRAFICO 18**

Su rol cumple con expectativas y metas profesionales	Sexo				Total	%
	Femenino	%	Masculino	%		
Neutral	1	20.00	1	14.29	2	16.67
De acuerdo	2	40.00	5	71.43	7	58.33
Totalmente de acuerdo	2	40.00	1	14.29	3	25.00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>	<b>12</b>	<b>100.00</b>

**Gráfico N° 18: personal de ventas y atención al cliente de tiendas de Saga Falabella – Real Plaza, según opinión acerca del cumplimiento de expectativas y metas, por sexo.**

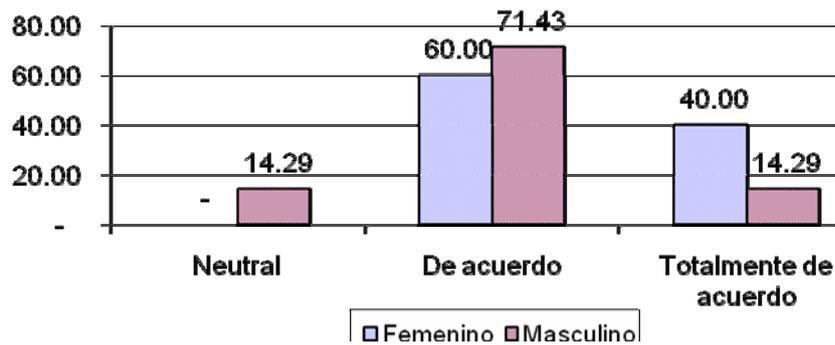


Los trabajadores sienten en un 100% que la empresa colabora con ellos para que puedan cumplir cada día sus metas y expectativas en el ámbito laboral y profesional.

GRAFICIO 19

Compatibilidad entre el ambiente laboral y su personalidad	Sexo				Total	%
	Femenino	%	Masculino	%		
Neutral	0	-	1	14.29	1	8.33
De acuerdo	3	60.00	5	71.43	8	66.67
Totalmente de acuerdo	2	40.00	1	14.29	3	25.00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>	<b>12</b>	<b>100.00</b>

*Gráfico N° 19: Ppersonal de ventas y atención al cliente de tiendas de Saga Falabella – Real Plaza, según opinión acerca de si su personalidad es compatible con el ambiente laboral, por sexo.*



El ambiente laboral dentro de la empresa Saga Falabella respecto a la personalidad de sus trabajadores, en cuanto al sexo femenino respondieron un 60% que están de acuerdo con que se sienten cómodas dentro de ella ya que el ambiente es propicio para poder desarrollarse, un 71.43% que respecta al sexo masculino respondieron que también se encuentran de acuerdo con lo antes mencionado.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

**Hellriegel, Slocum y Woodman (2000)**, la motivación son fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que comporte de una manera específica, encaminada hacia las metas.

Luego de haber realizado la investigación podemos decir que lo que afirma el autor concuerda con los resultados que se pueda obtener por parte del personal que labora de la empresa, ya que si estos se encuentran motivados realizarán un mejor trabajo.

**Robbins, Stephen P. (2000)**, una organización esta formada por miles y miles de tareas y a sus vez estas tareas se agrupan para definir los puestos de trabajo.

De acuerdo a la organización de la empresa, en este caso la organización que fue objeto de estudio realiza un trabajo de selección para que pueda determinar que puestos debe ocupar cada uno, eso es muy importante ya que no todos se desempeñan de la misma manera en un área específica.

**Durbrin. Andrew (2002)** señalo que las personas muestran un grupo complejo de necesidades excepcionalmente intensas que pueden clasificarse en una jerarquía.

La jerarquía dentro de Saga Falabella según la investigación se da según el grado de instrucción que estos tengan y el tiempo de servicio.

**Maristany, Jaime (2000)**, afirmo que todos tienen tres necesidades en particular importantes: de logros, afiliación y poder. Las personas que muestran un fuerte motivo de poder realizan acciones que afectan los comportamientos de otros y poseen un proceso atractivo emocional.

Según la determinación de lo estudiado podemos decir que tanto la empresa como el trabajador tienen necesidades, pero estas deben de enlazarse unas con otras para que ambas puedan alcanzar un nivel de realización, como hasta ahora se esta cumpliendo dentro de la empresa y por ello obtienen buenos resultados.

**Werther, W.B. y Davis, K. (1996)** No hay duda que los individuos bien adaptados se conforman en efecto, con frecuencia, a las presiones de la sociedad y algún grupo la persona bien adaptada es la que después de examinar el pro y el contra, puede considerarse en libertad.

Los trabajadores de la empresa Saga Falabella en cuanto al concepto del autor no tienen presión en el trabajo, ya que no existen problemas entre los subordinados y los empleados de dicha empresa, pero si lo hubiera cada individuo es libre de poder elegir el lugar donde sienta que puede desempeñar su labor.

## CONCLUSIONES

- La *permanencia laboral* en la empresa demuestra que ningún trabajador manifestó tener una antigüedad de 1 a 6 meses, mientras que en el primero, el 33.33% se ubica dentro de este rango. Así, en el segundo estudio el 66.7% de los trabajadores refiere una permanencia laboral de 1 año o más (hasta 8 años), lo que lleva a inferir una manifiesta estabilidad laboral.
- En la Empresa Saga Falabella solo un trabajador respondió estar en desacuerdo únicamente con un ítem de la encuesta (Encuestado N° 2, pregunta 2 del 2° Estudio). La neutralidad frente a los planteamientos es mínima; lo que quiere decir que los trabajadores mayoritariamente están en conformidad con los mismos. Este resultado es favorable para la empresa, teniendo en cuenta que la conformidad con los ítems

propuestos permite determinar una relación positiva entre nivel de motivación y satisfacción de los trabajadores, lo que desde el punto de vista empresarial resulta ideal.

- El personal de ventas de Tienda Saga Falabella cuenta con un nivel alto de motivación.
- La permanencia laboral de 1 año a más de la mayoría de empleados demuestra que dicha institución ofrece estabilidad laboral; lo que permite que los empleados sientan seguridad respecto a su trabajo, lo cual satisface su necesidad de “sentir seguridad” y los mueve a desempeñarse mejor.
- El trato brindado por los supervisores – jefes inmediatos – basado en la justicia y respeto contribuye, en primer lugar, a que el ambiente laboral sea propicio. Además, la existencia de la equidad (justicia), es el factor fundamental de la motivación de los trabajadores, porque están satisfechos con lo que reciben según su esfuerzo. El personal percibe que sus superiores son veraces, que confían en su desempeño y que los superiores aceptan sus sugerencias, lo cual permite que el empleado sienta que pertenece a la empresa, que es parte de ella.
- El personal de ventas encuentra compatibilidad entre el ambiente laboral y su personalidad y se siente identificado con los valores y formas de trabajo de la empresa. Esto significa que los trabajadores encuentran propicio el ambiente laboral donde se desempeñan, siendo este resultado fundamental, porque las condiciones favorables del entorno laboral motivan un mejor desempeño.
- La empresa sí capacita a los empleados en el rol que les corresponde desempeñar, esto es fundamental porque la capacitación satisface la necesidad de crecer de los empleados, al ser entrenados para asumir mejor sus responsabilidades, lo cual definitivamente va a redundar en un mejor desempeño, que desde luego está a favor de la empresa.
- Los supervisores alaban el trabajo bien hecho y aprecian el trabajo intenso, satisfaciendo la necesidad de reconocimiento de los empleados.
- El rol que desempeña el personal de ventas de Tienda Saga Falabella cumple con sus expectativas y metas, esto significa que están satisfechos con el trabajo que realizan y, por ende, están más motivados para producir los resultados con eficacia y eficiencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. Colombia. 5ª McGraw- Hill. 1999.
- DUBRIN, Andrew. Fundamentos del comportamiento Organizacional. 2 Ed. Thomson Editores. México. 2003
- ROBBINS, Stephen P. Administración. 6 Ed. México. Prentice Hall. 2000
- SLOCUM, John W. Comportamiento Organizacional. 8 Ed. México. Thomson. 2001
- Dubrin J. Andrew (2002). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Editorial Thompson. Segunda Edición. México. 359 Págs.
- Hellriegel, Don; Slocum, John; Woodman, Richard (1999). “Comportamiento organizacional”. Editorial: International Thompson Editores. Octava Edición. México. 635 Págs.: 635.
- Kinicki, Angelo; Kreitner, Robert (2003). “Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas”. Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana. Primera Edición. México. 469 Págs.
- Maristany, Jaime (2000). “Administración de recursos humanos”. Editorial: Prentice may. Primera Edición. Buenos Aires. 350 Págs.

- Robbins, Stephen P.; Coulter, Mary (1999). "Comportamiento organizacional". Editorial: Prentice may. Octava Edición. México. 635 Págs.

## Anexos

### Nivel motivacional del personal de ventas y atención al cliente de saga Falabella

Fecha: \_\_\_\_\_

Nº de encuesta: \_\_\_\_\_

#### I.- Datos Generales

1.-Edad: ( ) años cumplidos ( )

2.-Sexo:..... Masculino 1 ( )

Femenino .....2 ( )

3.-Tiempo de laborar en la empresa: ( ) meses

4.- ¿Cuántas horas diarias trabaja? ( ) Horas

5.- ¿Cuánto es la remuneración que Ud. Percibe s/

6.- Nivel de instrucción Secundaria..... 1

Técnica .....2

Superior .....3

#### II.- Nivel motivacional del personal de ventas y atención al cliente de saga Falabella

Instrucción.- Marque con un aspa (x) la opción que más se adecue a su opinión con respecto a cada afirmación. Los datos se utilizarán sólo para fines académicos.

(1) Totalmente desacuerdo (2) Desacuerdo (3) Neutral (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

	ITEMS TA	TD	D	N	A
5	1- Los trabajadores cuentan con estabilidad laboral.	1	2	3	4
5	2.- Los supervisores no gritan a los empleados	1	2	3	4
5	3.- Se tiene confianza en los empleados.	1	2	3	4
5	4.- Se trata a los empleados con respeto.	1	2	3	4
5	5.- La empresa brinda capacitaciones mensuales	1	2	3	4
5	6.- Estas de acuerdo con las capacitaciones	1	2	3	4
5	7.- Se usan las sugerencias de los empleados.	1	2	3	4
5	8.- Se dice la verdad a los empleados.	1	2	3	4
5	9.- Su familia apoya su trabajo.	1	2	3	4
5	10.-Se siente cómodo en su ambiente laboral	1	2	3	4
5	11.- Se identifica con los valores y formas de trabajar en la empresa.	1	2	3	4
5	12.- Siente Ud. que ha sido capacitado por la entidad en el rol en el cual se desempeña.	1	2	3	4
5	13.- ¿El rol que desempeña cumple con sus expectativas y metas	1	2	3	4
5	14.- El ambiente en el cual se desempeña es compatible con su personalidad.	1	2	3	4

# **ANALISIS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES NAYLAMP EXPRESS S.R.L**

**Purizaca Cisneros, Sandra M**

## **RESUMEN**

La investigación realizada tiene como tema principal la evaluación de desempeño de la empresa de transportes "**Naylamp Express S.R.L**" la ciudad de Lambayeque, teniendo como objetivo principal analizar el proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores de dicha empresa, para llevar a cabo esta investigación de tipo analítica y descriptiva, se utilizaron técnicas como las de campo entre ellas una encuesta a los trabajadores; además de buscar información por diferentes medios sobre el tema. Con estas herramientas llegamos a la conclusión que en la empresa de transportes "**Naylamp Express S.R.L**" es una empresa que en cuanto actitud no es del todo buena, en cuanto a conocimientos y el entrenamiento es el suficiente para que los trabajadores desarrollen bien la labor que se les asigna, sin embargo se debe cambiar la mentalidad de los trabajadores con respecto al trato, ya que ellos piensan que a veces influye en la elección del cliente.

## **PALABRAS CLAVES:**

Evaluación; Desempeño; Normas; Capacitación; Metas; Evaluador; Entrenamiento; Conocimientos

## **ABSTRACT**

An investigation has as its main theme the evaluation of performance of the transport company "Naylamp Express SRL" the city of Lambayeque, taking as its main objective analysis analyze the process of evaluating the performance of workers of the company, to carry out this research-type analytical and descriptive techniques were used as field including a survey of workers as well as search for information by different means on the topic. With these tools we conclude that the carrier "Naylamp SRL Express" is a company that once attitude is not entirely good, in terms of knowledge and training is sufficient for workers to develop the good work are assigned, however, must change the mentality of workers with regard to treatment, because they think that sometimes influences the customer's choice.

## **KEY WORD**

Evaluation; Performance; Rules; Training; Targets; evaluation; training; Knowledge

## INTRODUCCIÓN

En el siguiente artículo se desarrollará una investigación en la empresa de transportes “Naylamp Express S.R.L.” en la ciudad de Lambayeque, donde se tratará el tema de Evaluación de desempeño, planteándose como formulación del problema la siguiente pregunta ¿Cuál es el análisis del proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores en esta empresa? para responder a la interrogante planteada ha sido necesario hacer diferentes visitas en la empresa, realizar una encuesta a los empleados; identificando los diversos problemas que enfrenta dicha empresa para poder analizar el proceso de evaluación de desempeño que realiza dicha empresa. Esto se desarrollará en base a información recolectada de la empresa, información bibliográfica, que me ayudara hacer la debida comparación.

### PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN:

**Páez Chicha**, en su artículo “**Evaluación del desempeño**” nos dice: Es necesario diseñar nuevos índices de mediciones del desempeño. Se hace posible redefinir el desempeño no solamente en términos financieros, de modo que tenga el significado para las personas que dentro de las organizaciones trabajan con el conocimiento y que represente un compromiso de su parte.

**Tendencias en la Evaluación del Desempeño: un estudio sobre el modo en que las grandes empresas diseñan la evaluación.** Un artículo escrito por Vásquez Elena donde nos dice que el estudio de los sistemas de evaluación de 51 organizaciones españolas de gran tamaño permite analizar las tendencias y evaluar no sólo los resultados de éstas sino también sus comportamientos, se emplean fundamentalmente como formatos de evaluación en las listas de chequeo y la dirección por objetivos y se comprueba que las grandes empresas realizan evaluaciones con un carácter semestres y /o anual, en la mayoría de los casos.

### **Situación problemática:**

Naylamp Express, una empresa de transportes que brinda sus servicios a los pobladores de Lambayeque y Chiclayo; la empresa cuenta con 20 socios, propietarios cada uno de una o dos combí como máximo, en cuya herramienta de trabajo laboran dos persona; el chofer y el cobrador, personas que en su mayoría tienen educación primaria y/o secundaria, siendo esto talvez la causa por la cual los trabajadores de dicha empresa se comporten casi siempre de una manera desagradable. Lo único que les interesa a los trabajadores de esta empresa es obtener mayores ingresos en menos tiempo, quizás esto suela ser correcto pero tienen que llegar a este objetivo sin pasar por encima del cliente que en este caso es el pasajero. En una conversación que tuve con el presidente de la empresa pude llegar a la conclusión que no tiene un proceso definido y estructura de evaluación del desempeño de sus trabajadores.

### **Formulación del problema:**

¿Cuál es el análisis del proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores de la empresa de Transportes Naylamp Express S.R.L?

**Objetivos:**

**Objetivo General:**

Analizar el proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores de la empresa de transportes Naylamp Express S.R.L

**Objetivos Específicos:**

- Estudiar el comportamiento, la actitud, de los trabajadores.
- Analizar el proceso de comunicación
- Explicar la eficacia en el trabajo
- Determinar el nivel de satisfacción
- Determinar el nivel de conocimiento

**Metodología:**

**a) Tipo de investigación:** El tipo de investigación que se va a realizar en la empresa de transportes Naylamp Express S.R.L es descriptiva, ya que va a describir aquellos aspectos más relevantes que se está observando y sucede en la empresa.

**b) Recolección de datos:**

- **Información primaria:** La información para esta investigación se obtendrá mediante entrevistas, encuestas tanto al gerente como a sus empleados.
- **Información secundaria:** Para el desarrollo de la investigación se consultará libros, revistas, páginas web.

**Variables:**

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES
EVALUACION	ACTITUD	Conducta
		Emociones
		Sentimiento
	CONOCIMIENTOS	Habilidades y la información práctica y técnica usadas en el trabajo
	CALIDAD	Exactitud, cumplimiento y aceptabilidad del trabajo realizado
	PRODUCTIVIDAD	Cantidad y eficacia en el trabajo producido dentro de un plazo determinado (tiempo)
	DISPONIBILIDAD	Tiempo, puntualidad, responsabilidad
	SATISFACCIÓN	Actitud afectiva, sentimiento de agrado o desagrado
	CAPACITACIÓN	Programas de educación

## MARCO TEÓRICO

### 1. Evaluación del desempeño:

Según *Chiavenato Idalberto (2002)*, nos dice que la evaluación de desempeño nos indica el valor del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar, y de su posible desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

En contraste con esta información *Dessler, Gary (2001)* indica que la evaluación de desempeño significa calificar a un empleado por su actuación presente o pasada según las normas establecidas y el trabajo indicado.

La evaluación de desempeño es la técnica que permite definir el valor que se da al desempeño de un empleado y con esto dejar constancia, esto indica *Maristany Jaime (2000)*.

*Arias Fernando & Heredia Víctor (2004)*, menciona que la evaluación de desempeño representan una serie de factores o aspectos que apunten directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento del trabajo de un empleado.

## 2 ¿Qué medir?

*Chiavenato Idalberto (2002)*, nos hace la pregunta ¿Qué medir?, los resultados: resultados concretos y finales, que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado; desempeño: comportamiento o medios instrumentales que se pretenden poner en práctica; factores críticos de éxito: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

## 3. ¿Por qué se debe evaluar?

Pregunta que nos hace *Chiavenato Idalberto (2002)*, ¿Por qué se debe evaluar?, por que es importante retroalimentar sino las personas caminarían a ciegas además de no tener una idea de sus potencialidades. Las principales razones para que una organización se ocupe de evaluar el desempeño son:

- ❖ Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias, y en ocasiones despido de empleados.
- ❖ Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- ❖ Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación se utiliza por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

Por otro lado *Dessler, Gary (2001)* menciona cuatro motivos del por que debemos evaluar a los trabajadores:

- ❖ La evaluación permite tomar decisiones respecto a sueldos y ascensos.
- ❖ Puede el subordinado y el jefe analizar la conducta laboral del subordinado, corregir deficiencias y reforzar lo que se hace bien.
- ❖ Planifica las carreras de las personas mediante lo observado de sus virtudes y de sus defectos.
- ❖ La evaluación ayudará a administrar y mejorar el desempeño de su empresa.

#### 4. Beneficios de evaluar el desempeño

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; esto lo menciona *Chiavenato Idalberto (2002)*, debiendo tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

- La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables en la evaluación de desempeño.
- La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión personal observada en el trabajo. La evaluación se debe concertar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño cosas distintas.
- La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado ya que la evaluación tiene que beneficiar a la organización y al empleado.
- La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

#### 5. Pasos para evaluar

*Dessler, Gary (2001)*, menciona tres pasos para evaluar el desempeño:

- ✓ Definir el trabajo representa que el empleado este de acuerdo con sus obligaciones y las normas del trabajo.
- ✓ Evaluar el desempeño representa comparar el desempeño real con las normas establecidas aquí se le puede asignar alguna calificación.
- ✓ Presentar la información al empleado analizando el desempeño y el avance del subordinado para hacer planes de desarrollo si se necesitara.

Estos pasos pueden fallar por que no se les informa a los empleados que es lo que se espera de ellos, sobre un buen desempeño; además puede fallar debido a los problemas con las formas de evaluar o los métodos que se usan.

Para aclarar el desempeño que se espera las evaluaciones empiezan por definir el trabajo y las normas; para que las expectativas se ejecuten se deben establecer normas

medibles para cada una de ellas, los empleados siempre deben saber como serán evaluados y con que bases.

## 6. ¿Quién debe evaluar?

*Chiavenato Idalberto (2002)*, nos pregunta ¿Quién debe evaluar el desempeño? Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado:

- **Autoevaluación de desempeño:** lo ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso. Muchas organizaciones han desarrollado esquemas de autoevaluación colectiva en los equipos, la cual ha dado excelentes resultados.
- **El gerente:** en la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. Esta línea de trabajo ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea gestor de su personal.
- **El empleado y el gerente:** si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de los dos partes. En esta alternativa, el gerente sirve de guía y orientación mientras el empleado evalúa su desempeño en función de su retroalimentación suministrada por el gerente; es un intercambio en el que cada uno contribuye para obtener resultados.
- **Equipo de trabajo:** se evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. Además define las metas por alcanzar.
- **Evaluación de 360°:** en la evaluación participa el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. No obstante, ser el centro de atención no es nada fácil para el evaluado, por que este se torna muy vulnerable si no tienes la mente abierta y receptiva al sistema.
- **Evaluación hacia arriba:** permite que el equipo evalúe cómo proporciono el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría incrementar la eficacia del equipo y ayudara mejorar los resultados.
- **Comisión de evaluación de desempeño:** la lleva acabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente en el desempeño de los empleados.

## 7. Métodos para la evaluación del desempeño.

*Chiavenato Idalberto (2002)* nos menciona los siguientes métodos que debemos tener en cuenta al momento de evaluar el desempeño

**a) Métodos tradicionales de evaluación de desempeño.-** es muy común desdoblar esos sistemas de evaluación personal de dirección y gerencia y trabajadores por hora. Los métodos mas utilizados son:

- **Escalas gráficas:** es un método basado en una tabla de doble entrada en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño.
- **Selección forzada:** consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos de comportamiento.
- **Investigación de campo:** es uno de los métodos mas completos de evaluación de desempeño, se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista en evaluación y los gerentes para, en conjunto evaluar el desempeño de los empleados. El método se desarrolla en tres etapas: entrevista de evaluación inicial, evaluación de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

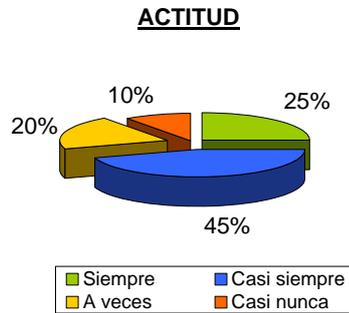
**b) Métodos de incidentes críticos:** es un método bastante sencillo, basado en las características extremas que representan desempeño muy positivo o muy negativo.

**Listas de verificación:** basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar en cada empleado y estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa, este método funciona como un recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado.

## RESULTADOS

### 1. La actitud de sus compañeros de trabajo es buena

Actitud	
Siempre	5
Casi siempre	9
A veces	4
Casi nunca	2
Nunca	0
<b>Total</b>	<b>20</b>



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De los 20 trabajadores encuestados, 9 de ellos los cuales representan el 45% respondieron que casi siempre la actitud de sus compañeros de trabajo es buena y 2 de ellos que representan el 10 % respondieron que casi nunca la actitud de sus compañeros es buena

## 2. Las relaciones laborales con sus compañeros de trabajo son buenas

Relaciones Laborales	
Siempre	6
Casi siempre	9
A veces	4
Casi nunca	1
Nunca	0
<b>Total</b>	<b>20</b>



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Con respecto a las relaciones laborales, el 45% de los trabajadores encuestados respondieron que casi siempre las relaciones laborales con sus compañeros son buenas y un 5% respondió casi nunca son buenas las relaciones laborales con sus compañeros de trabajo

## 3. Cuenta con los conocimientos necesarios para realizar la labor que se le asigna

Conocimientos	
Siempre	13
Casi siempre	5
A veces	2
Casi nunca	0
Nunca	0
<b>Total</b>	<b>20</b>

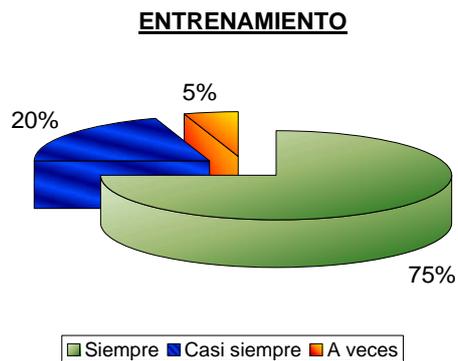


Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En cuanto a los conocimientos, un 65% de los trabajadores respondió que siempre cuentan con los conocimientos necesarios para realizar la labor que se le asigna y el 10% contestó que a veces cuentan con los conocimientos necesarios para realizar la labor que se le asigna.

#### 4. El entrenamiento que recibe es suficiente para realizar bien la tarea que se le asigna

Entrenamiento	
Siempre	15
Casi siempre	4
A veces	1
Casi nunca	0
Nunca	0
<b>Total</b>	<b>20</b>

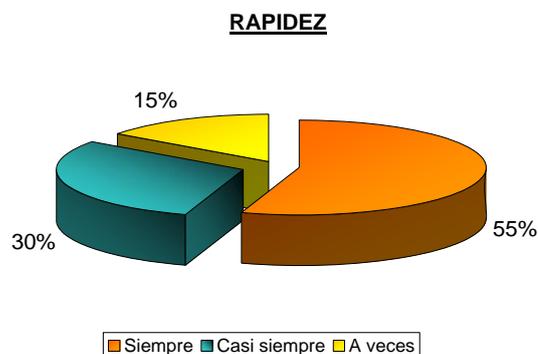


Fuente: Elaboración propia

Interpretación: A los 20 trabajadores encuestados se les preguntó sobre el entrenamiento que reciben, el 75% contestó que el entrenamiento que reciben siempre es el suficiente para realizar bien la tarea que se les asigna y el 5% respondió que a veces es el suficiente.

#### 5. Opera con rapidez la tarea que se le asigna

Rapidez	
Siempre	11
Casi siempre	6
A veces	3
Casi nunca	0
Nunca	0
<b>Total</b>	<b>20</b>



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Con respecto a la rapidez, se les preguntó a los trabajadores si operan con rapidez la tarea que se le asigna, el 55% contestaron que siempre operan con rapidez y el 15% que a veces operan con rapidez.

**6. Se organiza para manejar adecuadamente su tiempo y establecer buenos resultados**

<b>Organización</b>	
Siempre	6
Casi siempre	9
A veces	5
Casi Nunca	0
Nunca	0
<b>Total</b>	<b>20</b>

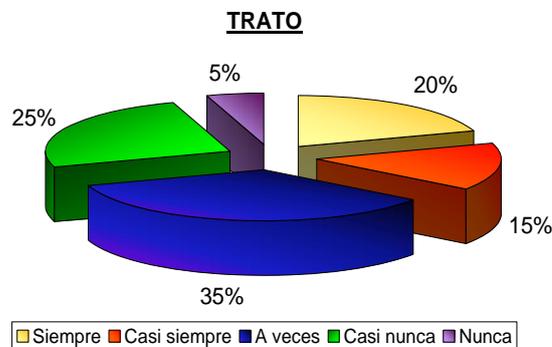


Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De los 20 trabajadores encuestados, el 45% respondió que casi siempre se organizan para manejar adecuadamente su tiempo y el 25% contestaron a veces se organizan para manejar adecuadamente su tiempo.

**7. El trato que se le brinda al cliente influye en la elección de viajar en esta u otra empresa**

<b>Trato</b>	
Siempre	1
Casi siempre	7
A veces	4
Casi nunca	3
Nunca	5
<b>Total</b>	<b>20</b>

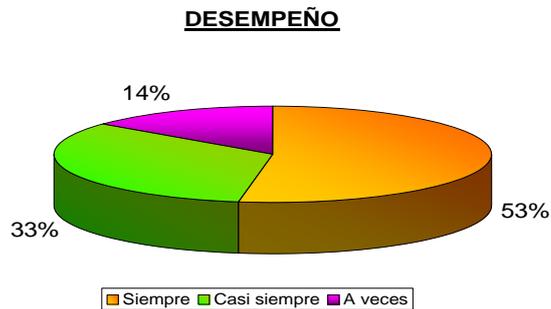


Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Con respecto al trato que se le brinda al cliente, se les pregunto a los trabajadores si este influye en la elección de viajar en esta u otra empresa, el 35% contestó que casi siempre trato influye en la elección del cliente y el 5% contestó que siempre el trato siempre el trato que se le brinda al cliente influye en la elección de este

## 8. El desempeño que realiza cumple con los resultados esperados

Desempeño	
Siempre	11
Casi siempre	7
A veces	3
Casi nunca	0
Nunca	0
<b>Total</b>	<b>20</b>

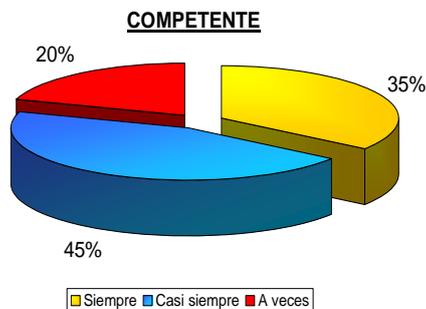


Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De los 20 trabajadores encuestados el 53% contestaron que siempre el desempeño que realizan cumple con los resultados esperados y el 14% contestaron que casi siempre el desempeño que realizan cumple con los resultados esperados.

## 9. Se considera un trabajador competente, un trabajador que logra resultados efectivos y de calidad en el desempeño de sus funciones

Competente	
Siempre	7
Casi siempre	9
A veces	4
Casi nunca	0
Nunca	0
<b>Total</b>	<b>20</b>



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Se les pregunto a las 20 personas encuestados si se consideran un trabajador competente, un trabajador que logra resultados efectivos y de calidad en el desempeño de sus funciones, el 45% contestó que casi siempre y 20% respondieron que a veces

## 10. Lo evalúan

Evaluación	
Siempre	0
Casi siempre	8
A veces	10
Casi nunca	2
Nunca	0
<b>Total</b>	<b>20</b>

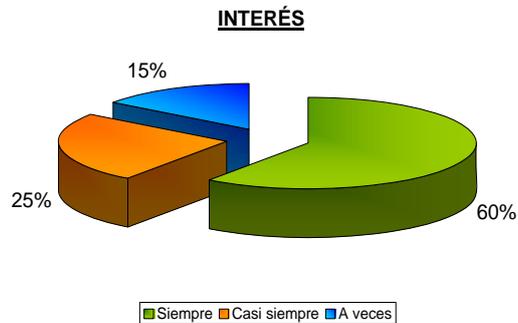


Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De los 20 trabajadores encuestados el 50% contestaron que a veces los evalúan y el 10% que casi nunca los evalúan

## 11. Tiene interés por conocer todo aquello que necesita para realizar bien la tarea que se le asigna

Interés	
Siempre	12
Casi siempre	5
A veces	3
Casi nunca	0
Nunca	0
<b>Total</b>	<b>20</b>



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En cuanto si tienen interés por conocer todo aquello que necesita para realizar bien la tarea que se le asigna, el 60% de los trabajadores contestaron siempre tienen interés por conocer las herramientas necesarias para realizar bien su trabajo y el 15% contestaron que a veces tienen interés

## DISCUSIÓN

- La evaluación de desempeño es un proceso que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización, esto según *Chiavenato Idalberto (2002)*, con respecto a los resultados obtenidos el 50% de los trabajadores de la empresa de transportes "Naylamp Express S.R.L" contestó que casi siempre los evalúan, lo cual me parece que va de acuerdo con la teoría ya que a través de la evaluación permite a la empresa ver las fortalezas y debilidades de cada uno de sus trabajadores, tomar las medidas necesarias y así corregir los errores que se estén presentando, ya que los trabajadores son un elemento clave para la empresa.
  
- *Chiavenato Idalberto (2002)* nos dice que la evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.; algo con lo cual cumplen los trabajadores pues cuando se les preguntó si operaban con rapidez, el 55% respondió casi siempre.
  
- ¿Por qué se debe evaluar? Pregunta que nos hace *Chiavenato Idalberto (2002)*, siendo una de sus respuestas la siguiente; se debe evaluar porque permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos. Sin embargo cuando se les preguntó a los trabajadores si la actitud de sus compañeros de trabajo es buena el 45% contestó que casi siempre entonces se va ser un poco difícil que exista una buena comunicación y si esto ocurre entonces los trabajadores no podrán saber cómo marchan en el trabajo. Sólo podrán saberlo si cambian su comportamiento y actitudes que tienen y no favorecen para nada a la empresa.

## CONCLUSIONES

- ❖ La actitud y las relaciones laborales no soy muy buenas que digamos, lo cual no permite que exista una buena comunicación entre los trabajadores y no poder informar a cada uno de ellos cómo es que hasta el momento están desarrollando su trabajo, que es lo que deben cambiar para sacar adelante a la empresa y lograr el éxito.
  
- ❖ En cuanto a conocimientos la mayoría de los trabajadores saben como realizar la labor que se les asigna, pese a que para muchos de nosotros el hecho de ser un cobrador de un servicio de transporte quizás nos parezca algo sencillo, creo que a simple vista podríamos decir que si, pero si nosotros nos tomamos el atrevimiento de ejercer un día la labor que los trabajadores de la empresa de transportes Naylamp Express S.R.L realizan estoy completamente segura que no sabríamos como actuar ante un pasajero que no quiere pagar la tarifa acordada por la empresa y no sabríamos como negociar para que nos paguen el precio que la empresa impone y no lo que ellos quieren o pretenden pagar.

- ❖ La mentalidad de los trabajadores esta errada, un 35% de ellos dice que el trato que se les brinda a los trabajadores a veces influye en la elección de este en si debe viajar en esta u otra empresa.
- ❖ Es una empresa cuyos trabajadores están interesados por conocer todo aquello que sea necesario para realizar bien la tarea que se les asigna y así contribuir al crecimiento de la empresa.

## RECOMENDACIONES

- ❖ La manera de pensar de los trabajadores de la empresa de transportes Naylamp Express S.R.L en cuanto al trato que reciben los clientes y si este influye en la elección de viajar en esta u otra empresa debe cambiar, por que un 35% considera que el trato a veces influye en la preferencia del cliente; aquí es donde se debe hacer entender a los trabajadores que el servicio, el trato que la empresa brinda es esencial y que por lo tanto tienen que ser amable con el cliente, tener buenos modales, etc., en pocas palabras el servicio que se brinda debe ser de muy buena calidad, por que el cliente es una pieza fundamental para la empresa y sólo atendiéndolo bien, haciéndolo sentirse a gusto obtendríamos más clientes, lo que equivale a más ingresos.
- ❖ Cuando se evalúa se debe tener en cuenta que la evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado ya que la evaluación tiene que beneficiar a la organización y al empleado.
- ❖ Sea quien sea la persona encargada de evaluar, ya sea el gerente, administrador, etc., se debe estar seguro que sea la correcta, que sepa lo que va hacer y sobre todo que su manera de evaluar sea la mejor, ya que si los resultados no son claros esto generaría una perdida de tiempo para la empresa y perder un minuto es como si se perdiera dinero.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMOROS, Eduardo (2006). *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Editorial EUMED. Universidad de Málaga. España
- *Chiavenato I. (2002) "Administración en los nuevos tiempos"* Bogotá, Mc Graw-Hill Interamericana
- Dessler, Gary (2001). *Administración de personal*. 8va edición. Pearson. México. 700p.
- Werther, William B. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. Mc Graw Hill. México. 582 p.

ANEXO



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA – ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

---

---

**ENCUESTA**

Mediante la presente encuesta, queremos conocer su opinión acerca de la “Evaluación del desempeño de los trabajadores de la empresa de transportes Naylamp Express S.R.L” por tal razón necesito que marque con una “X” la alternativa que usted considere, usted tiene 5 alternativas en cada una de las siguientes preguntas que se presentan a continuación.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1	2	3	4	5

ITEM		1	2	3	4	5
<b>P1</b>	La actitud de sus compañeros de trabajo es buena					
<b>P2</b>	Las relaciones laborales con sus compañeros de trabajo son buenas					
<b>P3</b>	Cuenta con los conocimientos necesarios para realizar la labor que se le asigna					

<b>P4</b>	El entrenamiento que recibe es el suficiente para realizar la tarea que se le asigna					
<b>P5</b>	Opera con rapidez la tarea que se le asigna					
<b>P6</b>	Se organiza para manejar adecuadamente su tiempo y establecer buenos resultados					
<b>P7</b>	El trato que se le brinda al cliente influye en la elección de viajar en esta u otra empresa					
<b>P8</b>	El desempeño que realiza cumple con los resultados esperados.					
<b>P9</b>	Se considera un trabajador competente, un trabajador que logra resultados efectivos y de calidad en el desempeño de sus funciones					
<b>P10</b>	Lo evalúan					
<b>P11</b>	Tiene interés en conocer todo aquello que necesita para realizar bien la tarea que se le asigna.					

# **ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL “COLEGIO PRIVADO ADEU” UBICADA EN LA CIUDAD DE CHICLAYO**

**Quispe Villar Verónica**

## **RESUMEN**

Es cierto que las empresas logran crecimiento debido a sus dirigentes y cabezas, quienes elaboran objetivos y estrategias para alcanzar el éxito y desarrollo de su organización, gran parte de esto se logra a través del esfuerzo, apoyo y empuje de sus trabajadores, del compromiso al logro de los objetivos que estos asumen en la empresa. Es por ello que se debe tener muy en cuenta el nivel de satisfacción que tienen los mismos dentro de la organización, pues mediante el se reflejará el rendimiento y comportamiento de los trabajadores, si una organización le muestra a sus trabajadores que se preocupa por ellos se sentirán mucho más comprometidos y darán todo de sí para que la empresa pueda crecer de manera más eficiente.

Es por ello que esta investigación tiene como objetivo saber en qué nivel de satisfacción laboral se encuentra el Colegio Privado ADEU ubicada en la ciudad de Chiclayo.

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Por tanto, el punto crítico en el cual se pudo recalcar en esta investigación es justamente esto la insatisfacción de los trabajadores con los sueldos recibidos; esta insatisfacción conllevaría a la organización a un pésimo desempeño del personal.

### **Palabras claves.**

Satisfacción laboral, rendimiento, eficiente, sueldo, compensaciones.

## **ABSTRACT.**

It is certain that the companies achieve growth due to their leaders and heads who elaborate objectives and strategies to reach the success and development of their organization, great part of this it is achieved through the effort, support and their workers' push, of the commitment to the achievement of the objectives that these they assume in the company. It is for it that should be had very in bill in level of satisfaction that have the same ones inside the organization, because by means of will be reflected the yield and the workers' behavior, if an organization shows to its workers that he/she worries about them they will feel much committed and they will give everything of if so that the company can grow in a more efficient way.

It is for it that this investigation has as objective to know it is the Private School ADEU located in the city of Chiclayo in what level of labor satisfaction.

The salaries or wages, incentives and bonuses are the compensation that the employees receive in exchange for their work. The administration of the department of personal through this vital activity guarantees the satisfaction of the employees, that that in turn helps to the organization to obtain, to maintain and to retain a productive work force. Therefore, the critical point in which one could emphasize in this investigation is exactly this the dissatisfaction of the workers with the received salaries; this dissatisfaction would bear to the organization to the personnel's terrible acting.

### **Key words**

Labor satisfaction, yield, efficient, welds, compensations.

## PLANEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

### 1. ANTECEDENTES:

Los trabajos vinculados al tema de investigación son:

- ✚ *“cómo lograr la satisfacción en el trabajo a través de la cultura organizacional”* fue tomado como tema de investigación por los alumnos Brenda Garay Gonzáles y Luís Arbulú. Lo cual concluyen recomendando que Las empresas se deben preocupar cada vez más por tener empleados satisfechos, productivos, y evitar la insatisfacción laboral porque atrae consecuencias negativas dentro de la cultura organizacional.
- ✚ *“Influencia de los valores, actitudes y satisfacción laboral en el comportamiento de un grupo y equipo”*. Tema de investigación por Ramos Mostacero, Jorge; menciona que En toda organización, tanto subordinados, como gerente, presidentes en general toda la organización; debe cumplir con ciertas especificaciones para que la compañía pueda desarrollarse sin conflictos u otros problemas. Estas especificaciones reciben el nombre de valores y actitudes, que ayudan a la comunicación y a la buena convivencia que dan como resultado la satisfacción laboral.

### 2. SITUACIÓN PROBLEMATICA:

Es cierto que las empresas logran crecimiento debido a sus dirigentes y cabezas, quienes elaboran objetivos y estrategias para alcanzar el éxito y desarrollo de su organización, gran parte de esto se logra a través del esfuerzo, apoyo y empuje de sus empleados, del compromiso que estos asumen en la empresa

Existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo. Sin embargo, resulta paradójico que, a pesar de la espectacular proliferación de literatura científica sobre la satisfacción en el trabajo, no pueda hablarse, en cambio, de un progreso paralelo en las investigaciones, por cuanto los avances conseguidos resultan poco gratificantes y significativos.

La satisfacción laboral viene a ser el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

### 3. FORMULACION DEL PROBLEMA.

¿En qué nivel de satisfacción laboral se encuentra el Colegio Privado ADEU ubicada en la ciudad de Chiclayo?

## **4. OBJETIVOS**

### **Objetivos generales**

Analizar el grado de satisfacción laboral en el que se encuentra el personal administrativo del Colegio Privado ADEU ubicada en la ciudad de Chiclayo

### **Objetivos específicos**

- Identificar si el sueldo que gana los trabajadores administrativos satisface sus necesidades económicas.
- Evaluar el nivel de la satisfacción, en cuanto condiciones de trabajo.
- Conocer la perspectiva que los trabajadores administrativos poseen respecto de sus jefes.
- Identificar la ausencia de conflictos entre trabajadores del área administrativa.
- Conocer los factores asociados a la satisfacción laboral que implican importancia en el desarrollo del personal de la empresa.

## **5. METODOLOGÍA**

### **Tipo de Investigación:**

En el presente trabajo se realizará una Investigación de tipo Descriptiva.

### **Recolección de Datos:**

#### **Información Primaria.**

Se aplicará una encuesta diagnóstico de la satisfacción laboral para valorar el grado en que se encuentra el personal administrativo del Colegio Privado ADEU.

#### **Información Secundaria.**

Se hará uso de recursos bibliográficos, como libros, y el uso de páginas Web.

## 6. VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALAS
Satisfacción	Salario	MUY SATISFECHO  BASTANTE SATISFECHO POCO SATISFECHO  NADA SATISFECHO	Ordinal
	Reconocimiento		Ordinal
	Liderazgo		Ordinal
	Relaciones humanas		Ordinal
	Condiciones de trabajo		Ordinal

## 7. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se realiza para conocer el grado de satisfacción laboral en el que se encuentra el personal administrativo del Colegio Privado ADEU. La satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. Porque da una posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo, da una posible satisfacción y clima organizativo y da una creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.

En este sentido, la presente investigación, va a permitir mostrar en que medida el nivel de satisfacción de los trabajadores administrativos del Colegio Privado ADEU se ve reflejado en la productividad durante el desarrollo de sus trabajos. Así, esta investigación permitirá a las personas encargadas de la gerencia de la institución tomar como un precedente para aplicar medidas adecuadas que mejoren el nivel de satisfacción de sus trabajadores.

## MARCO TEÓRICO

### Satisfacción en el trabajo

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

La satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación.

Para Weinert (1985: 297-8) este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Dicho autor propone las siguientes razones:

- a) Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- b) Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- c) Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- d) Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.
- e) Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.
- f) Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

El propio autor destaca cómo, en el conjunto de las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas despiertan en el seno de los mismos niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

“En este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo)” (Weinert, 1985: 298).

Robbins (1996: 181) coincide con Weinert a la hora de definir la satisfacción en el puesto, centrándose básicamente, al igual que el anterior, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”.

Conviene también destacar que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares.

Para Gibson y Otros (1996: 138) la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define como:

“El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales”. Siguiendo las indicaciones del propio autor, destacamos:

- Paga: La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- Trabajo: El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- Oportunidad de ascenso: La existencia de oportunidades para ascender.
- Jefe: La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- Colaboradores: El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

Muñoz Adánez, (1990: 76) define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”. Del mismo modo, define la insatisfacción laboral como “el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”.

Para Loitegui (1990: 83) la satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza. Además, el concepto de satisfacción en el trabajo está integrado por un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales, que determinan la satisfacción general. Así entendida, la satisfacción laboral es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción. Este modelo de satisfacción implica un modelo compensatorio, de forma que un nivel elevado de satisfacción, en un determinado aspecto, puede compensar, o incluso suplir, otras deficiencias y carencias que en otras facetas laborales puedan producirse.

La investigación de Loitegui (1990) parte de este modelo pluridimensional de satisfacción laboral, centrándose exclusivamente en aquellas dimensiones o facetas asociadas al trabajo mismo. Los aspectos relacionados con las características y peculiaridades de la personalidad del trabajador, así como la relación e interacciones mutuas, las aborda en otra investigación.

Las facetas del trabajo, en cuanto a su incidencia en la satisfacción laboral de los trabajadores que ha tratado este autor, son:

- Funcionamiento y eficacia en la organización.
- Condiciones físico-ambientales en el trabajo.

- Contenido interno del trabajo.
- Grado de autonomía en el trabajo.
- Tiempo libre.
- Ingresos económicos.
- Posibilidades de formación.
- Posibilidades de promoción.
- Reconocimiento por el trabajo.
- Relaciones con los jefes.
- Relaciones de colaboración y trabajo en equipo.
- Prestaciones sociales.

Loitegui, (1990: 168) concluye diciendo que la satisfacción laboral depende de la interacción entre dos clases de variables: a) De los resultados que consigue el trabajador mediante la realización del propio trabajo. b) De cómo se perciben y vivencian dichos resultados en función de las características y peculiaridades de la personalidad del trabajador.

Por último, para Kreitner y Kinicki (1997: 171) la satisfacción laboral “es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo”. Esta definición no recoge una conceptualización uniforme y estática, ya que la propia satisfacción laboral puede proyectarse desde un aspecto determinado, produciendo satisfacción en áreas concretas de ese trabajo e insatisfacción en otras facetas que este mismo trabajo exija para su desempeño.

Para finalizar, teniendo en cuenta las aportaciones de los diferentes autores, diremos que la satisfacción laboral nace en el contexto laboral, desde la implicación de los distintos aspectos, que de una forma u otra influyen en el estado de ánimo y situación emocional de la persona, proyectándose desde aquí situaciones y perspectivas positivas o negativas, según los agentes implicados en el que hacer laboral.

### **Satisfacción por facetas**

Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente:

Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo A continuación ampliaremos información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral

### **Sistemas de recompensas justas**

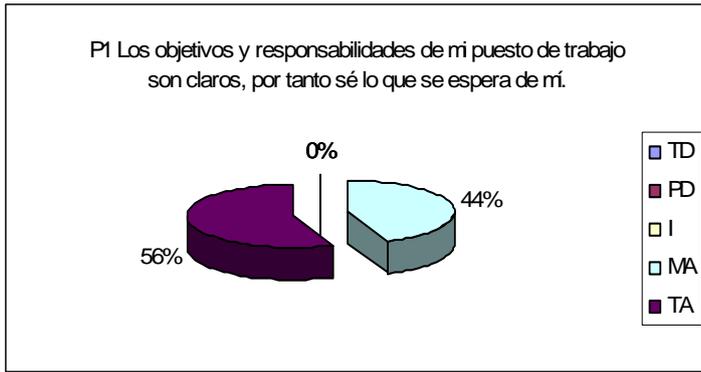
En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con

sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

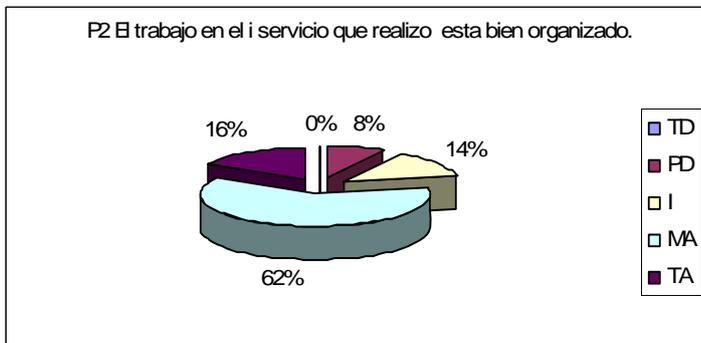
### **Satisfacción con el salario**

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es las características que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

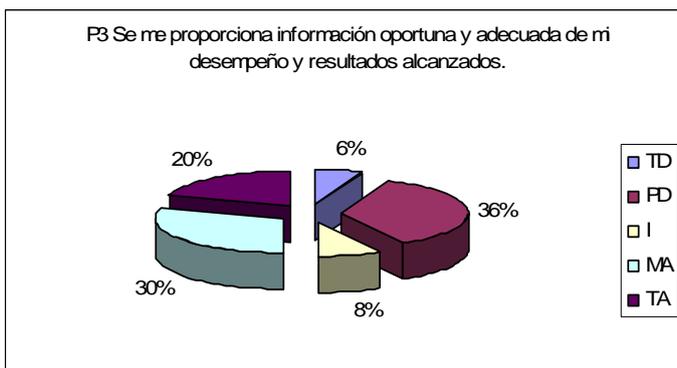
## RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA



Se puede observar que el 56% de los trabajadores administrativos se encuentran totalmente de acuerdo respecto a sus objetivos y responsabilidades en su puesto de trabajo por lo tanto se sabe que es lo que se espera de ellos en la organización.

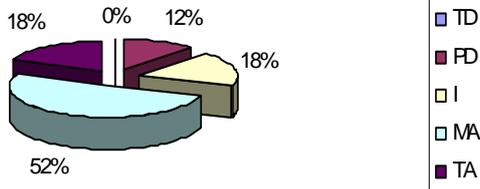


Las percepciones de los trabajadores de acuerdo al trabajo que realizan en un total de 62% opinan que se encuentra bien organizado. Esto quiere decir que se encuentran conformes en su ambiente de trabajo.



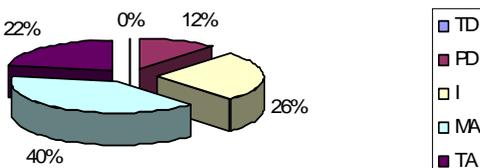
De acuerdo a la proporción de información oportuna y adecuada de la organización en el desempeño y resultados alcanzados en los trabajadores el 36% mantienen una opinión de pocas veces de acuerdo y el 8% prefieren mantener una opinión de indiferencia.

P4 la inst me proporciona los recursos necesarios, herm e instr suficientes para tener un buen desempeño en el puesto



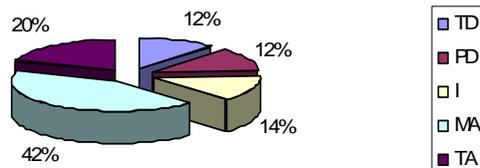
De los 50 trabajadores del área administrativa el 52% se encuentra mayormente de acuerdo en relación a los recursos necesarios, herramientas e instrumentos que les brinda la institución educativa para su buen desempeño en sus puestos de trabajo.

P5 en términos generales me siento satisfecho con mi centro laboral.



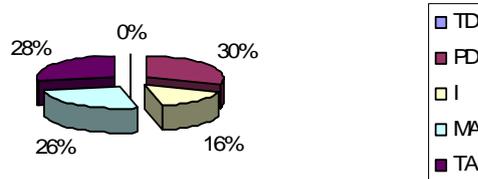
Como se puede observar solo el 40% de los trabajadores del área administrativa se encuentran de acuerdo con la opinión de satisfechos en su centro laboral, mientras que en un 12% son los trabajadores que se encuentran pocas veces de acuerdo en relación a la satisfacción.

P6 los directivos y/o jefes generales me reconocen por un trabajo bien hecho.



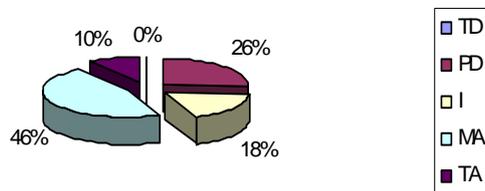
En un total de 42% los trabajadores se encuentran mayormente de acuerdo con sus jefes y/o directivos de acuerdo al reconocimiento por su trabajo bien hecho, mientras que en un 24% se encuentran en desacuerdo con lo mencionado.

P7 los directivos y/o jefes solucionan problemas de manera creativa y buscan constantemente la innovación y las mejoras



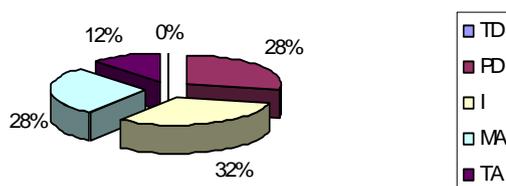
Los directivos solucionan problemas de manera creativa y buscan constantemente la innovación y las mejoras el 30% se encuentran pocas veces de acuerdo con la opinión, mientras que el 26% se encuentran mayormente de acuerdo con la opinión.

P8 las direcciones y las jefaturas demuestran un dominio técnico y conocimiento de sus funciones.

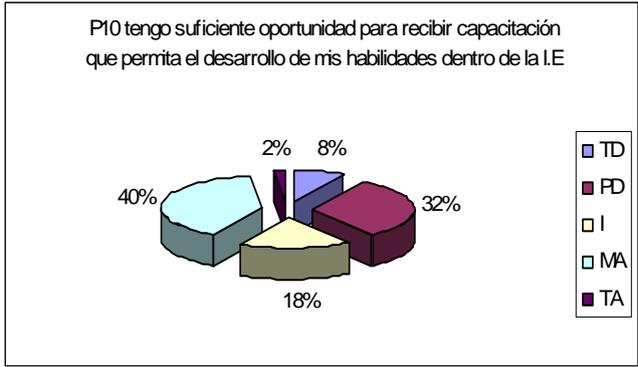


En un porcentaje de 46% se encuentran mayormente de acuerdo con la opinión respecto a si los directivos demuestran un dominio técnico y conocimientos de sus funciones, mientras que el 26% se encuentran pocas veces de acuerdo con la opinión antes mencionada.

P9 las direc. Y las jefaturas toman decisiones con la participación de los trabajadores de I.E



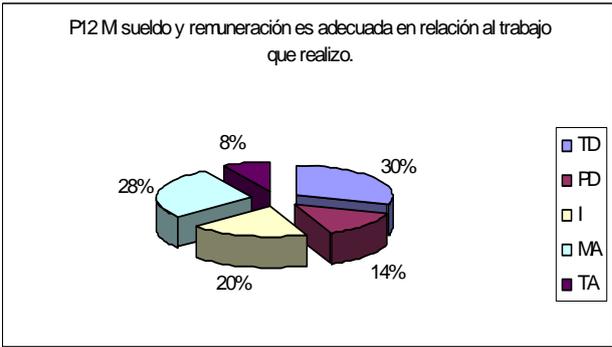
En lo que respecta a los directivos y jefaturas si toman decisiones con la participación de los trabajadores de la I.E el 32% mantiene una opinión de indiferencia y el 28% demuestran que se encuentran pocas veces de acuerdo con lo mencionado anteriormente.



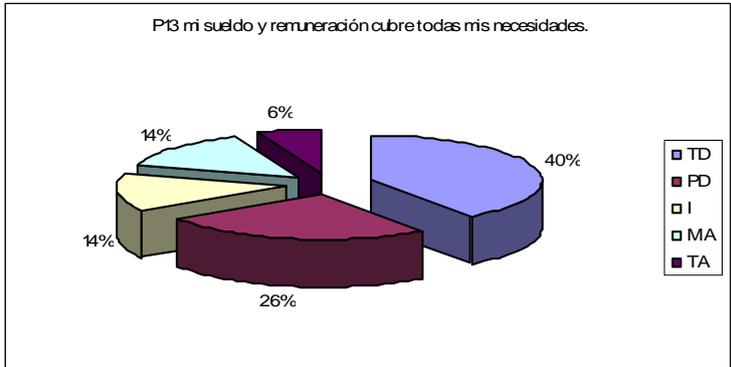
Sí, tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita el desarrollo de mis habilidades dentro de la I.E el 40% respondió que se encuentran mayormente de acuerdo y el 32% se encuentran pocas veces de acuerdo con la opinión mencionada.



El 40% respondió que se encuentra mayormente de acuerdo en cuanto a si los trabajadores tienen suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita el desarrollo humano, mientras que el 8% se encuentra totalmente en desacuerdo.

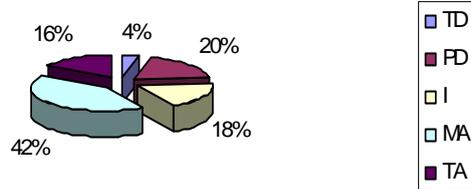


En relación al sueldo y remuneración si son adecuados al trabajo que realizan el 30% se encuentra totalmente en desacuerdo lo cual quiere decir que no satisfacen sus expectativas y solo el 8% se encuentra totalmente de acuerdo



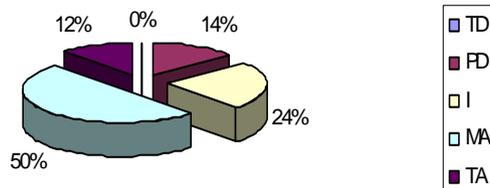
El 40% se encuentra totalmente en desacuerdo, respecto al sueldo y remuneración si cubren todas sus necesidades, mientras que sólo el 6% se encuentra totalmente de acuerdo esto quiere decir que el mayor porcentaje no cubre las expectativas de los trabajadores en su centro laboral

P14 los compañeros de trabajo, en general estamos dispuestos a ayudarnos entre nosotros para completar las tareas, aunque esto signifique un mayor esfuerzo



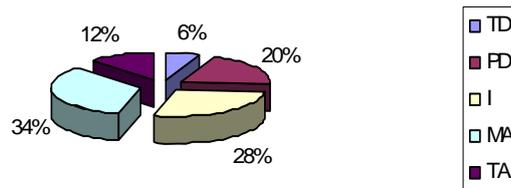
En cuanto a las Relaciones Humanas con sus compañeros de trabajo si están dispuestos a ayudarse para completar sus tareas aunque esto signifique sacrificio el 42% se encuentra mayormente de acuerdo, mientras que el 4% se encuentra totalmente en desacuerdo con la opinión.

P15 tengo un conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de la I.E



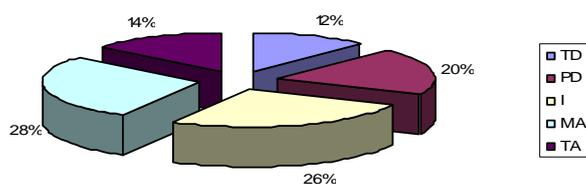
En cuanto a la I.E si muestra un conocimiento claro y transparente a sus trabajadores respecto a las políticas y normas de la Organización el 50% se encuentra mayormente de acuerdo y el 12% se encuentra pocas veces de acuerdo con la opinión.

P16 creo que los trabajadores son tratados bien, independientemente del cargo que ocupen.



En cuanto a si los trabajadores son tratados bien, independientemente del cargo que ocupan en su mayoría respondieron a que se encuentran mayormente de acuerdo con la opinión mientras que en un 6% están totalmente en desacuerdo; este dato es muy importante que tiene que tomar en cuenta la organización para poder mejorar y formar un mejor ambiente laboral.

P17 el ambiente de la I.E permite expresar opiniones con franqueza, a todo nivel sin temor a represalias.



El ambiente de la I.E les permite expresar opiniones con franqueza a todo nivel sin temor a represalias, el 28% se encuentra mayormente de acuerdo, mientras que el 12% está totalmente en desacuerdo con la opinión ya que tienen temor a que sus opiniones pueden ser tomadas a mal por los jefes y temen a ser pagados con represalias.

## DISCUSIÓN

- Para Gibson (1996: 138) la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define como: “El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de liderazgo, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Como se puede observar pues estos puntos se han visto de manera favorable dentro de la Organización ya que hay un buen grado de satisfacción.
- Robbins (1996: 181) define la satisfacción en el puesto, centrándose básicamente, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”. Conviene también destacar que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares.
- Muñoz Adánez, (1990: 76) define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”. Del mismo modo, define la insatisfacción laboral como “el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”.

## CONCLUSIONES

- En términos generales como en el aspecto de liderazgo, Relaciones humanas, condición de trabajo y reconocimiento. de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada al personal administrativo del colegio privado ADEU se puede concluir que con un resultado de 62% existe satisfacción en los trabajadores dentro de esta organización. Como sabemos la satisfacción laboral de los trabajadores, puede considerarse como un fin en sí misma, que compete tanto al trabajador como a la empresa; que además de producir beneficios a los empleados al ayudarles a mantener una buena salud mental, puede contribuir a mejorar la productividad de una empresa y con ello su rentabilidad; ya que un trabajador motivado y satisfecho está en mejores condiciones de desempeñar un trabajo adecuado, que otro que no lo esté.

- En cuanto al sueldo que ganan los trabajadores administrativos del colegio Privado ADEU se pudo identificar que se encuentran insatisfechos con los sueldos que reciben por parte de dicha institución, ya que las necesidades que ellos perciben son muy altas y el sueldo no llega a cubrir todas sus necesidades, es muy importante tomar este punto en cuenta ya que depende de los incentivos para que el personal se sienta satisfecho y de ello dependa su mejor desempeño en la institución.
- Acerca de la evaluación que se quiso llegar en el punto de condiciones de trabajo en la institución educativa, de acuerdo a los objetivos, responsabilidades, si el trabajo esta bien organizado y si a los trabajadores se les proporciona información oportuna y adecuada para el buen desempeño y resultados alcanzados, es una fortaleza para la institución educativa ya que la mayoría se encuentran satisfechos. Esto quiere decir que se encuentran en un ambiente donde donde se les proporciona oportunidad de desarrollar habilidades.
- El conocer la perspectiva de los trabajadores respecto a la interacción que tienen con sus jefes es un punto muy importante ya que en el saber liderar lleva a la actividad de influenciar a los trabajadores para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos de la organización; es por ello que los trabajadores se sienten satisfechos ya que los jefes reconocen a sus trabajadores por un trabajo bien hecho, les ayudan a buscar solución de manera creativa, buscan constantemente la innovación y los más importante es que para las decisiones de la mejora de la organización toman en cuenta la participación de sus trabajadores.
- La ausencia de conflictos y las buenas relaciones humanas en la organización ayudan a la mejor integración del personal, la mejor calida de ambiente de trabajo, la mayor cooperación y coordinación entre los miembros de la organización. Es por ello, la gran ventaja que tiene esta organización ya que la mayoría de sus trabajadores conviven en un ambiente favorable, pero no dejemos de lado la opinión de algunos trabajadores ya que no se sienten muy satisfechos en su ambiente de trabajo.
- El conocer los factores asociados a la satisfacción laboral implican importancia en el desarrollo del personal dentro de la organización. Estos factores están basados dentro de la organización, en el conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de personal de la institución, así también en el trato que se les da a los trabajadores muy independientemente del cargo que ocupen, en la libre expresión de opiniones a todo nivel sin temor a represalias. Todos estos factores se ven reflejados en la satisfacción que expresan los trabajadores en esta institución educativa. Pero no dejemos de lado la opinión reservada de otros trabajadores ya que prefirieron no opinar en este aspecto.

## **RECOMENDACIONES**

- Es de manera indispensable que el gerente conozca y tome en cuenta la debilidad encontrada en lo que se refiere al sueldo de los trabajadores ya que muchos de ellos se encuentran insatisfechos con su sueldo porque no llegan a cubrir todas sus necesidades; es por ello que se le recomienda hacer un estudio de capacidad financiera y desempeño general de la organización para que los sueldos de los trabajadores sean buen remunerados de acuerdo al trabajo que desempeñen tanto así para que el personal se sienta satisfecho y de ello dependa su mejor desempeño en la institución educativa.

- La fortaleza que posee esta institución educativa son muchas y es por ellos que se le recomienda mantener o seguir mejorando el liderazgo, relaciones humanas y sobre todos conocer cuales son los objetivos y responsabilidades de la institución educativa para así seguir teniendo una buena mejor calidad de ambiente de trabajo.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Hellriegel et al.1999. *Comportamiento organizacional*. 8 ava edición. México, International Thomson Editores.
- Keit, D y Newstrom, J. 2003. *Comportamiento humano en el trabajo*. 11ava edición. México, Mc Graw-Hill Interamericana.
- Kinicki, A. Kreitner, R. 2003. *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México, Mc Graw-Hill Interamericana.
- Robbins, S. 2004. *Comportamiento Organizacional*. Décima edición. México, Pearson Educación.
- Gibson, Lames L; Ivancevich. *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Chile Edit. Mc Graw-Hill Interamericana

## ANEXO

### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO PRIVADO ADEU

#### I. Presentación:

Yo estudiante de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de la carrera profesional de Administración de Empresas que me encuentro cursando el cuarto ciclo, me he trazado como objetivo determinar si existe satisfacción laboral. Para lo cual solicito su colaboración, confiando en que los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos.

#### II. Instrucciones:

- A continuación tiene una pequeña lista que incluye diferentes aspectos relacionados con su trabajo; sobre los que se le pregunta por la opinión que tiene en cada uno de ellos.
- Por favor, ponga una cruz dentro del cuadro correspondiente a la inicial que elija teniendo en cuenta que:

CÓDIGO	Estoy
5	TOTALMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN
4	MAYORMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN
3	INDIFERENTE A LA OPINIÓN
2	POCAS VECES DE ACUERDO CON LA OPINIÓN
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO CON LA OPINIÓN

Datos generales:

Sexo:

Masculino

Femenino

¿Qué apreciación tiene usted como trabajador en relación a la satisfacción en su centro laboral?

Pret	¿QUÉ APRECIACIÓN TIENE USTED DE SU CENTRO LABORAL	PUNTAJE				
<b>Trabajo actual</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto sé lo que se espera de mí					
2	El trabajo en mi servicio esta bien Organizado					
3	Se me proporciona información oportuna y adecuada de mi desempeño y resultados alcanzados					
<b>Trabajo en General</b>						
4	La instrucción me proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en el puesto					
5	En términos generales me siento satisfecho con mi centro laboral					
<b>Interacción con el Jefe Inmediato</b>						
6	Los directivos y/o jefes generales me reconocen por un trabajo bien hecho					
7	Los directivos y/o jefes solucionan problemas de manera creativa y buscan constantemente la innovación y las mejoras					
8	Las direcciones y las jefaturas demuestran un dominio técnico y conocimientos de sus funciones					
9	Las direcciones y las jefaturas toman decisiones con la participación de los trabajadores de la Institución Educ.					
<b>Oportunidades de progreso</b>						
10	Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita el desarrollo de mis habilidades dentro de la Institución Educ.					
11	Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita el desarrollo humano					
<b>Remuneraciones e incentivos</b>						
12	Mi sueldo o remuneración es adecuada en relación al trabajo que realizo					
13	Mi sueldo o remuneración cubre todas mis necesidades					
<b>Interrelación con los Compañeros de Trabajo</b>						
14	Los compañeros de trabajo, en general estamos dispuestos a ayudarnos entre nosotros para completar las tareas, aunque esto signifique un mayor esfuerzo					
<b>Ambiente de Trabajo</b>						
15	Tengo un conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de personal de la institución					
16	Creo que los trabajadores son tratados bien, independientemente del cargo que ocupan					
17	El ambiente de la institución permite expresar opiniones con franqueza, a todo nivel					

	sin temor a represalias					
--	-------------------------	--	--	--	--	--

# ANÁLISIS DE LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO EN UN PLAN DE CONTINGENCIA EN EL ÁREA DE OPERACIONES DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ DE LA SUCURSAL CHICLAYO

Rojas Mendizábal, Andrés Felipe

## RESUMEN

En la mayoría de organizaciones los equipos de trabajo son sumamente importantes, ya que aparte del desempeño individual de cada persona, se busca el trabajo colectivo donde se pueda observar que los miembros se complementan y unen esfuerzos para obtener el máximo de ellos

Este trabajo, busca analizar la formación y desarrollo de equipos de trabajo en un supuesto plan de contingencia en el área de operación del Banco de Crédito del Perú de la sucursal Chiclayo.

Con los resultados de este análisis se podrá saber cómo ven los trabajadores del área de operaciones la formación de equipos de trabajo en un plan de contingencia.

**Palabras claves:** Formación de equipos, equipos de trabajo, contingencia, organizaciones

## ABSTRACT

In most organizations work teams are extremely important, because apart from the individual performance of each person is looking for collective work where they can see that the members complement each other and unite efforts to get the most from them

This work, analyzes the development and training teams working in a purported contingency plan in the area of operation of Banco de Crédito del Peru, the Chiclayo branch.

With the results of this analysis will see how workers in the area of operations training teams working on a contingency plan.

**Key words:** Training teams, task forces, contingency, organizations

## INTRODUCCIÓN

Bien es sabido que los equipos se han vuelto parte importante en cómo se realizan los negocios. Según Amorós, E. (2007) los grupo de trabajo producen una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinando. Es decir el resultado de sus esfuerzos es mayor que la suma de sus contribuciones individuales.

Se podría decir que existe trabajo de equipo cuando los miembros del equipo conocen sus objetivos, contribuyen responsablemente y entusiastamente a su tarea, mientras se brindan apoyo mutuo. Por otro lado, el punto de vista de contingencia requiere un cambio fundamental de filosofía con respecto a un trabajo normal o también conocido como tradicional, Normalmente un enfoque de contingencia puede aplicarse en una compañía, con el resultado de que diversos departamentos se organizan de manera distinta para satisfacer una necesidad especial; pero siempre manteniendo en claro el objetivo primordial enmarcado en la misión de la empresa.

## PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

### Antecedentes

Sodimac S.A.

Experiencia Sodimac

Los objetivos del proyecto era la mejorar la eficiencia de los procesos administrativos, logística y de control de la empresa a través de la digitalización de procesos, así como impulsar el comercio electrónico, utilizando tecnologías de información que a la vez ayudaran con la modernización del país. Por lo que decidieron desarrollarlo con un equipo de trabajo dividido en dos grupo, uno de ellos dedicado a aspectos operacionales (procedimientos, contabilidad, tributaria, pruebas) y otro equipo técnico (desarrollo, coordinación con el proveedor Acepta.com, desarrollo de manuales, y pruebas). Ambos equipos trabajaron estrechamente ligados durante todo el desarrollo del proyecto.

### Situación Problemática

Una de las formas más comunes de trabajo en las organización son en equipos, ya que esta forma de trabajo, ayuda de manera significativa en la realización, rápida, efectiva y eficiente del trabajo, aparte que la formación de estos equipos, con la eficiencia que producen ayudan a la satisfacción tanto del que la recibe como del que la ofrece, ya que esta transmisión de confianza beneficia a la empresa en sus acciones.

### Formulación del Problema

¿Cuáles son los tipos de equipos de trabajo que se forman en el Banco de Crédito del Perú en un plan de contingencia, en el área de operaciones en la sucursal Chiclayo, y cuál es su desarrollo en el tiempo?

### Objetivos

#### Objetivo General

- Analizar la formación y desarrollo de equipos de trabajo en un plan de contingencia en el área de operaciones del Banco de Crédito del Perú de la sucursal de Chiclayo.

#### Objetivos Específicos

- Determinar si el plan de contingencia vigente se aplica con toda normalidad.
- Si la atención sigue siendo buena y satisfactoria para el cliente en la aplicación de este plan.

#### Metodología

Tipo de investigación

- El tipo de investigación a realizarse es del tipo descriptiva.

Recolección de datos

- o Nivel primario:
  - Entrevistas, Encuestas y Observación
- o Nivel Secundario:
  - Libros, Papers, Web.

#### Variables

Variables	Sub-VARIABLES	Indicadores
Trabajo en Equipo	Ciclo de vida del equipo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Formación</li><li>- Confrontación</li><li>- Normalización</li><li>- Rendimiento</li><li>- Despedida</li></ul>
	Elemento del equipo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ambientes de apoyo</li><li>- Habilidades apropiadas y claridad de roles</li><li>- Objetivos de orden superior</li><li>- Recompensas de equipo</li></ul>
	Construcción de equipos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reclutamiento de personas</li><li>- Selección de personas</li><li>- Orientación del personal</li><li>- Diseño de cargos</li></ul>

Elaboración: Por el autor

### Justificación

- La razón por la cual he decidido realizar este proyecto es para conocer cual él es el plan de contingencia del Banco de Crédito del Perú en la sucursal Chiclayo, ante

posibles eventualidades como una posible caída del sistema que podría afectar el desarrollo de las operaciones, y esto se vería reflejado en la insatisfacción del cliente frente al banco.

## MARCO TEÓRICO

La teoría de diseño de organizaciones clásica es el proceso de partir de la cantidad total de trabajo y distribuirla en divisiones, departamentos, grupos de trabajo, puestos y asignación de responsabilidades a las personas. La eficacia e integración de esfuerzos se logra mediante la división de trabajo, es decir, la creación de niveles de autoridad y unidades funcionales y la delegación, o sea, la asignación de deberes, autoridad y responsabilidad a las personas. El resultado es una jerarquía operativa, que se muestra visualmente en un organigrama.

Diseño organizacional contingente

La tendencia es hacia un diseño organizacional más contingente, en el cual se reconoce la necesidad de procesos y estructuras organizacionales diferentes para lograr efectividad en situaciones diversas. Algunas de las fuerzas principales que afectan la elección de la estructura son la estrategia de la empresa, su tecnología, su tamaño e incluso las preferencias de sus altos ejecutivos. También difieren los entornos, de modo que un diseño organizacional apropiado en un ambiente sería inapropiado en otro. Puesto que el entorno cambia con el paso del tiempo, a veces con rapidez, existe la necesidad especial de que los diseños organizacionales sean flexibles, de modo que puedan modificarse para su adaptación más satisfactoria al entorno cambiante.

En el punto de vista contingente requiere un cambio fundamental de filosofía respecto del punto de vista tradicional, de que existen formas preferibles de organización que pueden permanecer relativamente fijas con el paso del tiempo. En el apartado siguiente, se resaltan estas diferencias contrastando dos modelos organizacionales externos y como aprovecharían a los equipos. Luego, se analizan un enfoque flexible de organización que crea una multitud de equipos de proyecto temporales, la estructura matricial.

Trabajo en equipo

Los empleados como individuos realizan tareas operativas; pero en su inmensa mayoría trabajan normalmente en grupos pequeños, donde sus esfuerzos deben encajar como las piezas de un rompecabezas. Siempre que su trabajo es interdependiente, actúan como un equipo de tareas y buscan construir un estado cooperativo al que se llama trabajo de equipo. Un equipo de tareas es un grupo cooperativo pequeño que tiene contacto habitual y que realiza acciones coordinadas. La frecuencia de la interacción de sus integrantes y su existencia continua hace que un equipo de tareas difiera claramente de los grupos de toma de decisiones a corto plazo o de los equipos de proyecto en estructuras matriciales.

Existe trabajo en equipo cuando los miembros de un equipo de tarea conocen sus objetivos, contribuyen responsablemente y entusiastamente a su tarea, y se brindan apoyo mutuo. Son por lo menos cuatro ingredientes que contribuyen al desarrollo del trabajo de equipo: ambiente sustentador, habilidades adecuadas para los requisitos de roles, objetivos de orden superior y recompensas de equipo. Los equipos de reciente formación habitualmente pasan por una sucesión de etapas de desarrollo, que se puede reducir en el ciclo de vida de un equipo:

Ciclo de vida de un equipo

Cuando cierto número de individuos empieza a trabajar en tareas interdependientes, es frecuente que pasen por varias etapas conforme aprenden a trabajar juntos como equipo. Estas etapas de desarrollo de equipos no siguen un orden rígido, sino que constituyen un modelo amplio que se puede observar y predecir en mucho contextos mientras dure el equipo. Estas etapas son el resultado de diversas preguntas y problemas que enfrenta de manera predecible el equipo. Las etapas habituales en la evolución de un equipo pueden describirse como sigue:

- **Formación:** los participantes comparten información personal, empiezan a conocerse y aceptarse, y dirigen su atención a las tareas del grupo. Prevalece un ambiente de cortesía y las interacciones suelen ser cautelosas.
- **Confrontación:** Los participantes compiten por status, buscan posiciones de control relativo y discuten acerca de la dirección apropiada del grupo. Las precisiones externas interfieren en el grupo y tensiones entre sus miembros aumentan conforme muestran comportamiento asertivo.
- **Normalización:** El grupo empieza a actuar como tal de manera cooperativa y se establece un equilibrio tentativo entre las fuerzas que compiten en él. Surgen normas de grupo, que sirven de guía al comportamiento individual y es cada vez más evidente la actitud de cooperación.

- **Rendimiento:** El grupo madura y aprende a manejar retos complejos. Se desempeñan e intercambian con fluidez y en la medida necesaria los roles funcionales, además de que se logran eficazmente las tareas.
- **Despedida:** Incluso los grupos, comités y equipos de proyecto más exitosos se desintegran tarde o temprano. Esta etapa de despedida requiere disolver las relaciones sociales intensas y regresar a las asignaciones de trabajo permanentes. Esta etapa es cada vez más frecuente con el advenimiento de organizaciones flexibles, que se caracterizan por grupos temporales.

#### Ingredientes de los equipos efectivos

Entre los elementos que por lo general se identifican están su conformación cuidadosa, que se comparta información, que haya direcciones claras y objetivos mensurables de responsabilidad, recursos suficientes, integración y coordinación, flexibilidad e innovación, y que se estimule la avidez por aprender. Hay cuatro factores principales:

- **Ambiente de apoyo:** crear dicho entorno incluye alentar a los participantes para que piensen como equipo, dedicar tiempo adecuado a las juntas y mostrar fe en la capacidad de sus integrantes para alcanzar logros. Medidas de apoyo como esas ayudan a que el grupo de los primeros pasos necesarios hacia el trabajo de equipo. Debido a que esos pasos contribuyen a la cooperación, confianza y compatibilidad ulteriores, los supervisores deben propiciar una cultura organizacional que los fomenten.
- **Habilidades apropiadas y claridad de roles:** los miembros del equipo deben estar razonablemente capacitados para realizar su trabajo y tener el deseo de cooperar. Además de estos requisitos podrán funcionar como equipo solo cuando todos ellos conozcan los roles de todo los demás miembros, con los cuales interactuarán. Cuando existe tal entendimiento, los participantes podrán actuar inmediatamente como equipo, con base en los requerimientos de la situación, sin esperar a que alguien de una orden. En otras palabras, los miembros del equipo responden voluntariamente a las exigencias de la tarea y emprenden las acciones apropiadas para lograr los objetivos del equipo.
- **Objetivos de orden superior:** una responsabilidad importante de los directivos es tratar de mantener a los miembros del equipo orientados hacia su tarea global. Por desgracia, en ocasiones las políticas de la organización, sus requisitos de registro y los sistemas recompensas fragmentan los esfuerzos individuales y desalientan el trabajo de equipo.
- **Recompensas de equipo:** otro elemento que puede estimular el trabajo de equipo es la existencia de recompensas de equipo. Estas pueden ser económicas o simples reconocimientos. Las recompensas tienen mayor poder si los miembros del equipo las valoran, las perciben como alcanzables y las reciben de manera dependiente del rendimiento del grupo. Además las organizaciones necesitan lograr un equilibrio preciso entre alentar y recompensar la iniciativa y crecimiento del individuo, por un lado, y estimular su contribución plena al éxito del equipo, por el otro.

#### Construcción de equipos

Los miembros de los equipos deben trabajar juntos para ser efectivos, de igual modo que se necesita la cooperación de todos los equipos que conforman a la organización. Los administradores de alto nivel deben integrar a estos grupos en un solo grupo colaborador. A tal efecto, es frecuente que los ejecutivos se basen mucho en la construcción de equipos, tanto en el caso de equipos pequeños como en el de grupos grandes. La construcción de equipos alienta en sus miembros el análisis de cómo trabajan juntos, la identificación de sus debilidades y el desarrollo de formas de cooperación más efectivas.

El objetivo es lograr que el equipo se mas efectivo. Los equipos de alto rendimiento logran sus tareas, aprenden a resolver problemas y disfrutan de relaciones interpersonales satisfactorias. (Davis y Newstrom, 2003).

Los pasos que se siguen para la construcción de equipos son:

- **Reclutamiento de personal:** Es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.
- **Selección de personas:** El proceso de selección de personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin. La finalidad de este proceso, es cubrir puestos de

trabajo y/o cargos de acuerdo a las especificaciones y necesidades, establecidas en el cuadro de requerimiento de personal. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumenta los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto.

- **Orientación del personal:** La orientación es necesaria cuando se acaba de contratar nuevo personal o si ocurre un cambio en los procedimientos o en las actividades. Es esencial orientar de una manera efectiva al personal cuando:
  - Se contrata nuevo personal, para familiarizarlo con sus nuevas obligaciones.
  - Se inician nuevos servicios, para ayudar al personal a ofrecerlos.
  - Hay una reorganización, para familiarizar al personal con los nuevos procedimientos, norma y/o divisiones de tareas.

La orientación incluye:

- Informar en detalle al personal sobre sus nuevas funciones y responsabilidades.
  - Informar al personal sobre nuevos procedimientos, normas reglamentos organizacionales o cambios en los mismos.
  - Capacitar al personal en las habilidades que necesitan para sus nuevas responsabilidades.
- **Diseño de Cargos:** El diseño de cargos es la manera como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.

*Modelos de diseño de cargos*

1. **Modelo clásico o tradicional:** Busca el logro de la máxima eficiencia a través de la división del trabajo y de la fragmentación de las tareas. Además, divide las funciones de pensar de las de ejecutar. Sus supuestos son:

- a) La persona como apéndice de la máquina: prima la tecnología sobre las personas
- b) Fragmentación del trabajo: rutinario y monótono
- c) Énfasis en la eficiencia: tiempo y movimientos
- d) Permanencia: el proceso es estático, no se prevén cambios.

Las ventajas principales de este modelo son la reducción de costos, la estandarización de las actividades y el apoyo a la tecnología. Por otro lado, las desventajas son cargos monótonos y planos, desmotivación en los empleados, trabajo individualizado y aislado y los cambios que existen en la era de la información no se tiene en cuenta.

2. **Modelo humanístico:** Es el modelo de las relaciones humanas, se enfatiza en las personas y en los grupos sociales. En general, se preocupa por el contexto de los cargos. Sus principales preocupaciones son:

- a) Énfasis en las personas y en el grupo social
- b) Interacción y dinámica de grupo
- c) Eficiencia medida como el logro de la satisfacción e interacción en las personas
- d) Se preocupa por el contexto del cargo que es diferente al contenido del mismo
- e) Busca la participación en las decisiones
- f) Existen recompensas sociales y simbólicas

3. **Modelo situacional o contingente:** Considera tres variables simultáneamente: las personas, las tareas y la estructura organizacional, por lo tanto, el diseño de cargos se adecúa a las variables en cada caso particular. Este modelo tiene en cuenta el dinamismo de las actividades, el cambio continuo y la revisión constante de los cargos. Se basa además, en cinco dimensiones

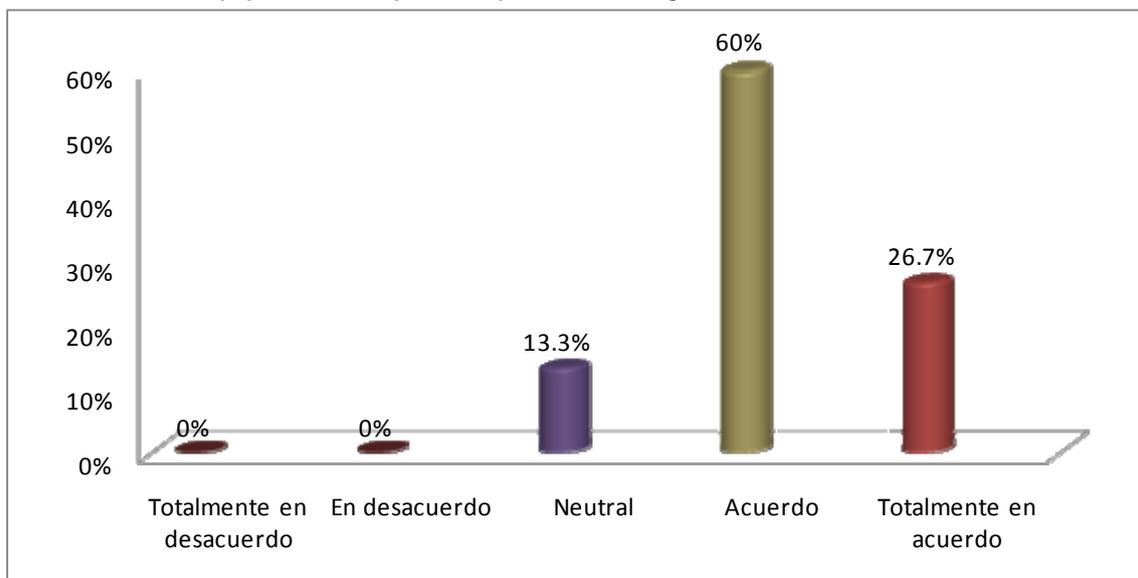
- a) Variedad
- b) Autonomía
- c) Influencia del significado de las tareas
- d) Identidad con la tarea
- e) Retroalimentación

4. **Enriquecimiento de cargos:** Este modelo es una adaptación continua del modelo situacional. El enriquecimiento de cargos se refiere a la reorganización y a la ampliación de las tareas desempeñadas por una persona de manera que aumente su satisfacción en el trabajo. Puede ser horizontal, donde se incluya el trabajo anterior o posterior, o vertical donde se incluyan responsabilidades más elevadas o más personas a cargo.

## RESULTADOS

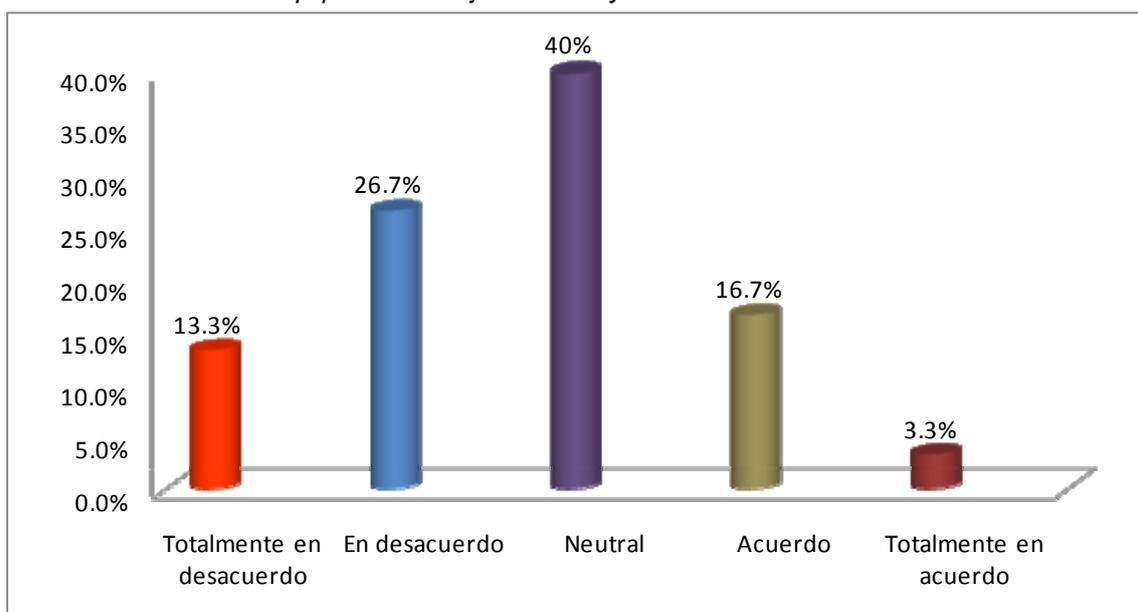
Los siguientes datos e información obtenidos mediante la aplicación de una encuesta (con la herramienta Escala de Liker o Escala Aditiva) aplicados a los 30 (treinta) trabajadores del área de operaciones del Banco de Crédito del Perú de la sucursal Chiclayo son interpretados y analizados con la finalidad de determinar la formación y desarrollo de equipos de trabajo en un plan de contingencia dentro del banco, todos estos datos analizados ayudan a inferir y sacar conclusiones que ayudan a inferir y sacar conclusiones que ayudan a analizar y comprender el fenómeno de estudio.

*La formación de equipos de trabajo en un plan de contingencia es eficiente*



El 60% de los encuestados está de acuerdo con la formación de equipos que se da para un plan de contingencia es eficiente mientras que un 13.3% se mantiene en una postura neutral ante la formación de los equipos y nadie se opone o no cree que sea ineficiente esta formación.

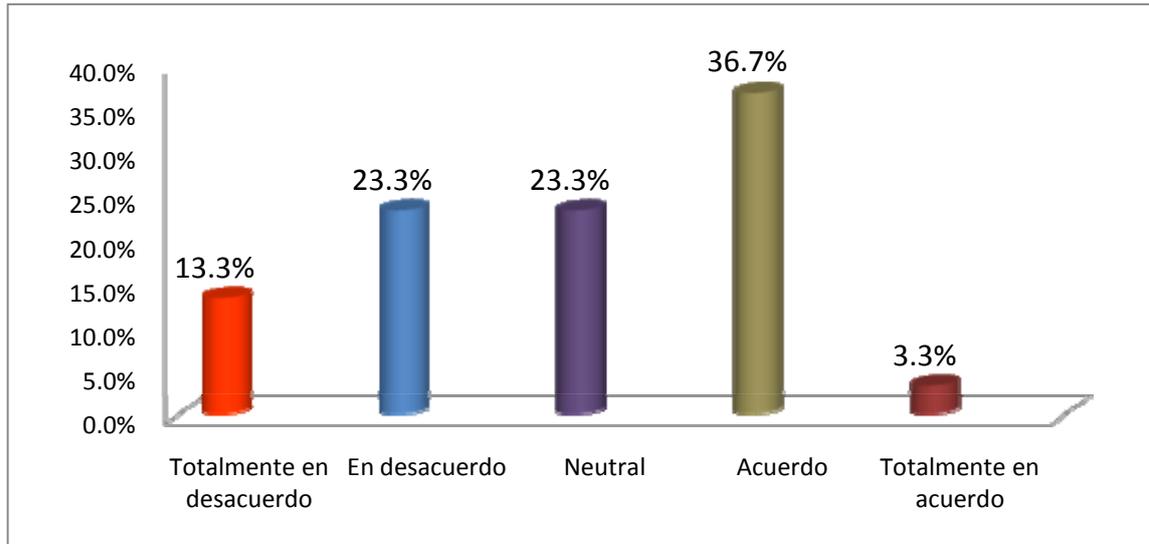
*En la conformación de equipos de trabajo nunca hay conflictos*



Si bien es cierto el 40% de los encuestados se mantiene en una posición neutral sobre si nunca hay conflictos en la conformación de equipos, no se puede dejar pasar un 26.6% que se

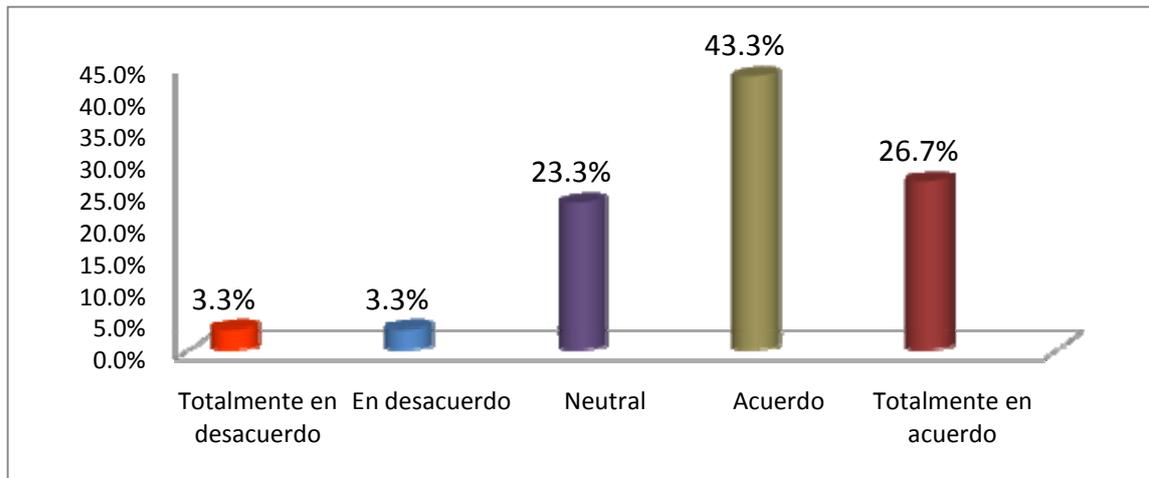
muestra en desacuerdo, y un 13,3% en desacuerdo con lo que se puede pensar que si existe conflictos en la conformación de equipos.

*Después de los conflictos se puede trabajar eficientemente*



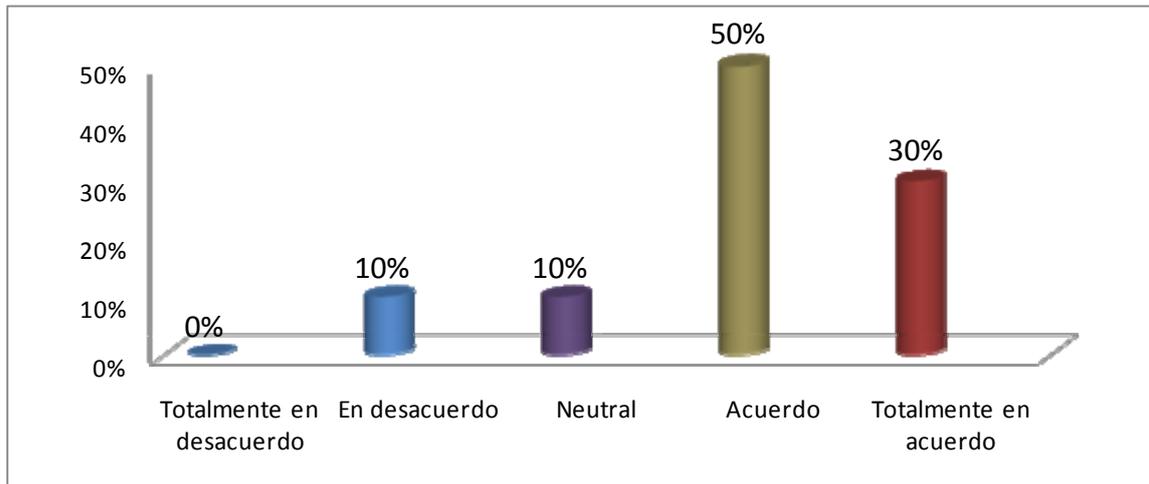
Según muestran los resultados un 36.7% de los encuestados dice estar de acuerdo, con que después de los conflictos de la etapa anterior se puede trabajar eficientemente, pero no se puede dejar de observar que un 23.3% se encuentra en un estado neutral mientras que de igual manera con un 23.3% se encuentran en desacuerdo con que después de los conflictos se pueda trabajar eficientemente esto sumado a un pequeño pero significativo 13.3% que se muestra en total desacuerdo luego de superada esta fase.

*El rendimiento del equipo de trabajo en un plan de contingencia es eficiente*



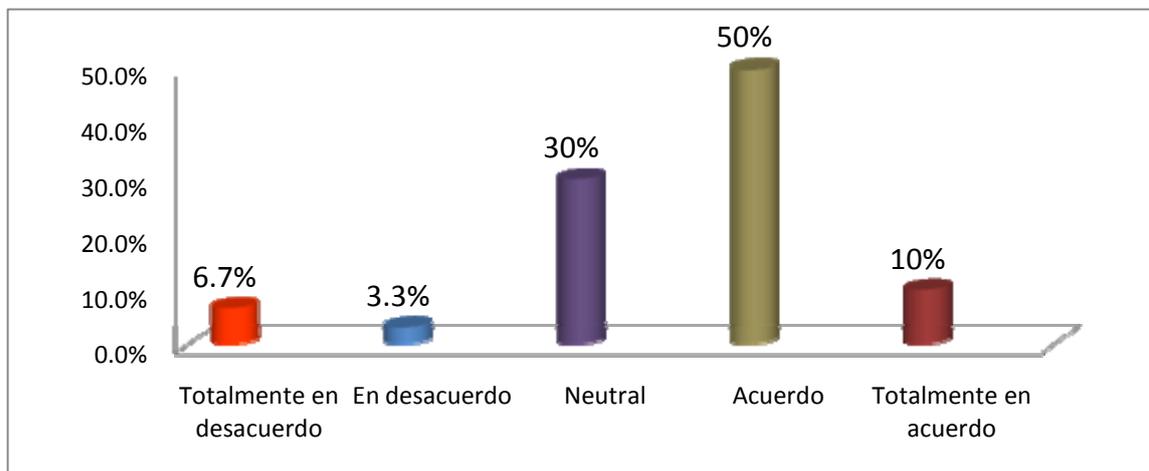
El 43.3% de los encuestados se muestra de acuerdo en que el trabajo del equipo en un plan de contingencia es eficiente un 26.7% se muestra totalmente en acuerdo, y en un pequeño e igual porcentaje (3.3%) se muestran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. Esto apoya a que la conformación del equipo es buena.

*Existe un ambiente de apoyo entre los miembros del equipo*



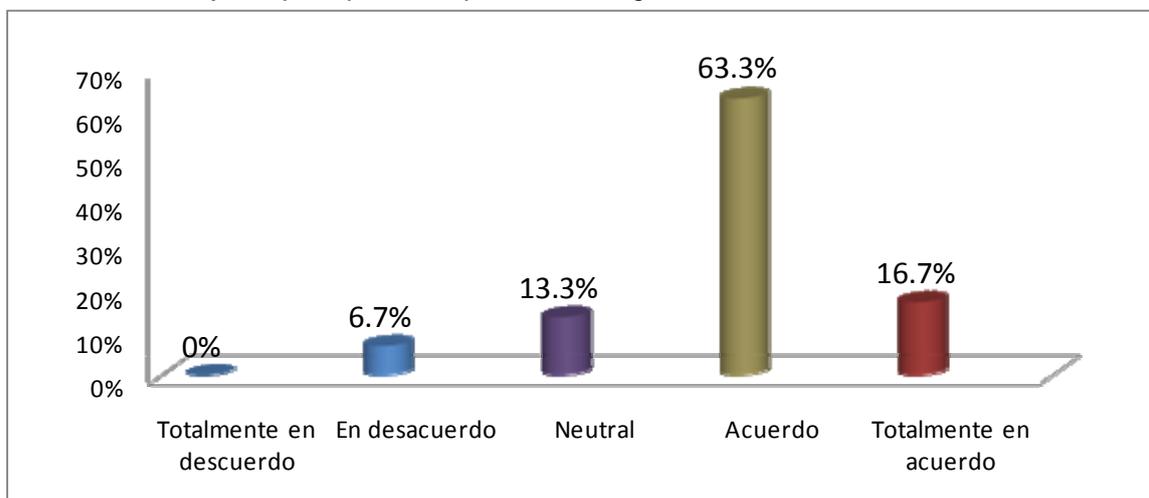
Si el 50% está de acuerdo con que si hay un ambiente de apoyo entre los miembros del equipo y un 30% se encuentra totalmente en acuerdo, esto de muestra que existe un ambiente de camaradería entre los integrantes del equipo, existe un 10% que se muestra en desacuerdo y otro que se muestra neutral ante ello.

*El equipo posee habilidades necesarias y tienen claros los roles a desempeñar*



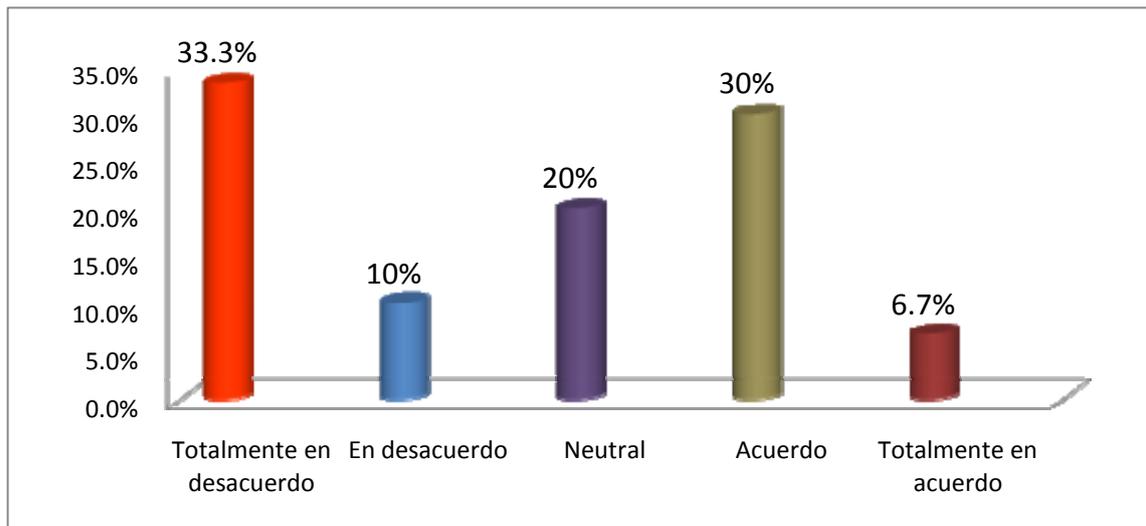
El 50% de los encuestados dicen que están de acuerdo a que el equipo posee las habilidades necesarias y tiene claros los roles a desempeñar; mientras, un 30% se mantiene neutral ante esta situación y 6.7% dice estar totalmente en desacuerdo con esta afirmación

*Se mantiene el objetivo principal en un plan de contingencia*



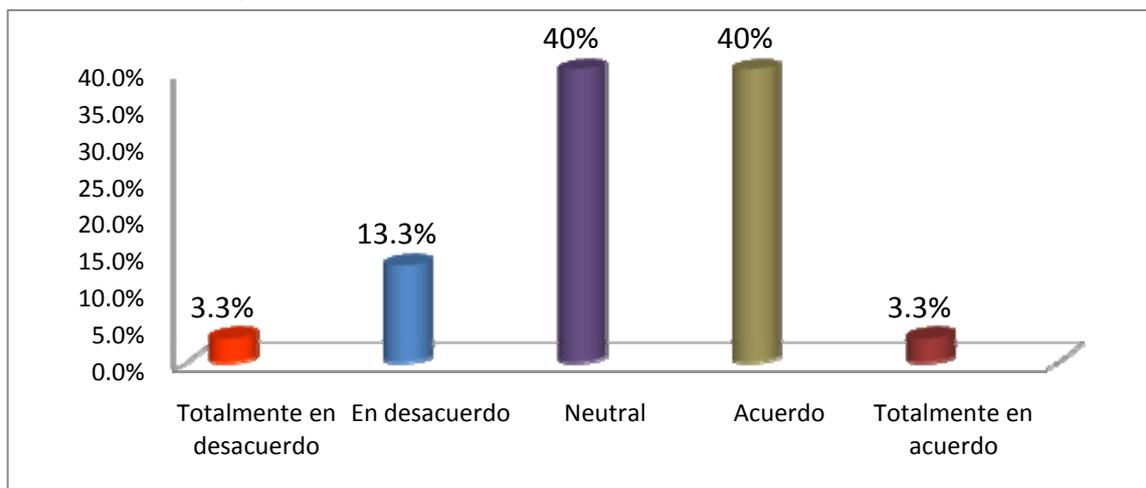
Según el 63.3% de los encuestados está en acuerdo con que se mantiene el objetivo principal en un plan de contingencia, un 26.7% se muestra totalmente en acuerdo con ello.

*El equipo es recompensado pasado el plan de contingencia*



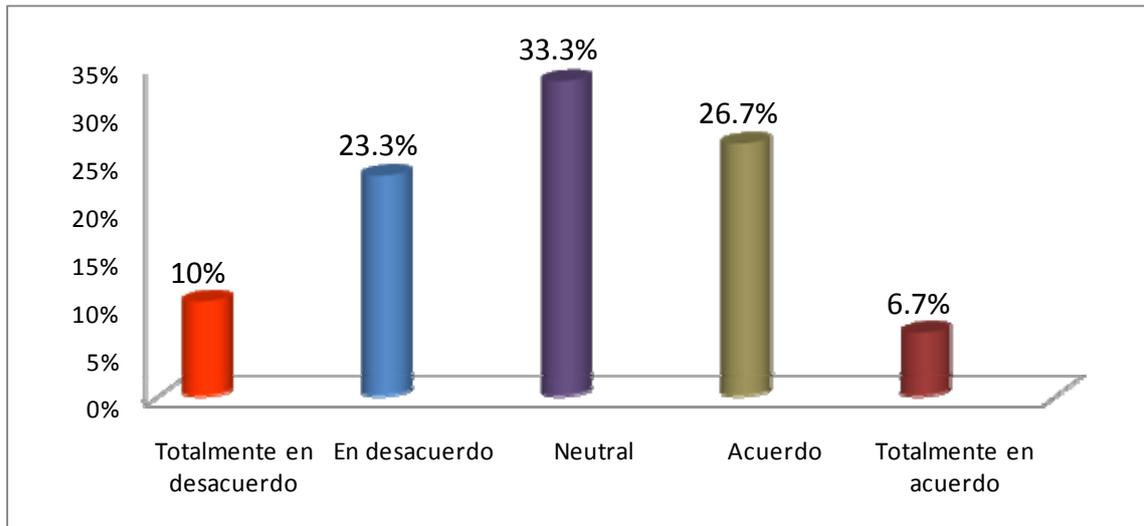
Los resultados muestran que un 33.3% se muestra totalmente en desacuerdo con que el equipo es recompensado pasado el plan de contingencia, mientras que con un 30%, es decir una pequeña 0.3% dicen estar en acuerdo en que el equipo es recompensado pasado el plan de contingencia, un 20% se muestra en un estado neutral ante esta afirmación, un 10% se muestra en desacuerdo y un 6.7% se ve totalmente en acuerdo con ello.

*El reclutamiento del personal es totalmente minucioso*



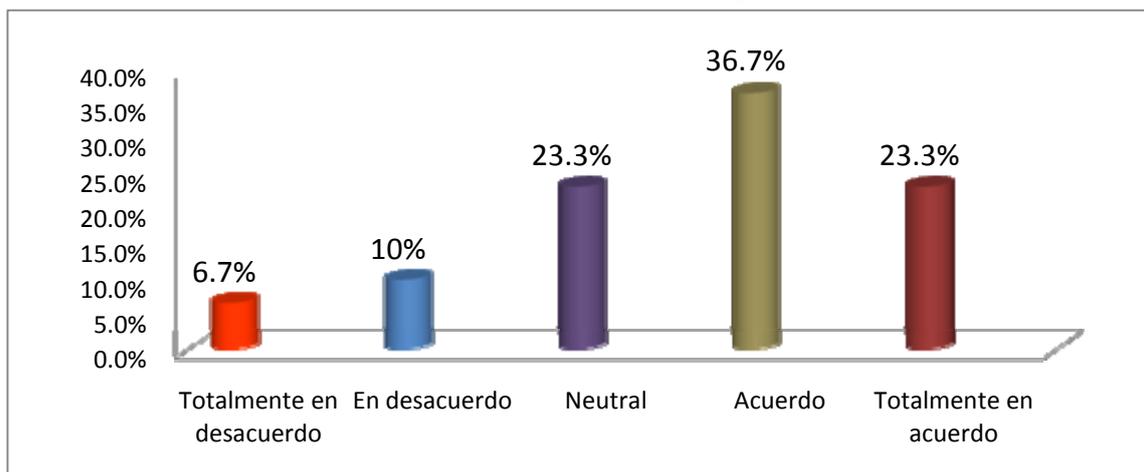
Con un 40% en acuerdo y otro 40% en neutral se establece que el reclutamiento del personal es totalmente minucioso. Por otro lado un 13.3% se muestra en desacuerdo, además un 3.3% se ve tanto en totalmente en desacuerdo como en totalmente en acuerdo.

*La selección del personal es totalmente estricta*



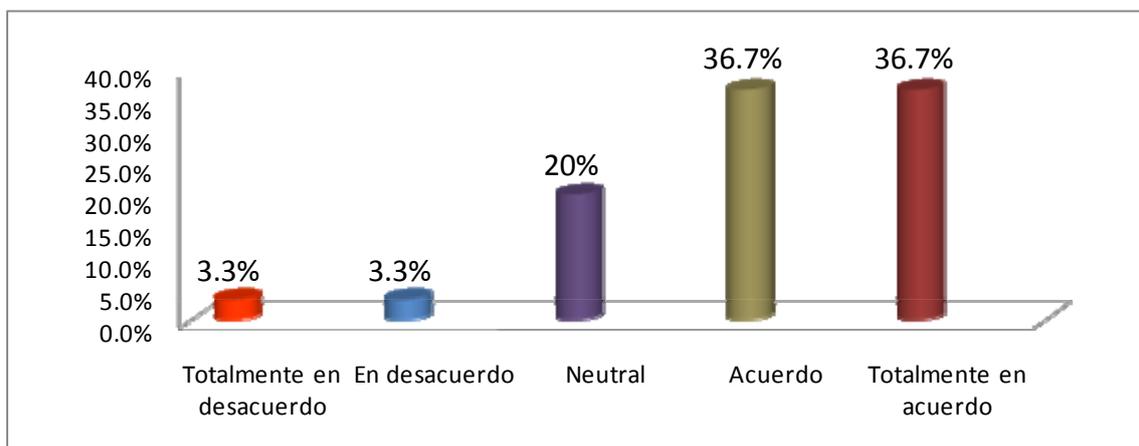
El 33.3% se ve en un estado neutral, un 26.7% dice que si es estricta mientras que por una pequeña diferencia, el 23.3% de los encuestados se muestra en desacuerdo con respecto a ello. Además un 10% se ve totalmente en desacuerdo ante la rigidez para la selección del personal.

*La orientación que se le da al personal para un caso de contingencia es efectiva*



La mayor parte de los encuestados se muestra de acuerdo con la orientación que se le da al personal para un caso de contingencia, un escaso 10% ve en desacuerdo, mientras que un 23.3% se muestra neutral ante ello y un 23.3% se muestra totalmente en acuerdo, con respecto a la orientación recibida.

*Los diseños de los cargos son eficientes para un plan de contingencia*



Con un 36.7% los encuestados se muestran totalmente en acuerdo así como con igual porcentaje se muestran en acuerdo, afirmando que los diseños de los cargos son eficientes para un plan de contingencia, mientras que un 20% se mantiene neutral y un 3.3% se encuentra totalmente en desacuerdo con el diseño de los cargos para un plan de contingencia.

## DISCUSIÓN

Con respecto a la formación del equipo de trabajo, es la etapa donde hay mucha incertidumbre entre los miembros (Amorós, 2007) donde se comparte información entre los nuevos integrantes; se observa que es los trabajadores se encuentran de conformes con esta integración para un trabajo en caso de un plan de contingencia pueda ser eficiente.

Si bien es cierto que en la formación de un equipo de trabajo siempre se crea un conflicto, que puede ser por status, por toma de control o por la dirección del trabajo, aunque la mayor parte de los encuestados prefiere mantenerse al margen de esta situación la siguiente proporción está nos muestra que si existe conflictos en la formación de equipos de trabajo.

Aunque la mayoría este en acuerdo con que luego de un conflicto se puede trabajar eficientemente, no se puede descuidar lo demás teniendo tan alto los porcentajes de personas en desacuerdo y que prefieren quedarse sin opinar, Davis, K y Newstrom, J. (2003) define esta parte de normalización como la parte en la que se comienza a actuar de una manera cooperativa y donde se estable el equilibrio.

El rendimiento demostrado durante un plan de contingencia es bueno ya que existe una intención de cooperación para realizar bien el trabajo y cumplir con los objetivos trazados para este tipo de planes.

Se puede observar que existe un ambiente de apoyo en el equipo muy aparte de los conflictos que puedan ocurrir dentro de este, esto apoya que la formación del equipo fue correcta.

Más de la mitad de los encuestados se encuentra de acuerdo, con respecto a que lo miembros del equipo, poseen las habilidades necesarias, y tienen claros los roles a desempeñar en el caso de un plan de contingencia.

Para Davis, K y Newstrom, J. (2003) el objetivo principal consiste en mantener al equipo orientado hacia su tarea, según lo observado en un plan de contingencia el objetivo principal se mantiene, y va en base a la misión que tiene el banco, servir al cliente.

La estimulación después de un trabajo, siempre estimula al individuo a realizar mejor su trabajo, ya bien sea un estímulo monetario o un reconocimiento anima al trabajador a poner más de sí y al entorno a esforzarme más; en el análisis podemos ver que después de pasado esta etapa de trabajo el equipo no se muestra satisfecho con el tipo de recompensa que le pueda ser atribuido.

El fin del reclutamiento es tener a la mayor cantidad de personas disponibles para analizar y evaluar mediante un régimen cuales serian las personas indicadas para suplir un puesto, lo observado en la encuesta se encuentra dividido entre ya que la misma cantidad de personas que se encuentran de acuerdo a que el reclutamiento del personal es totalmente minucioso y a que se encuentran en un estado neutral frente a esta situación.

Ocurre lo mismo con la selección del personal, recordando que la selección son aquellas personas que después de varias pruebas quedaron como las personas con un perfil apropiado a para cubrir las vacantes, en la encuesta se puede observar opiniones divididas esto nos dice que la selección del personal para este tipo de trabajo no es la indicada.

La orientación que se le ofrece al trabajador es para informar y darle a conocer las responsabilidades que tiene dentro de la empresa, en el caso de un plan de contingencia se puede observar que la orientación es buena para este tipo de situaciones. Y los diseños de cargos para este tipo de planes son totalmente eficientes. Esto quedo demostrado con el simulacro de aplicación de un plan de contingencia aplicado a fines del mes de Abril donde la sucursal de Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Chiclayo obtuvo 18.5 ptos siendo la puntuación más alta en todo el Perú demostrando que la orientación y el diseño de los cargos para esta función fueron totalmente eficientes.

## CONCLUSIONES

Conclusiones a nivel del objetivo general.

- *Analizar la formación y desarrollo de equipos de trabajo en un plan de contingencia en el área de operaciones del Banco de Crédito del Perú de la sucursal Chiclayo.* Por lo observado en la investigación a través de las encuestas, la formación del equipo de trabajo ante un plan de contingencia se desarrolla con normalidad superando las etapas de formación de un equipo de trabajo.

Conclusiones a nivel de los objetivos específicos.

- *Determinar si el plan de contingencia vigente se aplica con toda normalidad.* Por lo analizado se puede observar que el desarrollo del plan de contingencia cumple en totalidad y siguiendo el objetivo principal que es servir al cliente
- *Si la atención sigue siendo buena y satisfactoria para el cliente en la aplicación de este plan.* Si según el desarrollo del plan y lo que se ha podido averiguar es si, el cliente termina satisfecho luego de concluidas sus operaciones en el banco con la aplicación de este plan.

## RECOMENDACIONES

- Con lo que se he podido observar a través de las encuestas realizadas es tratar de mejorar la normalización del equipo luego de una confrontación, ya que se hace daño al equipo porque luego el trabajo no va a ser normal y no se va a encontrar la eficiencia que busca para el desarrollo de este tipo de plan.
- La recompensa luego de pasado el plan de contingencia, lo que suele realizar el banco pasado un tipo de de situaciones es un almuerzo de integración, pero al parecer el equipo lo que busca es un reconocimiento o una compensación económica.
- Si bien es cierto hay alto índice del personal de acuerdo con el reclutamiento de personas también hay la misma cantidad de personas que se encuentran en un punto neutral esto quiere decir que no se muestran muy satisfechos con respecto al reclutamiento del mismo, Recursos Humanos podría elegir qué tipo de personas entran al reclutamiento del personal.
- Con respecto a la selección del personal también hay un alto índice de trabajadores que se encuentran en un estado neutral, eso quiere decir que no se sienten satisfechos con la función de sus otros compañeros de trabajo, entonces la sección de recursos humanos tendría que ser más exhaustivos con los exámenes con las posibles personas reclutadas y que formaran parte del grupo de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Davis, K y Newstrom, J. (2003) "Comportamiento humano en el trabajo", 8va Ed. Mc Graw Hill, México.
- Amorós, Eduardo. (2007) "Comportamiento Organizacional; en busca del desarrollo de ventajas competitivas." USAT. Lambayeque

## Linkografía

- <http://encolombia.com/economia/RecursosHumanos/funcionesdelosrecursoshumano2.htm>
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/reclutamientoelccionpersonal/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoelccionpersonal/)



## ANEXOS

N°	
----	--

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

TD	Totalmente en desacuerdo	N	Neutral	TA	Totalmente en acuerdo
D	En desacuerdo			A	Acuerdo

**¡Gracias por su tiempo!**

N°	Pregunta	TD	D	N	A	TA
1	La formación de equipos de trabajo un plan de contingencia es eficiente.					
2	En la confrontación de equipos de trabajo nunca hay conflictos.					
3	Después de los conflictos se puede trabajar eficientemente.					
4	El rendimiento del equipo de trabajo en un plan de contingencia es eficiente.					
5	Existe un ambiente de apoyo entre los miembros del equipo.					
6	El equipo posee habilidades necesarias y tienen claros los roles a desempeñar.					
7	Se mantiene el objetivo principal en un plan de contingencia.					
8	El equipo es recompensado pasado el plan de contingencia.					
9	El reclutamiento del personal es totalmente minucioso.					
10	La selección del personal es totalmente estricta.					
11	La orientación que se le da al personal para un caso de contingencia es efectiva.					
12	Los diseños de los cargos son eficientes para un plan de contingencia.					

**ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA  
"SKNSKA DEL PERÙ S.A." DE LA FILIAL CHICLAYO.**

Kattia.

## RESUMEN

El recurso más importante en una organización es el humano, pues mediante este es que la empresa puede desarrollarse, crecer, producir y cumplir sus metas y objetivos, es por eso que se debe tener muy en cuenta en nivel de satisfacción que tienen los mismos dentro de la organización, pues mediante el se reflejará el rendimiento y comportamiento de los trabajadores, si una organización le muestra a sus trabajadores que se preocupa por ellos y que no solo los utilizan para producir, estos se sentirán mucho más comprometidos y darán todo de si para que la empresa pueda crecer de manera más eficiente y para que los objetivos tanto de los trabajadores como los de la empresa se desarrollen de la mejor forma posible.

Esta investigación tiene como objetivo saber el nivel de satisfacción en el que se encuentran los trabajadores de la empresa SKANSKA, y los resultados no son del todo favorables, pues en lo que mayormente hay dificultades en el trabajo en equipo, y esta es una variable con mucha importancia ya que si en una organización no hay cooperación entre ellos mismos, tarde o temprano se formaran conflictos y las metas u objetivos de la organización como de ellos mismos no darán buenos resultados. Otro de los problemas que tiene la empresa es el desequilibrio que existe entre el hogar y el trabajo, que influye de manera muy significativa en el rendimiento de los trabajadores.

Como sabemos el tener un salario o un sueldo considerable, no necesariamente significara que los trabajadores se sientan satisfechos o motivados, es por eso que las empresas deben tener en cuenta otros factores importantes como los son, el compañerismo, trabajo en equipo, la seguridad, etc. Y hacer énfasis en ellos para poder darles a cada uno de los trabajadores mayores motivos para que se involucren con la organización y obtener mayores y mejores rendimientos.

### Palabras clave.

Organización. Actitudes. Motivación. Compañerismo. Remuneraciones. Beneficios Responsabilidades. Seguridad.

## ABSTRACT

The most important resource in an organization is the human being, since by means of this one it he is that the company can develop, grow, to produce and to fulfill his her, goals and aims(lenses), is because of it that it is necessary to bear in mind very in level of satisfaction that they have the same inside the organization, since by means of there will reflect the performance(yield) and behavior of the workers, if an organization him(her) shows to his ,your workers that it he, worries for them and that not only they use them to produce, these will feel much more awkward and will give everything of if in order that the company could grow in a more efficient way and in order that the aims(lenses) so much of the workers like those of the company develop as best as possible.

This investigation(research) has as aim(lens) know the level of satisfaction in which there are the workers of the company SKANSKA, and the results are not completely favorable, so then in what mainly there are difficulties in the teamwork, and this one is a variable with a lot of importance since if in an organization there is no cooperation between(among) them themselves, sooner or later there were formed(trained) conflicts and the goals or aims(lenses) of the organization since like of them themselves they will not give good results. Other one of the problems that the company has is the imbalance that exists between (among) the home (fireplace) and the work, which influences in a very significant way the performance (yield) of the workers.

Since we can have a salary or a considerable salary, not necessarily it he, was meaning that the workers sit down satisfied or motivated, it is because of it that the companies must bear other important factors in mind as(like) them to be, the companionship, teamwork, the safety, etc. And to do emphasis in them to be able to give each of the major workers motives in order that they interfere with the organization and to obtain major and better performances.

**Keywords.**

Organization. Attitudes. Grounds. Camaraderie. Remuneration. Benefits Responsibilities. Security.

## **PLANEAMIENTO DE LA INVESTIGACION**

### **1. Antecedentes.**

Ciertos trabajos descritos o que están vinculados a esta investigación son:

- El trabajo de investigación: “Como lograr la satisfacción en el trabajo a través de la cultura organizacional” de Garay Gonzáles, Brenda, en donde nos habla de cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores.
- “Influencia de los valores, actitudes y satisfacción laboral en el comportamiento de un grupo y equipo” de Ramos Mostacedo, Jorge.
- “Influencia de los valores, actitudes y satisfacción laboral en la cultura organizacional de la edypime alternativa - agencia Moshoqueque” de Silvia Paredes.

### **2. Situación problemática.**

La empresa SKANSKA DEL PERÙ S.A. es una empresa que se centra en el diseño, construcción, operación y mantenimiento de proyectos de varia complejidad y tamaño.

Analizar la satisfacción laboral del personal nos va a mostrar el grado en el que los trabajadores se encuentran satisfechos con su labor, en la mencionada empresa la forma de trabajo es la siguiente: los administrativos y lo chóferes tienen que estar en sus puestos las siete de la mañana, como sabemos las horas de trabajo son ocho, pero todos ellos se quedan hasta las diez u once de la noche trabajando, y solo les reconocen dos horas extras; todos ellos tienen la obligación de terminar diariamente con el trabajo que se les asigna, el pago que les da la empresa es muy bueno, trabajan veintiún días y descansan siete, en sus días de descanso también se les paga y los pasajes para transportar a cada trabajador son cubiertos por la empresa, así como sus alimentos desde que salen hasta que llegan a sus hogares.

### **3. Formulación del problema.**

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral en el que encuentra el personal de la empresa SKANSKA DEL PERÙ S.A. filial Chiclayo?

### **4. Objetivos:**

- **Objetivo General.**  
\* Analizar el nivel de satisfacción laboral de la empresa “SKANSKA DEL PERÙ”, en la sucursal de Chiclayo.
- **Objetivos Específicos.**

\* Medir la satisfacción laboral en cuanto a calidad de vida de los trabajadores.

\* Medir el nivel de satisfacción de los empleados en cuanto a niveles de responsabilidad.

\* Evaluar el nivel de la satisfacción, en cuanto condiciones de trabajo.

\* Medir el nivel de satisfacción en lo que respecta líneas de carrera.

## 5. Metodología.

- **Tipo de investigación.**

\* El tipo de investigación que se utilizará en el presente trabajo es descriptiva.

- **Recolección de datos.**

\* **Información primaria.** Se utilizaran encuestas y entrevistas, a los administrativos y demás trabajadores.

- **Información Secundaria.** Se consultara referencias bibliográficas, como: libros, Pág. Web, revistas, tesis, etc.

## 6. Variables.

VARIABLES	SUB VARIABLES	INDICADORES
Satisfacción laboral	Compensaciones	*Remuneraciones *Incentivos * Beneficios
	Motivación	*Extrínseca *Intrínseca *Trascendente
	Calidad de vida	* Suficiencia en los pagos * Condiciones de seguridad y bienestar * Equilibrio entre trabajo y hogar
	Nivel de responsabilidad	* Funciones * Actividades * Tareas
	Líneas de carrera	* Ascensos * Responsabilidades

## 7. Justificación.

Es importante investigar la satisfacción laboral, por que nos va a mostrar cual es el grado en el que cada trabajador se siente identificado con la empresa, cuál es su rendimiento y cuál puede ser si estuviera totalmente satisfecho con su trabajo, es importante para la empresa, porque de esta manera van a saber en que pueden estar fallando y mejorar el problema, así habrá un mejor desenvolvimiento de los trabajadores, y de esta manera podrán aumentar su producción.

## MARCO TEÓRICO.

### Actitudes de los empleados.

#### A. Actitudes.

Son los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente.

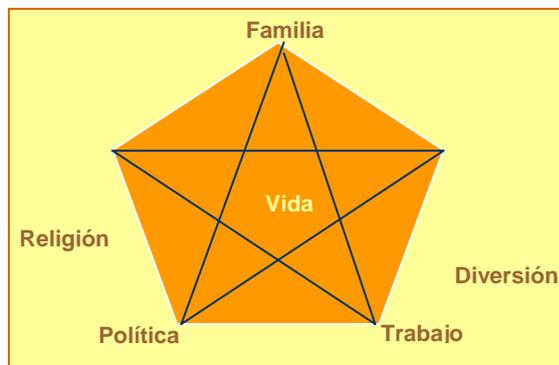
Según **Eduardo Amorós**. Las actitudes son un tipo de diferencias individuales que afectan el comportamiento de los individuos. Se puede definir como las tendencias relativamente durables de emociones, creencias y comportamientos orientados hacia las personas, agrupaciones, ideas, temas o elementos determinados.

#### B. Satisfacción el en trabajo.

Son un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo, una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado referente hacia algo. Un empleado satisfecho comentaría "disfruto tener diversas tareas que hacer"

- **Enfoque individual.** La frase "satisfacción en el trabajo" mayormente se refiere a actitudes de un solo empleado, por ejemplo cuando un administrativo llega a la conclusión de que un empleado parece estar muy complacido con la reciente promoción.
- **Global o multidimensional.** La satisfacción en el trabajo puede verse como una actitud global o aplicarse a las diversas partes del trabajo, sin embargo, en caso de considerarla como una actividad global, los administradores podrían pasar por alto algunas excepciones clave ocultas cuando la evalúan la satisfacción del empleado. Así pues, los estudios de la satisfacción el trabajo frecuentemente se concentran en las partes que se consideran importantes, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que los empleados de comporten de cierta manera, los aspectos importantes incluyen, la remuneración, el superior inmediato, la naturaleza de las tareas realizadas, los compañeros o equipos de trabajo y las condiciones de trabajo inmediatas.
- **Estabilidad de la satisfacción en el trabajo.** La satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge a medida que el empleado obtiene más información acerca de su centro de trabajo, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede disminuir con mayor rapidez en comparación con la de su surgimiento. Es necesario que los administradores presten atención a las actitudes de los empleados, semana tras semana, mes tras mes, año tras año.
- **Impacto ambiental.** La satisfacción laboral es parte de la satisfacción en la vida, la naturaleza del ambiente del empleado fuera de su centro de trabajo influye de manera indirecta en sus sentimientos en el trabajo, el trabajo es parte importante de la vida de muchas personas, de modo que la satisfacción en él influye en su

satisfacción general con la vida, el resultado es un efecto de cascada que ocurre en ambas direcciones, así pues se requiere que los gerentes no solo observen el trabajo y el ambiente laboral inmediato, si no también las actitudes de sus empleados hacia otros sectores de la vida, como se muestra a continuación.



Fuente: Davis Keith

- **Nivel de satisfacción en el trabajo.**

El nivel de de satisfacción en el trabajo es inestable de un grupo a otro y se relaciona con diversas variables. El análisis de esas relaciones permite que los administradores predigan en cuales grupos son más probables los comportamientos asociados con la insatisfacción, estas variables giran alrededor de la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la empresa. A medida que los empleados envejecen tienden a estar más insatisfechos con su trabajo, al parecer reducen sus expectativas a niveles más realistas y se ajustan mejor a su situación laboral. Al poco tiempo, su satisfacción disminuye pues son menos frecuentes las promociones. También es predecible que las personas con alto nivel de ocupación más alto tienden a estar más satisfecho con su trabajo, pues estos tendrán un mejor sueldo, tengan mejores condiciones de trabajo y su puesto le va a permitir aprovechar plenamente sus capacidades.

**C. Dedicación al trabajo.** Es el grado en que los trabajadores se sumergen en su trabajo, invierten tiempo y energía en él, y lo consideran parte de su vida, los empleados dedicados a su trabajo creen en la ética laboral, tienen necesidades de crecimiento altas y disfrutan de la participación de toma de decisiones, en consecuencia pocas veces llegan tarde o faltan, están dispuestos a trabajar jornadas e intentan lograr un rendimiento alto.

- **Compromiso organizacional.** O llamado también la lealtad de los empleados, es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea continuar participando activamente en ella. Es una medida de la disposición del empleado para permanecer en la compañía a futuro, es frecuente que refleje su creencia en la misión y los objetivos de la empresa, su disposición a dedicar esfuerzos a lograrlo y su intención a seguir trabajando en la misma.

- **Estado de ánimo en el trabajo.** Son los cambios dinámicos que tienen los sentimientos de los empleados ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minuto. Se puede escribir en un intervalo que va de negativas (“odio esta tarea”) a positivas (“estoy emocionado con este nuevo reto”) y de débiles a fuertes e intensas. Cuando un empleado tiene un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo es frecuente que muestre energía, actividad y entusiasmo.

#### D. Motivación.

Según *Amorós, Eduardo*: Se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad, se constituye en una de las tareas de los gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado, hacia el logro de las metas de la organización.

*Chiavenato, Idalberto* dice: Es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea, las personas difieren en cuanto a su motivación, y el mismo individuo puede tener diferentes niveles de motivación que varían con el tiempo, es decir, puede estar muy motivado en un momento y menos en otra ocasión. De aquí se concluye que el nivel de motivación varía entre las personas y en una misma persona.

La motivación es el deseo de dedicar altos niveles de esfuerzo a dedicados, a objetivos organizacionales, condicionados por la capacidad de satisfacer las necesidades individuales.

La motivación se relaciona con tres aspectos.

- Dirección del comportamiento (objetivo)
- Fuerza e intensidad del comportamiento (esfuerzo)
- Duración y persistencia del comportamiento (necesidad)

Los tres elementos fundamentales de motivación son: esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades individuales. Cuando una persona esta motivada, intenta trabajar más, sin embargo, los niveles de esfuerzo elevados no siempre conducen a un desempeño o resultado favorable, a menos que el esfuerzo se canalice para beneficiar a la organización, por lo tanto de debe considerar la dirección del esfuerzo y su intensidad. Por ultimo la motivación es un proceso continuo de satisfacción de necesidades individuales.

**Incentivo**, estímulo externo que induce a una persona a intentar hacer algo o esforzarse por conseguirlo. Generalmente se denomina recompensa.

**Necesidad**. Carencia interna de la persona, es decir un estímulo que dirige el comportamiento hacia su satisfacción. También se denomina motivo.

**Meta**. Finalidad hacia la que se dirige el comportamiento motivado. También se le denomina objetivo individual, o personal.

**Deseo**. Meta u objetivo individual conscientemente buscado por la persona.

**Motivación**. Proceso que genera un comportamiento en la persona, dirigido a conseguir, tanto los objetivos organizacionales como sus propios objetivos individuales.

**Impulsos motivacionales**, *Keith Davis*, dice. Las personas tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como resultado del ambiente cultural en el que vive, impulsos que afectan la manera en que consideran su trabajo y enfrentan la vida.

- ✓ **Motivación hacia el logro.** Es el impulso que sienten algunas personas para buscar y lograr objetivos, un sujeto con este impulso desea lograr objetivos y ascender en la escalera del éxito, un sujeto con este impulso desea lograr objetivos y ascender en la escalera del éxito. Las personas que sienten impulso intenso para alcanzar logros se responsabilizan por sus acciones y resultados, controlan su destino, buscan retroalimentación con regularidad y disfrutan ser parte de los logros obtenidos individual o colectivamente.
- ✓ **Motivación hacia la afiliación.** Es el impulso que sienten las personas de relacionarse socialmente. Las comparaciones de los empleados motivados hacia el logro y hacia la afiliación indican la manera en que ambos modelos influyen en el comportamiento. Los individuos motivados hacia la afiliación trabajan mejor, si se les felicita por sus actitudes favorables y su cooperación. Cuando los individuos orientados hacia logros ocupan puestos gerenciales, eligen asistentes técnicamente capaces, con escasa consideración de sus sentimientos personales, mientras que las personas motivadas hacia la afiliación tienden a rodearse de amigos.
- ✓ **Motivación hacia el poder.** Es el impulso para tratar de cambiar a personas y situaciones. Quienes actúan con este tipo de motivación desean influir en la organización y están dispuestas a asumir riesgos para ello. Las personas motivadas hacia el poder son gerentes excelentes si su impulso es de poder institucional, no de poder personal. *El poder institucional* es la necesidad de influir en el comportamiento de otro para bien de la empresa.
- ✓ **Motivación intrínseca (MI).** Es intrínseca, cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas. Definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo.
- ✓ **Motivación extrínseca. (ME).** Recompensas tangibles tales como pagos, promociones (o castigos). usted está realizando solamente la tarea para lo que usted ganará de la terminación.
- ✓ **Remuneraciones.** Se entiende por remuneraciones las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especies evaluables en dinero que percibe el trabajador o empleador por causa del contrato de trabajo.

#### **E. Incentivos y participación en las utilidades.**

Tomado de: B, WILLIAN. Incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los sistemas de incentivos establecen estímulos con base en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que haya laborado.

\* Los incentivos pueden concederse a un grupo, pero con más frecuencia, se otorgan sobre bases individuales, por ejemplo, a muchos trabajadores agrícolas se les recompensa de acuerdo con el peso total de su cosecha, y a muchos vendedores según el total de sus ventas.

\* La participación en las utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y la distribución de beneficios de ese mejor desempeño de los trabajadores.

\* Los incentivos y los sistemas de participación se consideran técnicas no tradicionales de compensación, dada la circunstancia de que la mayoría de los empleados recibe una recompensa basada en sueldos y salarios.

- ✓ **Los incentivos a ejecutivos.**

La mayor parte de las organizaciones actuales han suministrado han suministrado incentivos especiales a los ejecutivos y a los gerentes que desempeñan una labor vital en la institución, vinculan estos incentivos con las utilidades anuales que obtenga la organización, en el caso de los incentivos a corto plazo.

Los incentivos que se les dedican a los ejecutivos necesitan lograr un balance entre los resultados de corto plazo y los objetivos a largo plazo. Al mismo tiempo, el incentivo debe corresponder a las necesidades de los ejecutivos.

\* Algunos casos, la ley de ciertos países reduce las cargas tributarias de las personas de más edad, por lo que algunos ejecutivos prefieren esperar hasta llegar hasta determinados grupos de edad para recibir los frutos de un plan de compensación especial.

\* En algunos casos se da a los ejecutivos la opción de inquirir acciones de la organización, que equivale al derecho a comprar acciones a un precio predeterminado.

#### **F. El dinero como medio para recompensar a los empleados.**

El dinero es importante para los empleados por diversas razones, sin duda alguna, es valioso por los bienes y servicios que permite comprar. Este aspecto su valor económico como medio de intercambio para la distribución de recursos económicos; pero el dinero también es un medio social de intercambio, todo el mundo ha observado su importancia como símbolo de status de quienes lo tienen y, de tal manera, pueden ahorrarlo, gastarlo indiscriminadamente o regalarlo con generosidad.

Finalidad del salario base en el sistema general de compensaciones o retribuciones.

La retribución total o compensación es el conjunto de recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo consta de cuatro partes.

- ✓ **Salario base.** Es la cantidad de remuneración que se otorga a un empleado por el “desempeño” del puesto de trabajo en función de complejidad de éste, y del tiempo que ocupa a lo largo de la jornada.
- ✓ **Incrementos por mérito.** Es el aumento reiterado de la asignación básica según los niveles de rendimiento.
- ✓ **Incentivos salariales.** Son los programas destinados a recompensar de manera variable (es decir seguir la productividad del periodo) a aquellos empleados con alto nivel de rendimiento; tales incentivos pueden presentarse en formas diversas, incluyendo primas y participación en los beneficios de la empresa.
- ✓ **Prestaciones, retribuciones indirectas o beneficios.** que se otorgan por pertenecer a la empresa o desempeñar un puesto de trabajo pero no son retribución propiamente del servicio prestado, incluyen conceptos como protección de la salud, servicios del empleado, a la familia del mismo, pensiones, descansos remunerados, etc.

**G. Compensaciones.** Al hablar de Compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, etc.) e incentivos (premios, gratificaciones, etc.). Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

La gerencia necesita instituir un sistema de recompensas y castigos para reforzar el deseo en los empleados de realizar las tareas primordiales de la organización, así como para desalentar conductas y actitudes que puedan perjudicar sus resultados. *"La falta de premio y castigo en el trabajo es una situación psicológica peor que la del trabajo rutinario; su efecto es el aburrimiento, situación común, hoy en día, en muchas empresas."*

#### **H. Protección.**

La compensación va más allá del pago de un salario y las prestaciones que determine la ley donde trabaje el empleado, por lo general la compensación del empleado debe incrementarse considerablemente por varias razones: los gastos adicionales en que incurre el empleado, el nivel de mayor responsabilidad que ahora le corresponde y con mucha frecuencia el nivel más alto de responsabilidades físicas.

**I. Clima laboral.** Son El conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre la comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnostico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

#### **J, Calidad de vida en el trabajo.**

La calidad de Vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal. Un set de creencias que engloban todos los esfuerzos pro incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía Organizacional.

"la calidad de vida en el trabajo" es una forma diferente de vida dentro de la organización que busca el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial.

#### ❖ **Criterios para establecer un proyecto de calidad de vida en el trabajo**

Algunos criterios son importantes si queremos implementar proyectos de calidad de vida laboral, estos criterios nos permitirán encaminar al personal de la organización a una mejor satisfacción de sus necesidades personales.

**Suficiencia en las Retribuciones.** Esto puede ser logrado por suficiencia en los ingresos para mantener un estándar social aceptable para vivir.

**Condiciones de seguridad y Bienestar en el Trabajo.** Establecer condiciones de trabajo que minimicen el riesgo de enfermedades y daños; una edad límite en el trabajo que es potencialmente perjudicial para aquellos de menor o mayor edad de lo establecido.

**Oportunidades Inmediatas para Desarrollar las Capacidades Humanas.** Se incluye en esta categoría la autonomía, el uso de múltiples habilidades más que la aplicación repetitiva de una sola, retroalimentación acerca de los resultados de una actividad como una base de autorregulación.

**Oportunidades de Crecimiento Continuo y seguridad.** Este proceso abarca asignación de trabajo y propósitos educacionales para expandir las capacidades del trabajador, oportunidades de ascenso, y seguridad en el empleo.

**Integración Social en el Trabajo de la organización.** Esto significa liberarse de prejuicios; igualdad movilidad; apertura interpersonal; apoyo constante a los equipos de trabajo.

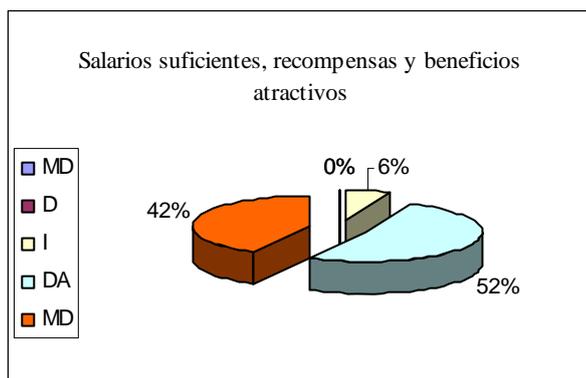
**Balancear entre Trabajo y Vida.** Esto significa que los requerimientos de trabajo, incluyendo programas y puestos, asuntos urgentes, y viajes, no se tomen del tiempo de ocio o del tiempo familiar como algo cotidiano, y que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos.

❖ **Beneficios de la calidad de vida en el trabajo**

La implementación de Proyectos de Calidad de Vida en el Trabajo, puede resultar beneficios tanto para la organización como para el trabajador, lo cual se puede reflejar en:

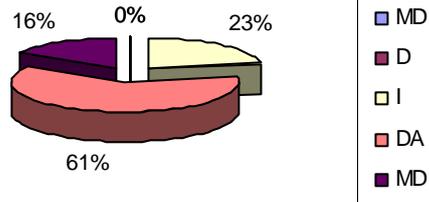
- ✓ Evolución y Desarrollo del trabajador.
- ✓ Una elevada motivación
- ✓ Mejor desenvolvimiento de sus funciones.
- ✓ Menor rotación en el empleo
- ✓ Menores tasas de ausentismo
- ✓ Menos quejas
- ✓ Tiempo de ocio reducido
- ✓ Mayor satisfacción en el empleo
- ✓ Mayor eficiencia en la organización

## RESULTADOS



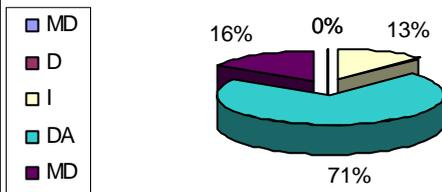
Como podemos observar más del 50% está de acuerdo con su salario, y con los beneficios que recibe por parte de la empresa. Pues estos satisfacen sus expectativas ya que consideran son muy buenos.

El esforzarme por aprender o cumplir una meta es lo que más me motiva



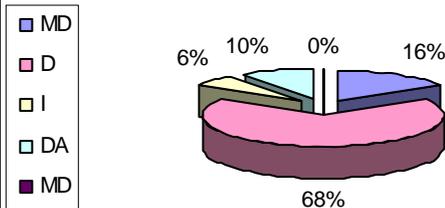
La motivación intrínseca en los trabajadores representa un 61% ya que se esfuerzan por cumplir sus metas y aprender del trabajo que realizan diariamente.

El dinero es mi principal motivación



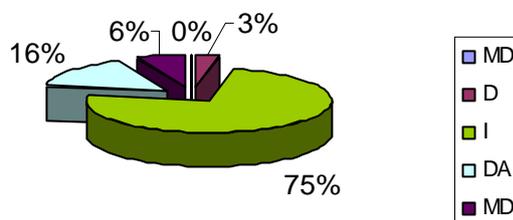
En cuanto a la motivación extrínseca, se puede observar que el 71% de los empleados se encuentra motivado por el dinero que recibe a cambio de su trabajo ya que estos se encuentran en nivel considerado.

El trabajo que realizamos se hace en equipo

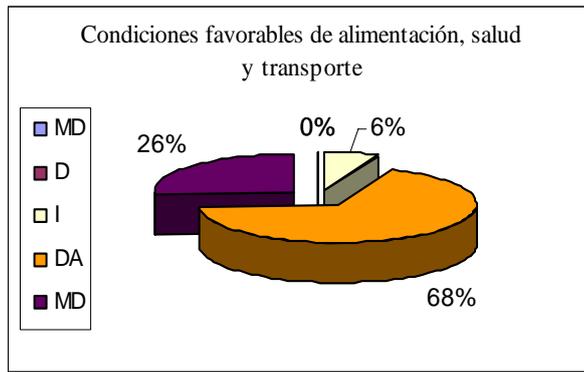


En cuanto al trabajo en equipo se puede observar que el 68% de los trabajadores demuestra que no existe un trabajo en equipo en esta empresa, pues sustentan que cada uno se dedica a cumplir con sus funciones y no les importan los demás.

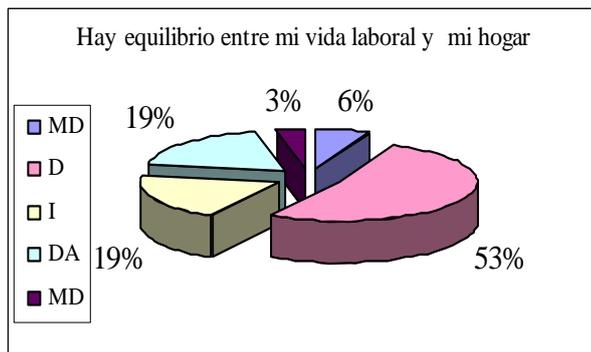
El tiempo libre del cual dispongo y la vida que actualmente llevo me motivan



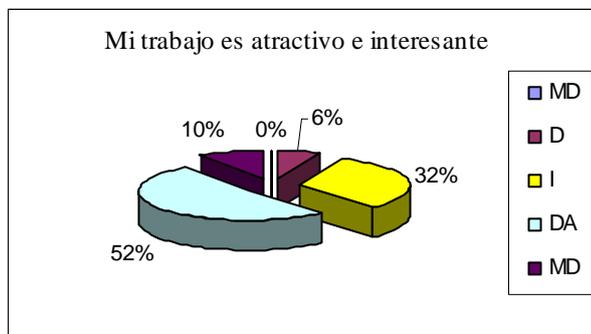
El tiempo libre del que disponen y la vida que actualmente llevan tiene al 75% de los trabajadores indecisos, mientras que solo el 16% de ellos está de acuerdo con su rutina



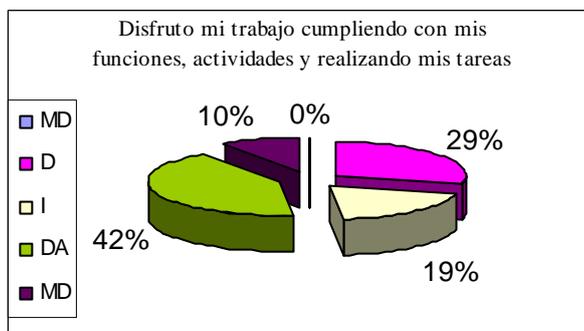
En cuanto a las condiciones de seguridad, alimentación y transporte, hay un 68% de los trabajadores que están de acuerdo con lo que les brinda la empresa, pues dice que es una política ya establecida, y tienen como prioridad la seguridad de cada uno de los trabajadores, mientras que solo un 6% de ellos de encuentra indeciso.



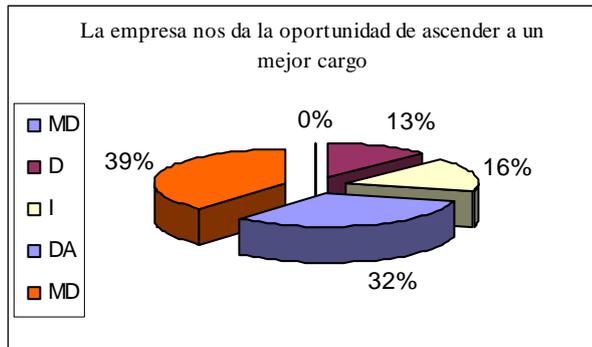
En lo que respecta al equilibrio entre trabajo y hogar hay un 53% que esta totalmente en desacuerdo, pues los días de trabajo les impiden mantener dicho equilibrio ya que los trabajos mayormente los realizan por lugares alejados y solo tienen 5 días al mes para reunirse con su familia.



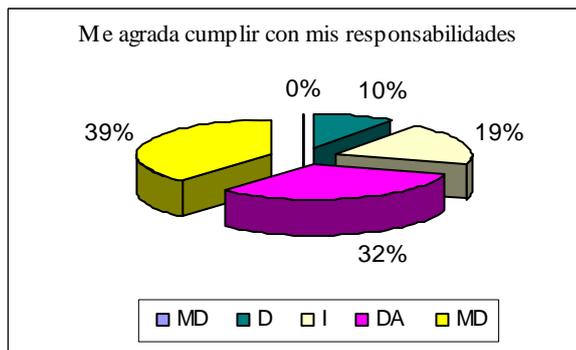
En cuanto a si el trabajo que realizan es atractivo a interesante más del 50% están muy de acuerdo ya que para que sus actividades se realicen de manera eficiente, dicho trabajo debe tener estas características desde sus perspectivas.



En cuanto a si los trabajadores disfrutan la realización de sus trabajos la mayoría dice que si puesto que es un trabajo muy dinámico y que requiere de muchas habilidades.



La empresa brinda oportunidades para poder ascender dentro de la misma, esto está expresado por la gran mayoría del personal que trabaja dentro con el objeto de mantener al personal calificado.



El 39%, 32% dicen que les agrada cumplir con sus responsabilidades dentro de la empresa, ya que para desarrollar sus actividades estas personas ponen mucho empeño para que todo salga bien y no haya quejas ni malos entendidos.

## DISCUSIÓN

- Según John Keith (2003): La calidad de Vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal. Un set de creencias que engloban todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía Organizacional. En la empresa La calidad de vida de los trabajadores están en un muy buen nivel ya que dentro de la misma se trata de que los empleados realicen sus labores con todo lo necesario de manera que no tengan quejas y de alguna manera u otra motivarlos a realizar acciones nuevas sintiendo que la empresa los protege en todos los sentidos.
- Según Amorós, Eduardo: La motivación se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Como bien sabemos existe la motivación extrínseca, intrínseca y trascendental. En la empresa existe un muy buen nivel en cuanto a la motivación intrínseca, pues los resultados demuestran que los empleados se esfuerzan por aprender cosas nuevas y buscan cumplir sus objetivos, en cuanto a la motivación extrínseca hemos podido ver que también existe la motivación por el dinero, pues como toda persona busca ser recompensado por el trabajo que realiza, y en SKANSKA el nivel salarial que les ofrecen es bastante bueno. En lo que si existe un grave problema es el la motivación trascendental, que en este caso es el trabajo en equipo o el servicio a los demás, en la empresa cada uno se dedica a hacer su trabajo y no les importa lo demás, solo cumplen con sus funciones y no tienen en cuenta a sus compañeros.
- Tomado de: B, WILLIAN. Incentivos constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los sistemas de incentivos establecen estímulos con base en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que haya laborado.\* Los incentivos pueden concederse a un grupo, pero con más frecuencia, se otorgan sobre bases individuales, por ejemplo, a muchos trabajadores agrícolas se les recompensa de acuerdo con el peso total de su cosecha, y a muchos vendedores según el total de sus ventas. Al

hablar de Compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, etc.) e incentivos (premios, gratificaciones, etc.). Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan. Lo dicho por el autor, si se aplica en la empresa SKSNSKA, pues ellos incentivan a sus empleados teniendo en cuenta el desempeño que estos realicen en la realización de su trabajo, y son muy pocas la veces que los incentivos se dan en grupos, pues mayormente incentivan individualmente, para que no hayan malos entendidos, pues muchas veces dentro de un grupo todos no trabajan o ponen mucho empeño, en cambio individualmente si pueden tener un control de su desempeño, de esta manera evitan conflictos entre compañeros. En lo que respecta compensaciones también lo aplican, pues ofrecen viáticos para cada trabajador y les dan gratificaciones por el trabajo que realizan.

## CONCLUSIONES.

- ✓ En cuanto a las compensaciones dentro de la empresa SKANSKA hemos podido ver que existe un alto índice que nos indica la satisfacción de los trabajadores, pues esta los remunera por el trabajo que realizan, los incentiva para que mejoren cada día en su rendimiento, lo que por consecuencia significara mayores beneficios tanto para el trabajador como para la empresa.
- ✓ En lo que respecta motivaciones, tenemos la intrínseca, que dentro de la empresa mantiene a más de la mitad de los trabajadores identificados con ella, pues les gusta aprender cosas nuevas, no hacen su trabajo por hacerlo, se esmeran por cumplir sus metas, y lograr sus objetivos. La extrínseca, como, el dinero mantiene en cierto grado motivados a los trabajadores y en el caso de esta empresa hay más de un treinta por ciento que se encuentra motivado por esta variable. Este es muy importante para cada uno de los seres humanos, pues mediante este podemos alimentarnos, vestirnos, mantener a una familia, etc.
- ✓ En lo que respecta a la calidad de vida en los trabajadores de esta empresa existe un desequilibrio; En el caso de la seguridad los empleados están satisfechos, pues dicen que la empresa les da las herramientas necesarias, les brinda condiciones seguras para el desarrollo de su trabajo, y tratan de que esta realización se concrete sin poner en riesgo la salud, alimentación y transporte de cada uno de lo trabajadores, pues consideran que son los factores con mayor importancia en cada trabajador. Pero en cuanto al compañerismo hemos observado que no se da en la empresa, pues cada uno solo se preocupa por cumplir con sus funciones, o realizar sus tareas, y no tiene en cuenta a los demás. y también esta el desequilibrio del hogar y trabajo esto se da por que la mayor parte de los empleados son de distintos lugares y sus días laborales no les permiten mantener este equilibrio, pues trabajan veintisiete días y descansan siete, que son los únicos días en que pueden estar con su familia.
- ✓ En cuanto a los niveles de responsabilidad, en la empresa SKSNSKA, la mayor parte disfruta su trabajo, le agrada cumplir con sus responsabilidades y realizar sus tareas, por lo que podemos decir que si hay Involucramiento por parte de los empleados hacia los proyectos u objetivos que tiene la empresa.
- ✓ En esta dimensión encontramos que más del sesenta por ciento de los trabajadores esta satisfecho y de acuerdo con las oportunidades de ascender que les da la organización, y también de esta manera ellos se esfuerzan por realizar bien su trabajo para que puedan ascender, ya que se tienen en cuenta las capacidades y el desempeño de cada uno.
- ✓ Se puede decir que la satisfacción laboral dentro de la empresa SKANSKA, no esta muy bien, pues aunque la mayor parte de ellos se siente comprometido con sus labores, consideran que sus recompensas son justas, que la empresa les brinda seguridad, les da la oportunidad de ascender, etc. Existen también tres problemas trascendentales y de mucha importancia que impide un mejor rendimiento en los trabajadores, estos son: la falta de compañerismo; el desequilibrio existente entre el hogar y el trabajo, la satisfacción con su tiempo y su vida actual, como podemos ver, son problemas que siempre van a afectar el desempeño de los trabajadores, pues son factores que predominan sobre todo en el comportamiento y desenvolvimiento de cada uno de los trabajadores.

## **RECOMENDACIONES.**

- Mantener reuniones más constantes con todos los trabajadores para orientarlos a llevarse mejor con sus compañeros, ya que dentro de una organización todos luchan por cumplir un objetivo y si lo hacen en equipo les será más fácil, pues se pueden presentar muchos problemas pero juntos pueden encontrar mejores soluciones.
- Hacer estudios sobre las perspectivas y expectativas de cada uno de los trabajadores, para que la empresa pueda mejorar en los aspectos que se encuentra mal, y así mantener a sus empleados más motivados y satisfechos con su trabajo, ya que sentirán que la empresa se preocupa por ellos y los tiene en cuenta.
- Hacer rotar a los empleados, para mantener un trabajo más dinámico en la organización, y evitar que caigan en rutinas y que reduzcan su nivel de rendimiento.

**I. Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa “SKANSKA DEL PERÙ S.A.” filial norte:**

**CUESTIONARIO DE MEDICIÓN SOBRE EL GRADO DE MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA “SKANSKA DEL PERÙ S. A”.**

ESTIMADO SEÑOR:

YO, estudiante de la escuela de administración de la universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, A través de la presente encuesta, quisiera conocer el nivel de satisfacción laboral en el que se encuentra.

1	Muy en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Indeciso
4	De acuerdo
5	Muy de acuerdo

<b>P.1</b>	Los salarios son suficientes para cubrir mis gastos y las recompensas y beneficios que nos brinda la empresa son muy atractivas	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>P.2</b>	El centro laboral propicia condiciones favorables y seguras de alimentación, salud y transporte	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>P.3</b>	Mis funciones las realizo con mucha dedicación y empeño	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>P.4</b>	El esforzarme por aprender o cumplir una meta es lo que más me motiva	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>P.5</b>	El dinero es mi principal motivación	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>P.6</b>	El trabajo que realizamos se hace en equipo	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>P.7</b>	Hay equilibrio entre mi vida laboral y mi hogar	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>P.8</b>	El tiempo libre del cual dispongo y la vida que	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

	actualmente llevo me motivan					
<b>P.9</b>	Mi trabajo es atractivo e interesante	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>P.10</b>	Disfruto mi trabajo, cumpliendo con mis funciones, efectuando mis actividades y realizando mis tareas	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>P.11</b>	La empresa nos da la oportunidad de ascender a un mejor cargo	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>P.12</b>	Siempre participo en las decisiones respecto a las tareas a realizar	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

### **Bibliografía.**

- Keith; Newstrom, Jhon. (2003). Comportamiento humano en el trabajo Davis, W Mc Graw-Hill Interamericana 11, edición. México, DF Págs.: 622.
- Morales Arrieta, Juan Antonio; Velandia Herrera, Néstor Fernando Salarios: estrategias y sistema salarial o de compensaciones. (1999) Mc Graw-Hill Interamericana 1, edición, Santa fe de Bogotá Págs.: 420 p.
- Chiavenato, Idalberto. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Mc Graw-Hill Interamericana, Bogotá, DC Págs.: 711 p.
- AMOROS, Eduardo (2006). Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Editorial EUMED. Universidad de Málaga. España

# ANALISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LA DISTRIBUIDORA “MARIO VITERI” UBICADA EN LA CIUDAD DE CHICLAYO

Sigüeñas Chávez Milagros

## Resumen

La presente investigación referida a la satisfacción laboral que existe en el personal de la Distribuidora Mario Viteri ubicada en la ciudad de Chiclayo, de gran importancia, ya que la satisfacción laboral es un fenómeno que vinculado con las actitudes y la relación de estas con el comportamiento y los resultados generados hace que sea un tema de gran valor para los propios dueños de la organización. Además veremos los principales factores que determinan la satisfacción como son; el reconocimiento (de supervisores y compañeros), la responsabilidad, remuneración a nivel sueldos (o ventajas económicas), relación con los superiores y condiciones de trabajo.

Los trabajadores son pieza clave para lograr el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones y de esta interacción depende que su paso por ellas sea satisfactoria y estimulante, como también puede ser insatisfactoria y desagradable. De tal manera que la relación organización - trabajador conforma un sistema integrado y cualquier cambio que suceda en uno de ellos afectará inevitablemente al otro.

La medición de la satisfacción laboral es importante porque representa un sistema de diagnóstico que permite conocer la salud de una empresa y gracias a eso se obtienen resultados que pueden ayudar a identificar los problemas de mayor preocupación, las causas de descontento del personal, los factores que aportan a la satisfacción en general.

## Palabras clave

Satisfacción laboral, personas, remuneraciones, responsabilidad, reconocimiento.

## ABSTRACT

The present investigation is referred to the labor satisfaction that exists in the personnel of the Distribuidora Mario Viteri located in the city of Chiclayo, of great importance, since the labor satisfaction is a phenomenon that linked with the attitudes and the relationship of these with the behavior and the generated results make it to be a topic of great value for the own owners of the organization. We will also see the main factors that determine the satisfaction like; the recognition (of supervisors and partners), the responsibility, remuneration at level salaries (or economic advantages), relationship with the superiors and work conditions.

The workers are key piece to achieve the development and the change inside the organizations. People pass most of their time in the organizations and of this interaction it depends that its step for them is satisfactory and stimulating, as well as it can be not satisfactory and unpleasant. In such a way that the relationship organization - worker conforms an integrated system and any change that it happens in one of them it will affect inevitably to the other one.

The mensuration of the labor satisfaction is important because it represents a system of diagnostic that allows to know the health of a company and thanks to that results are obtained that they can help to identify the problems of more concern, the causes of the personnel's dissatisfaction, the factors that contribute to the satisfaction in general.

## Key words

Labor satisfaction, people, remunerations, responsibility, recognize.

## PLANEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

### 1. Antecedentes

- “Análisis Del Nivel De Satisfacción Laboral De Los Empleados Del Gran Hotel De Chiclayo – Período 2007 – Región Lambayeque – Perú” de Bardales Barreto Claudia Melissa (La satisfacción de los trabajadores de la empresa en estudio y los factores que influye y determina la satisfacción de la misma)

### 2. Situación problemática

La satisfacción es en la actualidad uno de los temas mas relevantes de las organizaciones. Existe un gran interés por comprender el grado de satisfacción en el trabajo, incluso es compromiso de que una persona acepte de forma responsable los retos que impone el

entorno, y que la organización haga suyos los objetivos y que tenga visión del valor agregado que posee frente a otras competidoras en un mismo entorno. De ello se deriva la importancia que las organizaciones dan al trabajador para que logren mejorar la satisfacción general de las personas a las que la organización beneficia.

### 3 .Formulación del problema

¿En qué nivel de satisfacción laboral se encuentra el personal de la Distribuidora Mario Viteri ubicada en la ciudad de Chiclayo?

### 4. Objetivos

#### Objetivo general

Determinar el grado de satisfacción laboral en el que se encuentra el personal de la Distribuidora Mario Viteri ubicada en la ciudad de Chiclayo

#### Objetivos específicos

- » Conocer los factores asociados a la satisfacción laboral que implican importancia en el desarrollo del personal de la empresa.
- » Conocer la importancia de la información sobre las actitudes y objetivos de los trabajadores frente al desarrollo de la organización.
- » Averiguar la influencia de la calidad de vida del personal en relación a la calidad de trabajo.
- » Elaborar una escala de medición de satisfacción laboral para conocer las variables o dimensiones que afectan a la empresa en estudio

### 5. Metodología

#### Tipo de investigación.

En el presente trabajo se realizará una investigación de tipo descriptiva.

#### Recolección de datos.

##### Información primaria

Se aplicará una Encuesta diagnostico de la satisfacción laboral para valorar el grado en que se encuentra el personal de la Distribuidora Mario Viteri y se agregan variables sociodemográficas como edad, sexo y cargo que ocupa dentro de la empresa.

##### Información Secundaria.

Se hará uso de recursos bibliográficos, como libros, revistas, tesis; así como el uso de páginas web.

### 6. Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALAS
Satisfacción	Remuneración	En desacuerdo	Ordinal
	Reconocimiento	Parcialmente en desacuerdo	Ordinal
	Responsabilidad	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ordinal
	Relaciones humanas	Parcialmente de acuerdo	Ordinal
	Condiciones de trabajo	De acuerdo	Ordinal

## 7. Justificación de la investigación.

Esta investigación se realiza para conocer el grado de satisfacción laboral en el que se encuentra el personal de la Distribuidora Mario Viteri. Es de vital importancia la necesidad de buscar una participación activa de todos los trabajadores y de lograr que en equipo cumplan con los objetivos de una organización, por lo tanto éstas deben crear condiciones e influir de una manera positiva en el personal que la integra para así lograr un valor agregado a la empresa y poder participar en un entorno competitivo. De ello se despliega el estudio del nivel de satisfacción laboral, vinculado con las actitudes y estas con el comportamiento del personal, para lo cual se ha de efectuar un análisis con el cual se obtendrá un resultado aplicable a la empresa en estudio.

## MARCO TEÓRICO

### Satisfacción en el trabajo

A veces resulta difícil distinguir entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Se podría describir como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. (Shultz, 1990).

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor -favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral. (Amorós, 2006)

Citando a Kinicki (2003:131), "la satisfacción es una respuesta afectiva o emocional a diversos aspectos del trabajo que se desempeña. Ello significa que no se trata de un concepto unitario. En su lugar una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto en su trabajo e insatisfecha con uno o más aspectos adicionales".

Como consecuencia existen las causas de satisfacción en el trabajo que es una respuesta emocional o afectiva a diversos aspectos del trabajo que se desempeña. Una persona puede estar satisfecha con un aspecto en su trabajo e insatisfecha con uno o más aspectos adicionales. Las causas a esta interrogante se encuentran en los cinco modelos predominantes de satisfacción en el trabajo. Se trata de los componentes de satisfacción de necesidades, discrepancias, logro de valores, equidad y predisposición/genética. A continuación un breve repaso de los modelos aportados.

*Satisfacción de necesidades*; la satisfacción depende del grado en que de las características del trabajo permiten que el individuo satisfaga sus necesidades. Aunque estos modelos generan un grado significativo de polémica, en general se acepta que la satisfacción de necesidades se correlaciona con la satisfacción en el trabajo.

*Discrepancia*: la satisfacción es un resultado de expectativas cumplidas. Las expectativas cumplidas son la diferencia entre lo que el individuo espera recibir de un trabajo, como un buen sueldo y oportunidades de promoción, y lo que recibe en verdad. Cuando las expectativas son mayores a la realidad la persona está insatisfecha. Este modelo predice que el individuo está insatisfecho si logra resultados que van más allá de sus expectativas.

*Logro de valores*; señala que la satisfacción resulta de la percepción de que un trabajo permite alcanzar valores laborales importantes para el individuo. El logro de valores guarda relación positiva con la satisfacción en el trabajo. Así, los administradores pueden mejorar la satisfacción de los empleados al estructurar el ambiente laboral, sus retribuciones y sus reconocimientos para reforzar los valores de los empleados.

*Equidad*; en este modelo, la satisfacción depende del grado de "justicia" con el que se trata al individuo en el trabajo. Dicha satisfacción resulta cuando el sujeto percibe que los resultados de su trabajo, en relación con sus aportaciones, son favorables en comparación con los resultados/aportaciones de personas cercanas a él. La justicia que perciben los empleados en los sueldos y promociones guarda relación significativa con la satisfacción en el trabajo.

*Componentes de predisposición/genéticos*; este modelo intenta explicar el hecho de observar a compañeros de trabajo o amigos parecen estar satisfechos en una amplia variedad de circunstancias laborales, mientras que otros parecen insatisfechos. De manera específica, este modelo se basa en la creencia de que la satisfacción en el trabajo depende en parte de rasgos personales y factores genéticos. Esto implica que las diferencias individuales estables, son tan importantes como las características del ambiente laboral para explicar la satisfacción en el trabajo. Un meta análisis reciente demostró que la satisfacción laboral guarda relación significativa con los rasgos de predisposición de autoestima, eficacia personal generalizada, locus de control interno y estabilidad emocional. Otros estudios han indicado la relación significativa de a satisfacción en el trabajo con rasgos personales en periodos que van de 2 a 50 años. Los factores genéticos también predijeron significativamente la satisfacción en la vida, bienestar y satisfacción general en el trabajo. Se necesitan más investigaciones para probar este nuevo modelo de satisfacción en el trabajo.

## **Consecuencias de la satisfacción en el trabajo**

Esta área tiene consecuencias administrativas importantes, ya que la relación de la satisfacción en el trabajo con otras variables organizacionales se ha investigado en muchos estudios, ya que es imposible examinar todos, se considera un sub conjunto de las variables más importantes en cuanto al área administrativa.

*Motivación*; existe una relación positiva de importancia entre la motivación y la satisfacción en el trabajo. De modo que se recomienda que los administradores consideren el efecto de su comportamiento en la satisfacción de los empleados.

*Dedicación al trabajo*; es el grado en que la persona se involucra en su papel en el trabajo. Se solicita a los administradores fomenten un ambiente laboral satisfactorio, para alimentar la dedicación de los empleados al trabajo.

*Ausentismo*; el ausentismo es costoso y los administradores siempre buscan la forma de disminuirlo. Una recomendación es aumentar la satisfacción en el trabajo, ya que conforme aumenta la satisfacción debe disminuir el ausentismo.

*Rotación del personal*; es importante para los administradores, porque interrumpe la continuidad organizacional y es muy costosa. Los administradores harían bien en disminuir la rotación del personal con mejoras de la satisfacción de los empleados en el trabajo.

*Estrés percibido*; el estrés puede tener efectos negativos en el comportamiento de la organización y la salud del individuo. Se espera que los administradores intenten reducir los efectos negativos del estrés al mejorar la satisfacción en el trabajo.

*Rendimiento laboral*; Herzberg afirma que la satisfacción produce mayor rendimiento, mientras otros señalan que el rendimiento alto lleva a la satisfacción.

### **Medición de la satisfacción en el trabajo**

ROBBINS (1999:151) “Los trabajadores requieren la interacción con los colegas y los jefes, seguir las reglas y las políticas organizacionales, cumplir los estándares de desempeño, vivir con condiciones de trabajo que a menudo son inferiores a lo ideal, y otras cosas similares. Esto significa que la evaluación de un empleado de cuán satisfecho o insatisfecho está con su trabajo es una suma compleja de un número de elementos discretos de trabajo. ¿Cómo entonces medimos el concepto?

Los dos métodos más ampliamente utilizados son la escala global única y la calificación de la suma formada por numerosas facetas del trabajo. El primer método consiste en nada más pedir a los individuos que respondan una pregunta semejante a ésta: Considerando todo, ¿cuán satisfecho estás con tu trabajo? Entonces los participantes contestan encerrando un número entre uno y cinco, que corresponden a la respuesta ‘altamente satisfecho’ hasta ‘altamente insatisfecho’. El otro método-la suma de las facetas del trabajo- es más complejo. Éste identifica los elementos clave en un trabajo y pregunta a los empleados acerca de sus sentimientos sobre cada uno. Los factores típicos que estarían incluidos son la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de ascenso y las relaciones con los compañeros de trabajo. Estos factores se estima sobre una escala estandarizada y luego se suman para crear una calificación total sobre la satisfacción en el trabajo.”

### **Determinantes de la satisfacción en el trabajo**

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

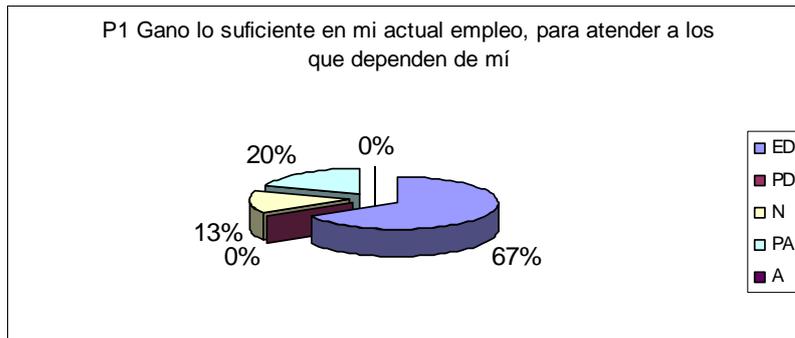
Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

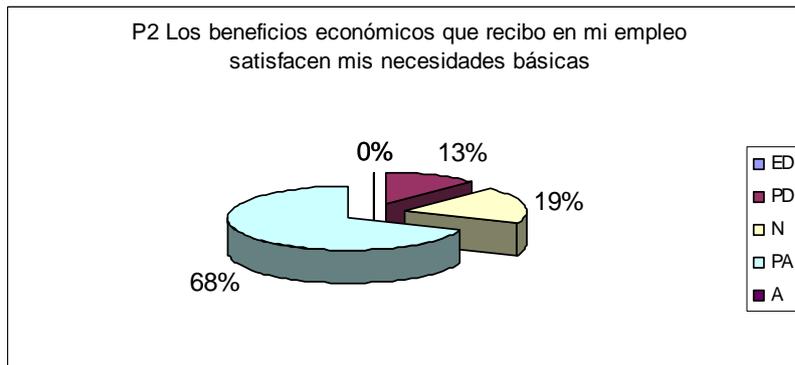
Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998).

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (SHULTZ, 1990).

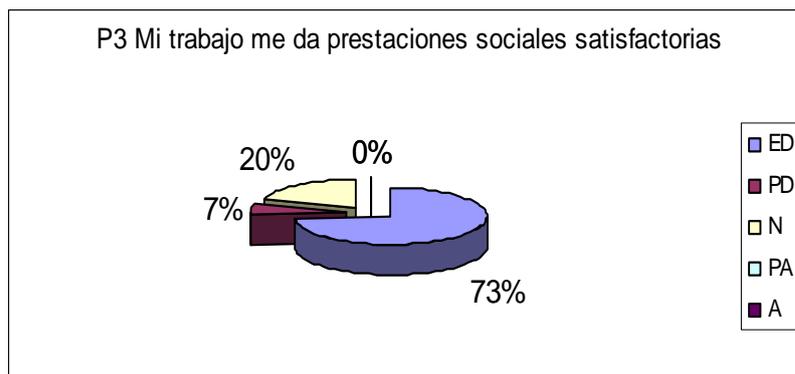
## RESULTADOS OBTENIDOS



Se observa que el mayor porcentaje se inclina hacia el desacuerdo de los trabajadores con el salario que reciben, el cual no les permite atender a las personas que dependen de su labor



La mayor parte de los trabajadores están conformes con el salario que les paga la empresa, por lo que creen satisface sus necesidades básicas.

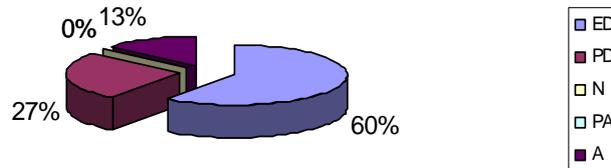


La empresa no brinda a los trabajadores prestaciones sociales, es decir, un pago adicional al salario ordinario, para atender sus necesidades o cubrir riesgos dentro de sus actividades laborales.



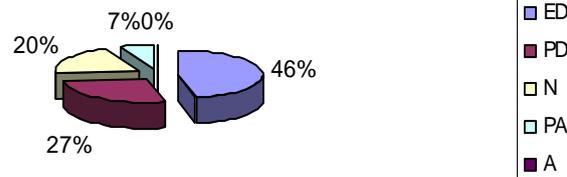
El 66% de los trabajadores se encuentra de acuerdo con el reconocimiento por parte de sus compañeros y de sus supervisores, por el desempeño de sus labores.

P5 Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión) cuando hago un trabajo bien hecho



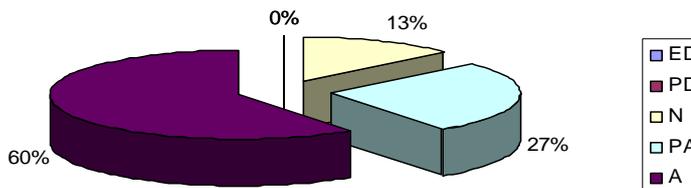
El 60% de los trabajadores no se encuentra de acuerdo con que la empresa no les proporcione algún tipo de incentivo, como las comisiones, cuando ellos realizan una buena labor.

P6 La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional



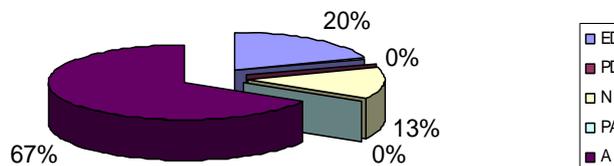
Un 46% de los trabajadores creen que la empresa no les brinda la capacidad de crecer económica y profesionalmente

P7 Cumpló con los reglamentos establecidos por la empresa



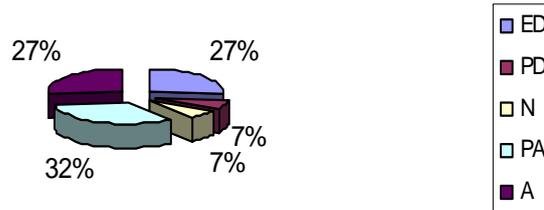
El 60% de los empleados cumple con los reglamentos designados por la empresa.

P8 Tengo claro que es mi supervisor quien ejerce autoridad



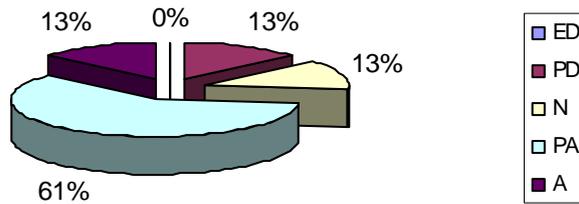
El 67% de los trabajadores tiene claro que es el supervisor quien ejerce autoridad, por lo tanto dicho supervisor puede influir en el desempeño de las labores de los trabajadores y hacer que cumplan con sus responsabilidades

P9 Existen supervisores cuya misión es regular el cumplimiento de los planes y ordenes



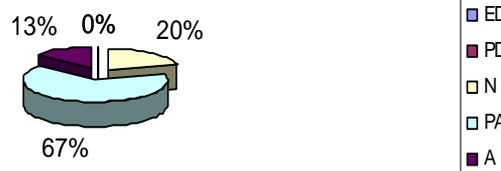
Un supervisor ayuda a que los trabajadores realicen mejor sus labores dentro de la organización, lo estimulan y evalúan, así en la organización objeto de estudio los trabajadores se encuentran parcialmente de acuerdo.

P10 Existe comunicación fluida con mis superiores



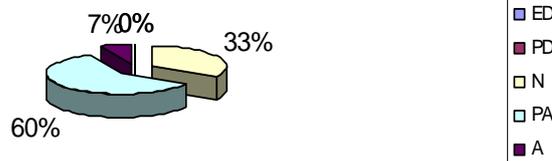
La mayoría de los trabajadores mantiene una buena comunicación con sus superiores, esta es una herramienta básica para lograr los objetivos que tiene trazados la empresa

P11 Considero que mis compañeros están conformes con la ayuda que presto en mi trabajo

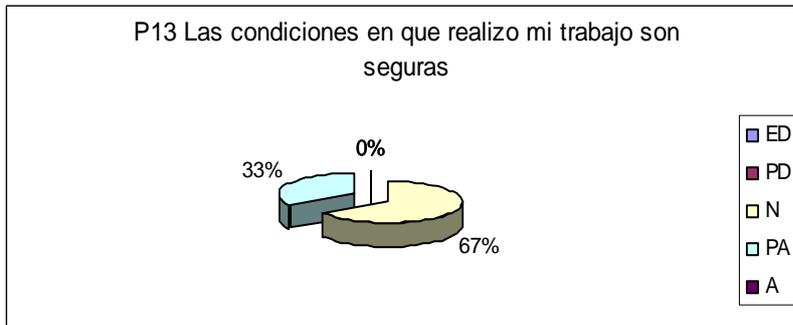


La mayor parte de trabajadores, un 67%, cree que sus compañeros están conforme con la ayuda que prestan dentro del desarrollo de sus actividades.

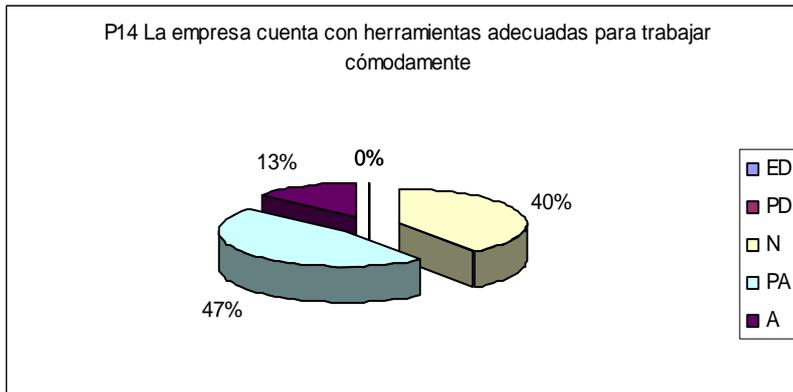
P12 Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo



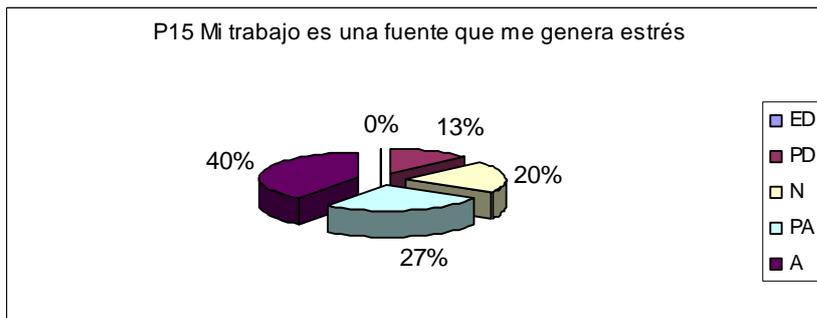
La relación con los compañeros dentro de una organización es importante y esto se ve reflejado en el 60% de trabajadores que se encuentra de acuerdo con dicho ítem.



El hecho de contar con áreas seguras dentro de la organización se traduce en reducción de accidentes de los trabajadores, los cuales mantienen una opinión neutra, en relación a la seguridad del lugar de trabajo.



El 47% de los trabajadores consideran que existen herramientas adecuadas para trabajar de manera cómoda en las instalaciones de la empresa.



La sobrecarga de trabajo muchas veces genera estrés en el personal de la organización y en este caso se ve reflejado en un 40%

## DISCUSIÓN

- Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas.
- Según Blum y Naylor (1988) la satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Que se puede definir como la disposición de un empleado hacia su trabajo, y esto agrupa también actitudes y sentimientos. Es por ello que la satisfacción o insatisfacción del trabajador dependa de muchos factores, como el ambiente físico, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y le de un buen trato, el nivel de logro o realización que le proporcionen sus actividades, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc. Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un

trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

- Según Robbins, los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, y que vayan de acuerdo con sus expectativas (con lo que esperan recibir). Cuando el salario les parece equitativo, sus habilidades son reconocidas, y a ello se le suma un sueldo justo, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral

## **CONCLUSIONES**

- Los factores que se asocian a la satisfacción laboral han sido percibidos a través de las dimensiones puestas en la encuesta, que son remuneración, reconocimiento, responsabilidad, relaciones humanas y condiciones de trabajo. Respecto a la remuneración se observa que el mayor porcentaje de trabajadores se encuentran en desacuerdo con el salario que reciben, ya que no cubre con sus necesidades básicas, y tampoco a las personas que dependen de ellos, así como las prestaciones sociales, es decir el pago adicional a su salario, el cual los mantiene en desacuerdo. Y si bien es cierto no perciben el sueldo que ellos desearían, lo cual pone un límite marcado en cuanto a la calidad de vida que ellos tienen, dan su mejor esfuerzo para que la empresa en la que trabajan brinde un servicio eficiente a los consumidores. Esto quiere decir, que aunque su calidad de vida no es la que ellos desean, la calidad del trabajo no se ve reducida en ningún aspecto.
- Los trabajadores basan su trabajo en el sueldo, pero, sin embargo, no se ha convertido en un factor determinante para un mal trabajo el hecho de no percibir el sueldo que ellos desean. La actitud por parte de ellos, es la mejor; así es como ellos aportan mucho al desarrollo de la empresa.
- Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Según la encuesta aplicada, las evidencias que indican los principales factores son un ambiente laboral en el que exista reconocimiento por parte de los superiores y colegas cooperadores, así como recompensas equitativas (que incluye un salario y prestaciones sociales) y condiciones favorables en el trabajo.
- El conocer las actitudes del trabajador frente al trabajo es de gran importancia, ya que son afirmaciones de valor, ya sean favorables o desfavorables acerca del ambiente en el que un trabajador se desarrolla. Muestra cómo se siente una persona acerca de algo, y se encuentra insatisfacción en la empresa, en lo que respecta a remuneración sobre todo.

## **RECOMENDACIONES**

- Es necesario que el gerente de la empresa conozca las expectativas de sus empleados en lo referido a remuneración, ya que la mayoría no está conforme con el salario que recibe. Tanto el gerente como los empleados deberían llegar a un acuerdo económico, ya que la mayoría de empleados acuden a realizar sus labores con el afán de que reconozcan la buena realización de las mismas y por ende se reconozca su esfuerzo a través de una prestación social, por ejemplo, o en todo caso el aumento de un porcentaje de su sueldo.
- A pesar de la inconformidad con el sueldo, los trabajadores mantiene una buena relación con sus compañeros, así como con sus superiores, y esto debe seguir manteniéndose así, ya que una buena relación con los superiores significa conocer los objetivos de la empresa, y que la buena comunicación logrará un mejor desempeño.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- AMOROS, Eduardo (2006). Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Editorial EUMED. Universidad de Málaga. España
- ROBBINS Stephens. (1999) Comportamiento organizacional. Editorial Prentice Hall. México,
- KINICKI, Angelo (2003) Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas México, DF

## ANEXOS



### MEDICIÓN DEL NIVEL DE

### SATISFACCIÓN LABORAL

Soy alumna de la Escuela de Administración 2008 -I y estoy realizando una encuesta anónima acerca del nivel de satisfacción laboral que se da en cada una de las personas que trabajan en la Distribuidora Mario Viteri.

---

INSTRUCCIONES: Basado en su labor dentro de la organización y en las percepciones en su entorno laboral, por favor indique el nivel de satisfacción que representa cada uno de los ítems.

A continuación se presenta una escala de alternativas:

- 1) En desacuerdo
- 2) Parcialmente en desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4) Parcialmente de acuerdo
- 5) De acuerdo

		1	2	3	4	5
P1	Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí					
P2	Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas					
P3	Mi trabajo me da prestaciones sociales satisfactorias					
P4.	Soy reconocido por mis compañeros y supervisores por la labor que realizo					
P5.	Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión) cuando hago un trabajo bien hecho					
P6.	La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional					
P7.	Cumplo con los reglamentos establecidos por la empresa					
P8.	Tengo claro que es mi supervisor quien ejerce autoridad					
P9.	Existen supervisores cuya misión es regular el cumplimiento de los planes y ordenes					
P10.	Existe comunicación fluida con mis superiores					
P11.	Considero que mis compañeros están conformes con la ayuda que presto en mi trabajo					
P12.	Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo					
P13	Las condiciones en que realizo mi trabajo son seguras					
P14	La empresa cuenta con herramientas adecuadas para trabajar cómodamente					
P15	Mi trabajo es una fuente que me genera estrés					

# **DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PILADORA MOLINOR S.A.C. EN LA CIUDAD DE LAMBAYEQUE**

**Silva Herrera Angela Paola**

## **RESUMEN**

Las empresas a nivel mundial constituyen la mayor parte de los ingresos económicos de un país, puesto que cumplen un rol muy importante en la sociedad.

Para que una empresa aumente su productividad es muy importante tener en cuenta el clima organizacional por que permiten identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una institución estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

Esta investigación tiene como objetivo Determinar cual es el Clima Organizacional en la Piladora Molinor S.A.C, donde los resultados son favorables para la empresa por que cuentan con un buen clima organizacional que percibe su organización, es aquí donde la empresa hace 1 año esta teniendo en cuenta el clima en la organización, por que beneficia a todos.

## **PALABRAS CLAVES**

- Aspecto individual, grupo, motivación, liderazgo.

## **ABSTRACT**

Companies worldwide are most of the income of a country, where they fulfil a very important role in society.

For a company to increase its productivity is very important to take into account the organizational climate that can identify, categorize and analyze the perceptions that members of an institution of these perceptions depend largely on the activities, interactions and a number of other experiences that each member has with the company.

This investigation aims to determine what the organizational climate in the Piladora Molinor SAC, where the results are favorable for the company by having a good organizational climate that sees its organization, this is where the company 1 year ago this taking into account the climate in the organization that benefits everyone.

## **KEYWORD**

- Appearance individual, group, motivation, leadership.

## INTRODUCCION

El presente proyecto de investigación es realizado con la finalidad de ser consciente de la importancia de contar con un buen clima organizacional por que ahora las empresas ya no tienen mucho cuenta su maquinaria si no el recurso humano que trabaja con ellos y para eso el clima debe ser armonioso para obtener mas ventajas en la producción, ya que tiene como objetivo Determinar cual es el Clima Organizacional en la Piladora Molinor.

En el presente contenido de este informe centra sus estudios en determinar el clima organizacional en la piladora Molinor.

Como primer punto se ha considerado los antecedentes, que son informaciones recolectadas de diferentes fuentes de investigación. Siguiendo con el objetivo general que Determinar cual es el Clima Organizacional en la Piladora Molinor S.A.C. Seguidamente se ha realizado una operacionalización de variables, considerando aspecto individual, grupal, motivación, liderazgo.

Como segundo punto se ha recolectado información teórica de diferentes textos, que servirán para comparación del presente trabajo de investigación.

Como tercer punto muestra los resultados obtenido de la recolección de datos que se ha realizado a traves de una encuesta ejecutada al personal de trabajo. Los resultados obtenidos muestran que la piladora "Molinor" cuenta con un clima organizacional consultivo por que es permitido a los trabajadores opinar para tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, pero deben mejorar en que el gerente participe un poco más con los trabajadores en diferentes actividades.

Por ultimo tenemos la comparación de información de diferentes fuentes y autores, con la investigación realizada. Finalizando con las conclusiones y recomendaciones respectivas para la empresa **PILADORA "MOLINOR"**

## PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### 1. ANTECEDENTES:

Casas Cárdenas y Echevarria Barrera, 1999 realizaron un estudio en el Centro de Salud Manuel Bonilla (DISA I Callao / Red Bonilla - La Punta) con el objetivo de determinar el clima organizacional en las unidades de dicho establecimiento, que permita recabar la información, sobre aquellos factores que pudieran estar influyendo en él. El estudio fue realizado en una población de 100 personas entre trabajadores y pacientes. El estudio concluyó que no se evidenciaban mayores problemas en el clima organizacional del centro, las deficiencias encontradas se derivan de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no se corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, el pensar que no todos son premiados de la misma forma. Concluyen las autoras de la investigación que también otro factor que influye en la fuente de insatisfacción laboral es la cantidad de roles que cumple el profesional de salud, especialmente los médicos que además

de sus cargos respectivos, tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones. Por último concluye expresando que se evidencia el alto incremento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera se aprecia una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer al centro y se identifican con él.

## **2.SITUACIÓN PROBLEMÁTICA:**

El Arroz es uno de los productos agrícolas de mayor consumo a nivel mundial. Su alto valor nutricional lo ha convertido en uno de los alimentos más importante para más de la mitad de la población del mundo.

El servicio del arroz pilado deriva de la empresa que ha decidido como objeto social para ello, antes de comenzar a distribuir y proporcionar, su servicio, debe conocer, identificar y cuantificar El clima organizacional de una empresa impacta directamente en su buen desempeño y competitividad, y es tan importante como las ventas y la planeación. Hoy en día las empresas más exitosas a nivel mundial invierten mucho tiempo y recursos para mantener un clima organizacional donde la innovación y la productividad puedan desarrollarse. Frecuentemente cuando los problemas organizacionales se hacen visibles es demasiado tarde para hacer correcciones rápidas. Necesitamos estar informado constantemente sobre el rumbo del clima organizacional en la empresa, porque observar los efectos de las acciones correctivas (por ejemplo, cambios en la cultura corporativa) toma mucho tiempo.

## **3.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA :**

¿.Que tipo de clima organizacional tiene la piladora Molinor S.A.C de Lambayeque?

## **4.OBJETIVO:**

### **OBJETIVO GENERAL:**

◆ Determinar cual es el Clima Organizacional en la Piladora Molinor S.A.C

### **OBJETIVO ESPECIFICO:**

- ◆ Determinar el comportamiento de los trabajadores en forma individual.
- ◆ Determinar la manera en que se forman los grupos en la piladora MOLINOR S.A.C.
- ◆ Determinar el nivel motivacional en la piladora MOLINOR S.A.C.
- ◆ Determinar el liderazgo que existe en la piladora MOLINOR S.A.C.

## **5.METODOLOGIA:**

No experimental de tipo transversal

## **6.RECOLECCIÓN DE DATOS:**

- ❖ Entrevista
- ❖ Paginas de Internet
- ❖ Lectura de textos
- ❖ Fichas bibliograficas

## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

La investigación se justifica por que permitirá dar a conocer como es el clima organizacional en dicha piladora. A subes el estudio se convertirá en antecedente de investigación para indagaciones futuras que sigan el mismo curso, ayudándoles en forma especial al investigar principal en la obtención de conocimientos fundamentales en cuanto al clima organizacional.

## 7. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es descriptiva, porque se va a describir hechos que observaran en el trato del personal en la empresa y analizar las encuestas ante este problema

## 8. VARIABLES\*

Variable	Dimensiones	Indicadores Definición Operacionales
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>Aspecto Individual</b>	Percepciones Personalidad Aprendizaje
	<b>Grupo E Intergrupo</b>	Estructura Procesos Cohesión Normas y papeles
	<b>Motivación</b>	Motivación extrínseca Motivación intrínseca Motivación trascendente
	<b>Liderazgo</b>	L. Coercitivo  L.. Coercitivo benévolo  L , Participativo  L . Consultivos

\* El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnostico y consecuencia. Brunet, Luc. Pág. 40

## MARCO TEORICO

### 1. CLIMA ORGANIZACIONAL

#### 1.1 definiciones de clima organizacional.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa o indirecta en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

#### 1.2 importancia de clima organizacional

El clima organizacional es importante por que nos refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, y a su vez es de gran importancia para un administrador por que puede analizar y diagnosticar el clima de su organización, por tres razones para que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización:

- ◆ evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- ◆ Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- ◆ Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir

#### 1.3 características del clima organizacional

- El clima organizacional se caracteriza por:
  - el clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
  - El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
  - El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa
  - El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
  - El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos, entre otros. Y estos a su vez pueden ser afectadas por el clima.
  - El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

#### 1.4 formas del clima organizacional

Rensis Likert sostiene cuatro tipos de sistema organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular, estos son:

##### 1. SISTEMA I: Autoritario:

Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

##### 2. SISTEMA II: Paternalista:

Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

### **3. SISTEMA III: Consultivo:**

Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los trabajadores tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

### **4. SISTEMA IV: Participativo:**

Participación en Grupo, existe la plena confianza en los trabajadores por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

## **2. LA PERCEPCIÓN**

### **2.1. Definición:**

**Según Amorós, Eduardo (2006)**, la percepción es un proceso psicológico por el que los individuos reúnen información del medio, a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir los individuos reaccionan de acuerdo al ambiente que se encuentran, por ejemplo. Si un trabajador percibe que el jefe de su área se preocupa por sus trabajos realizados en todo sentido, pues se sentirá parte importante de la empresa. La percepción que obtenga el trabajador en la empresa es una clave muy importante para el éxito de la organización.

## **3. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

### **3.1. Definición:**

**Según Palacios-Maldonado M<sup>15</sup>**. El aprendizaje organizacional es la información almacenada, o modelos, que es utilizada por una Persona para interpretar, predecir, y responder apropiadamente al mundo exterior,

## **4. PERSONALIDAD**

### **4.1. Definición:**

**Según Amorós, Eduardo (2006)**, la personalidad es describir lo que las personas poseen en común y además aquello que las diferencia. Es decir es la esencia que uno posee.

## **5. GRUPO.**

### **5.1. Definición:**

**Stephen P. Robbins, (1998)** Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han ajustado para lograr objetivos particulares, un grupo es

---

• <sup>15</sup>[http://www.theodinstitute.org/articulos/23aprendizaje\\_organizacional/aprendizaje\\_organizacional.htm](http://www.theodinstitute.org/articulos/23aprendizaje_organizacional/aprendizaje_organizacional.htm)

dinámico e importante para la empresa por que intercambian opiniones y experiencias para el beneficio de la organización.

## **5.2. Tipos de grupo.**

### **Grupos formales.**

Son grupos que se crean por decisión gerencial para alcanzar las metas declaradas de la organización. Las demandas y procesos de la organización conducen a la formación de dos tipos de grupos formales.

#### **Grupo de mando.**

Esta compuesto por los subordinados que están directamente bajo las ordenes de un supervisor asignado.

Ejemplo: Los supervisores de los diferentes departamentos conforman el grupo de mando en el organigrama.

#### **Grupo de trabajo.**

Es el que se compone de empleados que trabajan juntos para completar cierta tarea o proyecto en particular asignada por un supervisor inmediato.

### **Grupos informales.**

Agrupaciones naturales de personas que ocurren en la situación laboral y surgen como respuesta a necesidades sociales propias. Son grupos que no surgen a raíz de un diseño calculado sino que evolucionan naturalmente.

#### **Grupos por interés.**

Formados por individuos que tal vez no pertenezcan al mismo grupo de mando o trabajo, que pueden afiliarse para lograr algún objetivo mutuo. Dichos objetivos no se asocian con los de la organización, pero son específicos para cada grupo.

#### **Grupos por amistad.**

Grupos se forman porque los integrantes tienen algo en común, como la edad, las creencias políticas, o por su ascendencia étnica, los grupos por amistad extienden frecuentemente su interacción y su comunicación a actividades fuera del trabajo.

## **6. Motivación**

### **6.1. Definición**

Según pablo ferreiro; Manuel Alcázar. (2001) La motivación es el impulso a actuar para lograr satisfacciones. En la motivación laboral el clima organizacional es la propiedad percibida por los miembros de la empresa y que influye en el comportamiento de estos, es decir, los aspectos internos de la organización conducirán a despertar diferentes clases de motivación pero en términos mas prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas organizacionales. Es por esto que, para que la organización produzca los resultados esperados, el administrador debe desempeñar funciones activadoras y emplear los incentivos adecuados, de real interés de los subordinados, para obtener motivación

## 6.2. Motivación Intrínseca (MI)

Según pablo ferreiro y Manuel alcázar(2001): Es intrínseca, por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo. Aquí se relacionan varios constructos tales como la exploración, la curiosidad, los objetivos de aprendizaje, la intelectualidad intrínseca y, finalmente, la MI para aprender.

MI hacia la realización: En la medida en la cual los individuos se enfocan más sobre el proceso de logros que sobre resultados, puede pensarse que están motivados al logro. De este modo, realizar cosas puede definirse como el hecho de enrolarse en una actividad, por el placer y la satisfacción experimentada cuando uno intenta realizar o crear algo.  
MI hacia experiencias estimulantes: Opera cuando alguien realiza una acción a fin de experimentar sensaciones (ej. placer sensorial, experiencias estéticas, diversión y excitación).

## 6.3. Motivación Extrínseca (ME)

Según pablo ferreiro y Manuel alcázar(2001): la motivación extrínseca son aquellos con los cuales se satisfacen las necesidades materiales, estos resultados son externos a la persona. La motivación extrínseca pertenece a una amplia variedad de conductas las cuales son medios para llegar a un fin, y no el fin en sí mismas. Hay tres tipos de ME:

**Regulación externa:** La conducta es regulada a través de medios externos tales como premios y castigos. Por ejemplo: un estudiante puede decir, "estudio la noche antes del examen porque mis padres me fuerzan a hacerlo".

**Regulación introyectada:** El individuo comienza a internalizar las razones para sus acciones pero esta internalización no es verdaderamente autodeterminada, puesto que está limitada a la internalización de pasadas contingencias externas. Por ejemplo: "estudiaré para este examen porque el examen anterior lo reprobé por no estudiar".

**Identificación:** Es la medida en que la conducta es juzgada importante para el individuo, especialmente lo que percibe como escogido por él mismo, entonces la internalización de motivos extrínsecos se regula a través de identificación. Por ejemplo: "decidí estudiar anoche porque es algo importante para mí".

## 6.3. Motivación Trascendental (MT)

Según pablo ferreiro y Manuel alcázar(2001): La motivación trascendental, es el resultado externo a la persona que actúa, es el beneficio que se produce en otras personas como consecuencia de la realización de esa acción.

Lo que determina es que yo no busco un cambio en mí o un resultado para mí, si no una mejora en el otro.

## 7. LIDERAZGO

### 7.1. Definición

Davis, Keith y Newstrom Jhon (2003), definen al liderazgo como el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos, o es el factor irremplazable que ayuda a los individuos o grupo de individuos, a que identifiquen sus objetivos, para luego motivarlos. Esta perspectiva enfatiza " las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos". Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. La responsabilidad entre los miembros del grupo .Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y,

por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada." el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."

## 7.2. El Liderazgo Coercitivo.

También tiene muchos efectos negativos sobre el sistema de recompensa. La mayoría de los trabajadores con un buen desempeño laboral son motivados por algo más, aparte del dinero que reciben por su salario - buscan la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo corroe tal orgullo. Finalmente el estilo, deshace una de las herramientas básicas del líder: motivar a las personas demostrándoles cómo su trabajo encaja en la gran misión que todos en la organización comparten en partes iguales. La falta de una buena visión supone la pérdida de claridad y compromiso, y deja a las personas ajenas a su propio trabajo laboral, preguntándose: ¿Qué importa todo esto?".

## 7.3. El Liderazgo Participativo.

Según López (1996) Se fundamenta en la importancia de las relaciones, dando su supuesto que las tareas se realicen con afectividad. El comportamiento típico del líder consiste en **colaborar y negociar** con los subordinados.

Las **decisiones** se toman en comités presididos por el voto de calidad del líder.

El **control** se ejerce en hilo previamente establecido a lo largo del proyecto.

Estilo típico de las organizaciones con alta calificación de todos los miembros y con complejidad elevada en las tareas.

**Uso adecuado del estilo participativo:** con frecuencia colaboradores con un alto nivel competencial que además están motivados hacia la realización de las tareas, pero sin la experiencia suficiente en el trabajo específico.

### **Comportamientos correctos del estilo participativo:**

- Compartir la información
- Distribuir la propia autoridad
- Negociar la distribución del trabajo
- Apoyar el incremento de responsabilidad
- Supervisar sólo antes de las fechas límites
- Mantenerse disponible para ayudar
- Impulsar el desarrollo personal de los colaboradores.

### **Comportamientos incorrectos del estilo participativos.**

- Despreocuparse de las dificultades para conseguir resultados de los colaboradores.
- Resistir a realizar totalmente trabajos que le gusten más.
- Proporcionar instrucciones insuficientes o explicaciones escasas.

#### 7.4. El líder consultivo

Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

#### 7.5. El líder coercitivo benévolo.

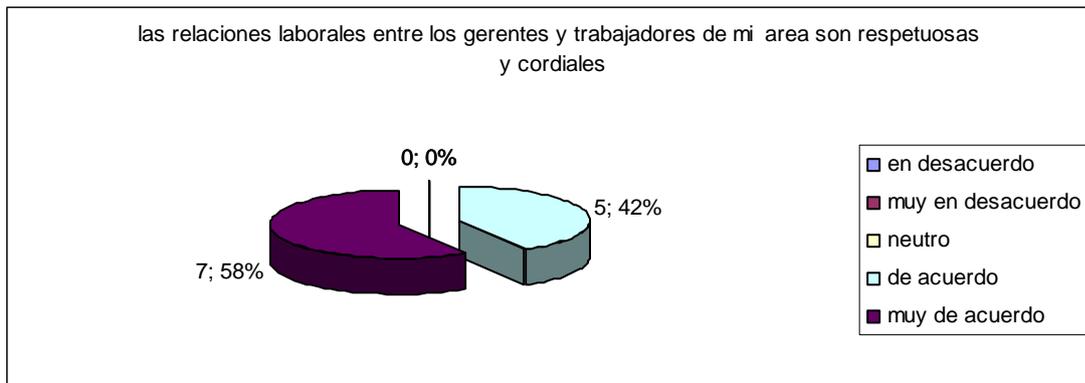
El líder coercitivo benévolo, es aquella persona que le dice a otras lo que tienen que hacer, esperando que estas obedezcan, pero que a su vez presta atención a las necesidades de la gente que tiene a su cargo. Esta atención a las necesidades de la gente conduce a una amistosa y agradable atmósfera de organización.

### RESULTADOS

De acuerdo a las variables y a la información recolectada se ha obtenido lo siguiente:

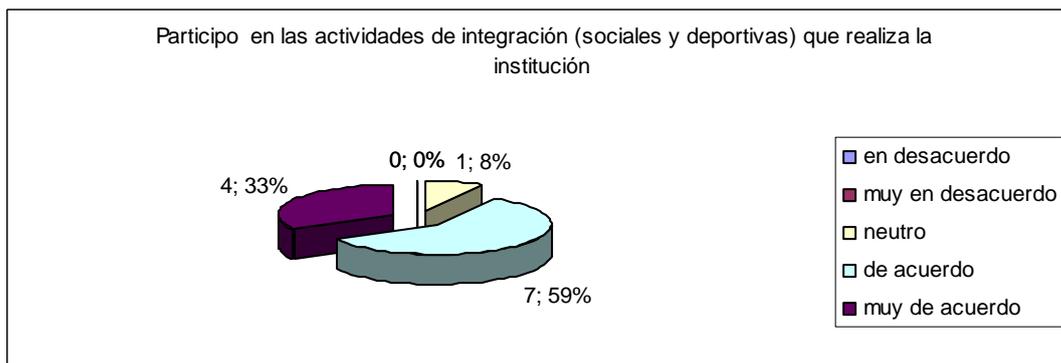
#### . Aspecto Individual

**Grafico N° 1: aspecto individual**



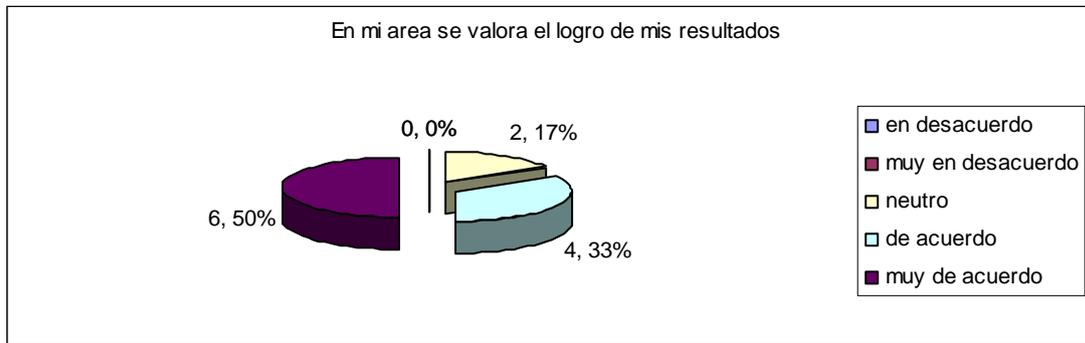
Como se muestra en la tabla N° 1, de los 12 trabajadores encuestados 5 se encuentran de acuerdo con las relaciones laborales que ellos perciben es un buen clima, considerando los 7 restantes están muy de acuerdo que existe buenas relaciones laborales.

**Grafico N° 2: personalidad**



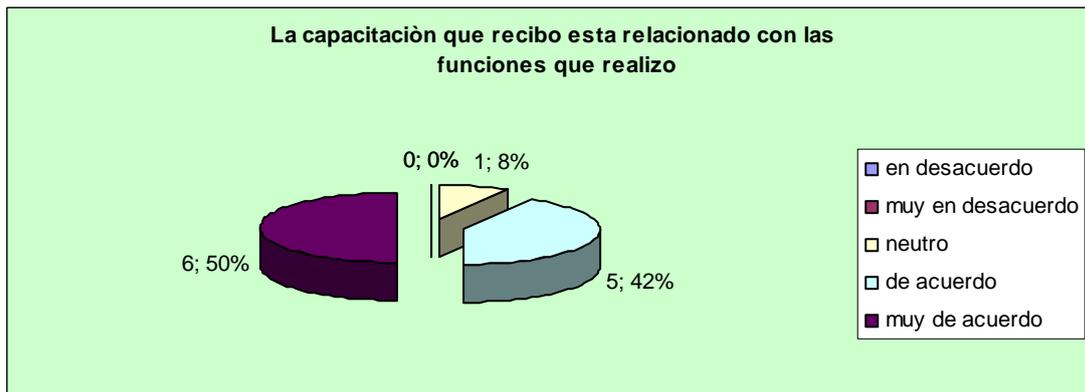
Como se muestra en la tabla N° 2, de los 12 trabajadores encuestados 7 se encuentran participando con las actividades de integración , considerando los 4 restantes están muy de acuerdo que existe una gran integración en la institución

**Grafico N° 3: percepciones**



Como se muestra en la tabla N° 3, de los 12 trabajadores encuestados 6 se encuentran muy de acuerdos que son valorados por los logros obtenidos , considerando los 4 restantes están de acuerdo que existe un gran reconocimiento por parte de la institución.

**Grafico N° 4: aprendizaje**



Como se muestra en la tabla N° 4, de los 12 trabajadores encuestados 6 se encuentran muy de acuerdos con el aprendizaje que perciben , considerando los 5 restantes están de acuerdo que existe un gran aprendizaje en sus trabajos laborales.

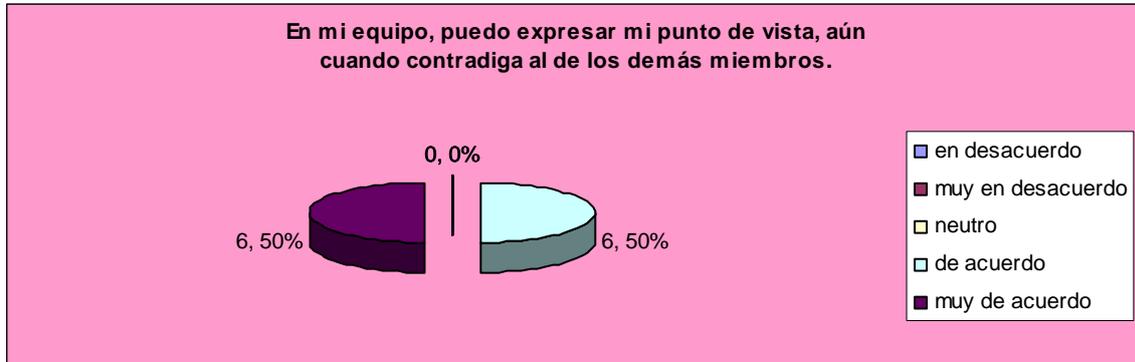
**. Aspecto Grupal**

**Gráfico N°. 5: Grupo**



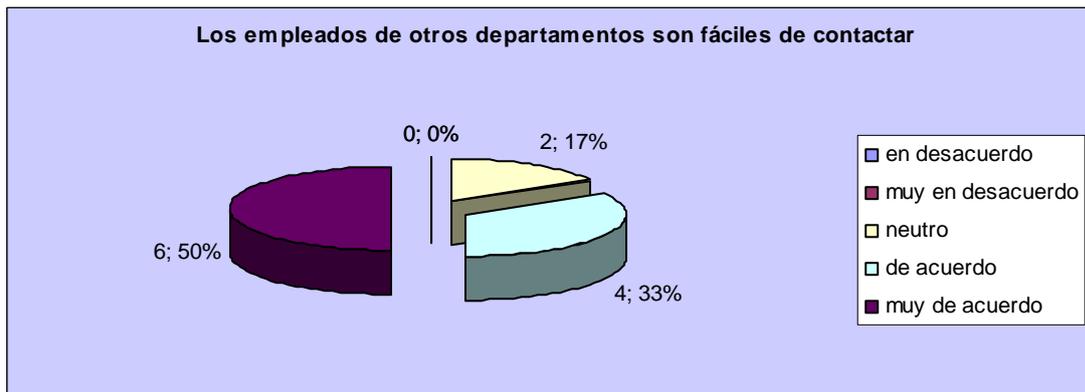
Como se muestra en la tabla N° 5, de los 12 trabajadores encuestados 12 se encuentran muy de acuerdo que el trabajo en grupo es bueno por que se ayudan entre si.

**Gráfico N°. 6: procesos**



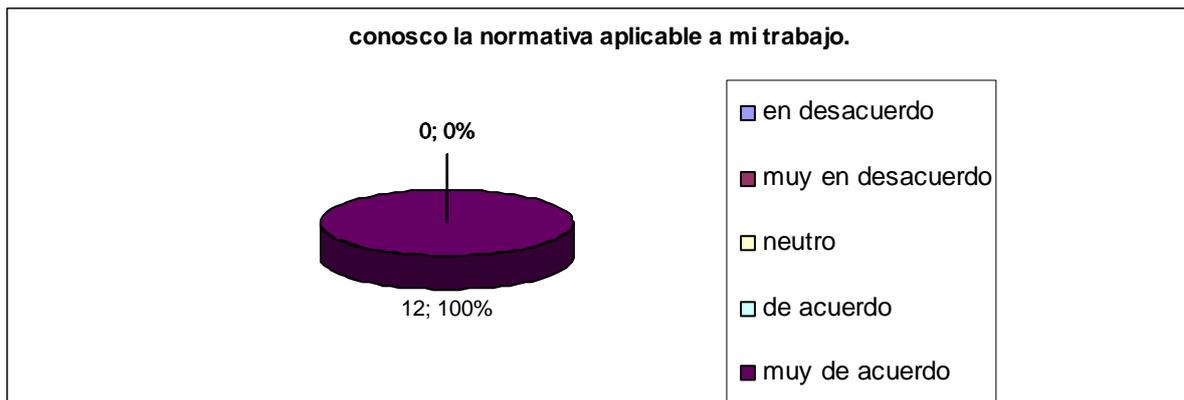
Como se muestra en la tabla N° 4, de los 12 trabajadores encuestados 6 se encuentran muy de acuerdo con el proceso de opinión para mejorar el clima organizacional , considerando los restantes están de acuerdo con dichos procesos.

**Gráfico N°. 7: cohesión**



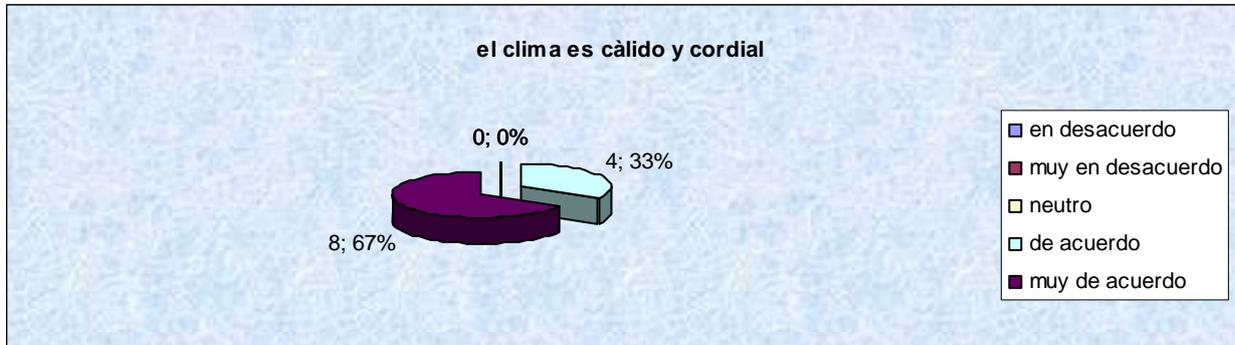
Como se muestra en la tabla N° 7, de los 12 trabajadores encuestados 6 se encuentran muy de acuerdo con la cohesión que existe entre los trabajadores , considerando los restantes están de acuerdo que existe buena cohesión entre ellos.

**Gráfico N°. 8: normas y papeles**



Como se muestra en la tabla N° 8, de los 12 trabajadores encuestados los 12 se encuentran muy de acuerdo con las normas y papeles de su trabajo.

**Gráfico N°. 9: clima organizacional**



Como se muestra en la tabla N° 9, de los 12 trabajadores encuestados los 8 se encuentran muy de acuerdo con el buen clima que percibe de su organización y los restantes están de acuerdo que cuentan con un buen clima para poder laboral.

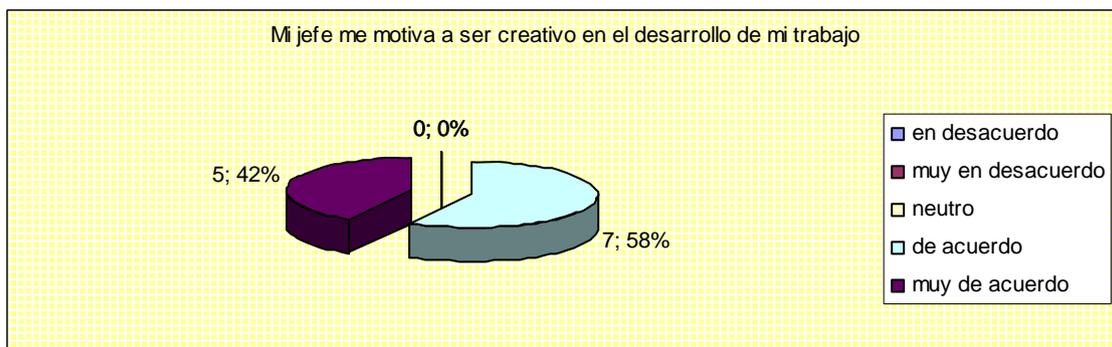
### . Motivación

**Gráfico N°. 10: motivación extrínseca**



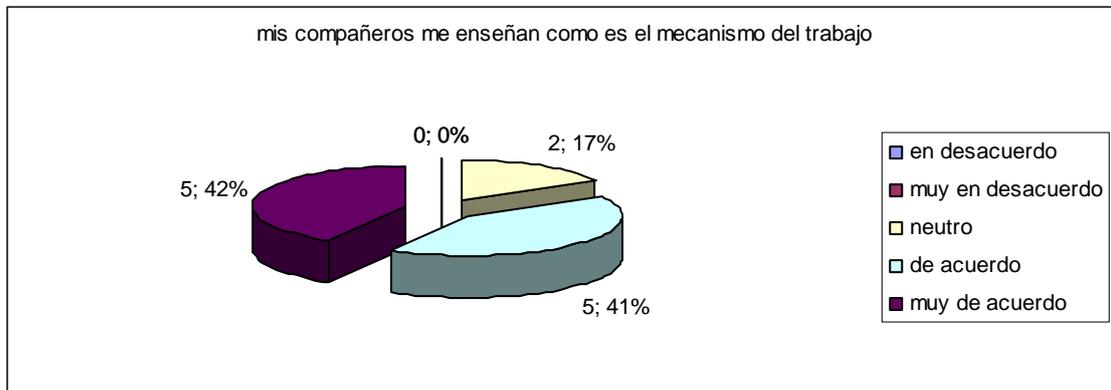
Como se muestra en la tabla N° 10, de los 12 trabajadores encuestados los 6 se encuentran muy de acuerdo con la compensación salarial acorde a sus habilidades y los restantes están de acuerdo que se compense de acuerdo con las habilidades que poseen.

**Gráfico N°. 11: motivación intrínseca**



Como se muestra en la tabla N° 11, de los 12 trabajadores encuestados los 7 se encuentran de acuerdo que reciben motivación para un mejor desempeño laboral y los restantes están de acuerdo que cuentan con motivación.

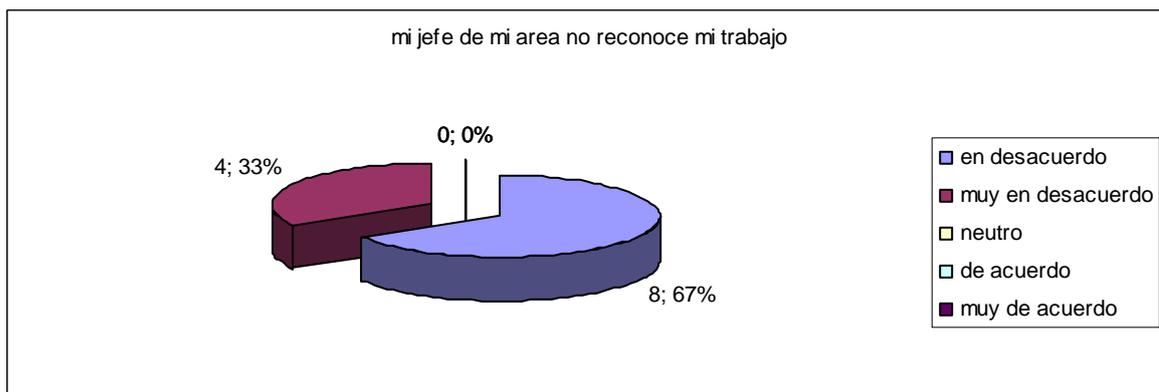
**Gráfico N°. 12: motivación trascendental**



Como se muestra en la tabla N° 12, de los 12 trabajadores encuestados los 5 se encuentran muy de acuerdo de sus compañeros indican como es el mecanismo del trabajo y los restantes están de acuerdo que cuentan con una buena motivación transversal.

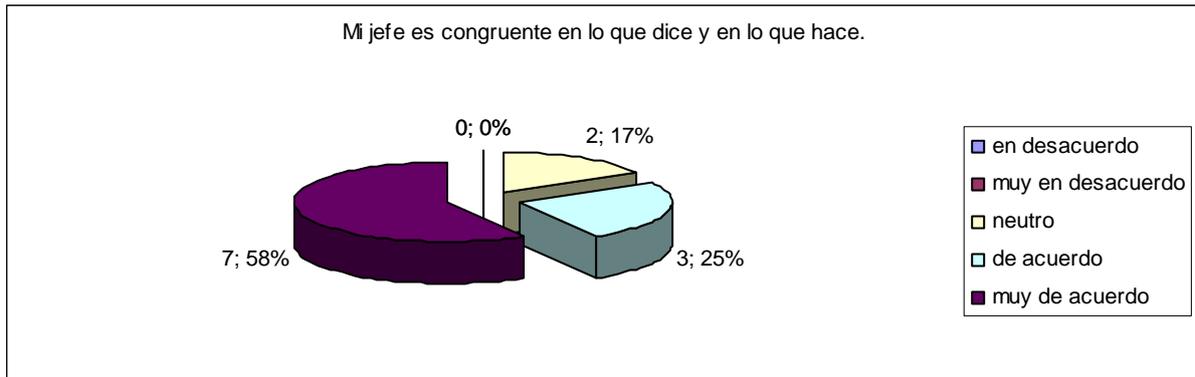
**. Liderazgo**

**Gráfico N°. 13: liderazgo coercitivo**



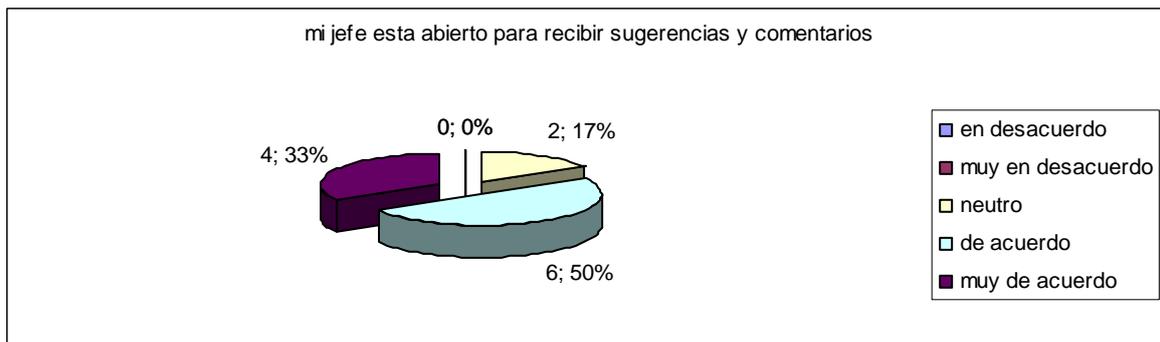
Como se muestra en la tabla N° 13, de los 12 trabajadores encuestados los 8 se encuentran muy en desacuerdo por que si les reconoce su trabajo y los restantes están en desacuerdo por que cuentas con un buen líder que reconoce su trabajo

**Gráfico N°. 14: liderazgo coercitivo benévolo**



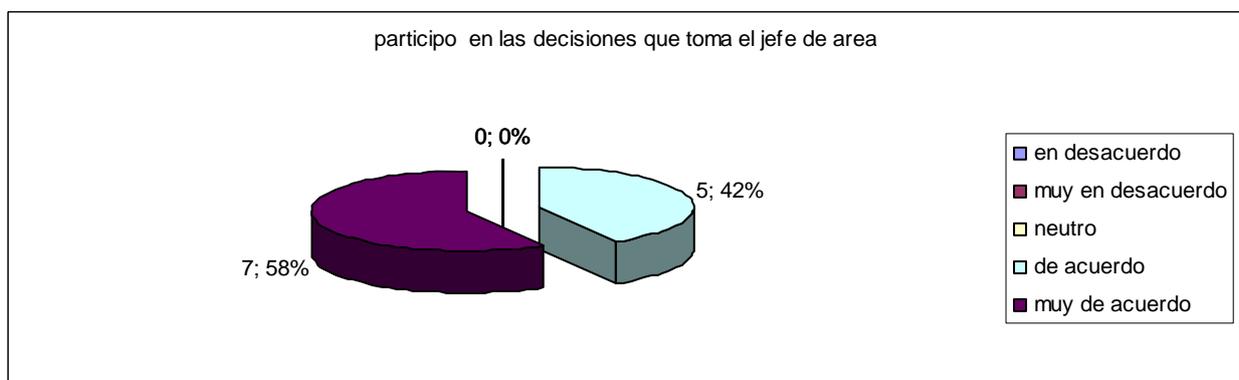
Como se muestra en la tabla N° 14, de los 12 trabajadores encuestados los 7 se encuentran muy de acuerdo que su jefe de área es congruente y los restantes están de acuerdo que cuentan con un buen líder.

**Gráfico N°. 15: liderazgo consultivo**



Como se muestra en la tabla N° 15, de los 12 trabajadores encuestados los 6 se encuentran de acuerdo de que pueden dar sugerencias y comentarios para una buena decisión y los restantes están de acuerdo que sus opiniones son tomadas en cuenta.

**Gráfico N°. 16: liderazgo participativo**



Como se muestra en la tabla N° 16, de los 12 trabajadores encuestados los 6 se encuentran de acuerdo que se les tomen en cuenta ante cualquier decisión laboral y los restantes están de acuerdo que cuentan con una buena participación en la institución.

## DISCUSIÓN

**Según Gómez Mejí.; Balkin, David; Cardy, Robert L.(2001):** los líderes de las organizaciones deben tomar decisiones sobre cuestiones en disputa entre distintos colaboradores involucrados, y en ese rol de decisores, deben ser percibidos como justos, por aquellos sobre quienes impactan directa o indirectamente estas decisiones. Es decir que el líder debe tener un equilibrio en mostrar que es justo en sus decisiones antes los conflictos, y para ellos debe minimizar la participación en sus decisiones de inferencias o subjetividades. EN LA **PILADORA MOLINOR S.A.C** mas del 50% del personal esta de acuerdo que el gerente considere las opiniones de los participantes, y aceptando las ideas diferentes y opiniones acertadas para mejoría de la empresa.

**Según Hall (1996)** el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del trabajador. Es decir se refiere a las percepciones recibidas por los miembros de una organización respecto al trabajo. la **\_PILADORA MOLINOR S.A.C** cuenta con un buen clima organizacional lo cual da resultados exitosos para la empresa

**Según Amorós, Eduardo (2006):** La motivación se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual, es decir; la motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Al mismo tiempo se dice que los administradores motivan a sus subordinados a que realicen cosas con las que esperan satisfacer sus impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. . En la **\_PILADORA MOLINOR S.A.C** el gerente muestra un tratamiento amable a sus subordinados tratando equitativamente a casi todo el personal, tratando que el clima organizacional sea agradable para el desempeño del personal y así motivarlos a que trabajen eficazmente.

## CONCLUSIONES

En cuanto al aspecto individual de los trabajadores de la **PILADORA MOLINOR S.A.C** perciben un buen clima organizacional, ya que valoran sus trabajos y el aprendizaje es eficiente, por que cuenta con un personal de apoyo el cual les indican como deben hacer su trabajo.

Con respecto al aspecto grupal, se puede observar que en la **PILADORA MOLINOR S.A.C** existe una buena organización y compañerismo entre los trabajadores y el jefe de área, el cual permite un mejor desempeño.

En cuanto a la motivación dentro de la empresa "BUST' MANT" se ha podido observar que existe un elevado índice de satisfacción por parte de los trabajadores con respecto al ser motivados e inclinados a mejorar en su trabajo. Puesto que el gerente de la empresa se encarga de que exista un clima laboral sereno y respetuoso entre compañeros de trabajo.

En cuanto a los Estilos de Liderazgo se puede observar que en la **PILADORA MOLINOR S.A.C** los trabajadores consideran que el gerente desempeña un Estilo de Liderazgo Consultivo.

## RECOMENDACIONES.

- El Gerente de la PILADORA debe ser más participativo con el personal, se debe de involucrar de manera afectuosa y respetuosa con todos los trabajadores de la empresa, a si se

ayudarán y mejoraran algunas dificultades que se encuentren presentes, obteniendo beneficios para la empresa.

- hacer participar a todos los trabajadores en una confraternidad para que se siente mucho mejor en la organización.

## ENCUESTA

### CLIMA ORGANIZACIONAL

Lea cada una de las siguientes afirmaciones, y conteste la opción que se parece más a la realidad de su trabajo, o sea, **lo que ocurre**, no lo que quisiera que ocurriera. Cuando conteste, piense en **su trabajo actual**.

PREGUNTAS	en desacuerdo	muy en desacuerdo	neutro	de acuerdo	muy de acuerdo
<b>Participo en las actividades de integración (sociales y deportivas) que realiza la institución</b>					
las relaciones laborales entre los gerentes y trabajadores de mi área son respetuosas y cordiales					
En mi área se valora el logro de mis resultados					
La capacitación que recibo esta relacionado con las funciones que realizo					
Para sacar adelante el trabajo, las personas de mi sección nos ayudamos las unas a otras.					
En mi equipo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga al de los demás miembros.					
Los empleados de otros departamentos son fáciles de contactar					
Conozco la normativa aplicable a mi trabajo.					
el clima es cálido y cordial					
Mi jefe me da una compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencia					

Mi jefe me motiva a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo					
mis compañeros me enseñan como es el mecanismo del trabajo					
participo en las decisiones que toma el jefe de área					
el jefe de mi área no reconoce mi trabajo					
Mi jefe es congruente en lo que dice y en lo que hace.					
mi jefe esta abierto para recibir sugerencias y comentarios					

## BIBLIOGRAFIA

- [http://www.theodinstitute.org/articulos/23-aprendizaje\\_organizacional/aprendizaje\\_organizacional.htm](http://www.theodinstitute.org/articulos/23-aprendizaje_organizacional/aprendizaje_organizacional.htm)
- [http://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/acabezuelo/rrhh/AOConceptos\\_procesos\\_estrategias.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/acabezuelo/rrhh/AOConceptos_procesos_estrategias.pdf)
- <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/1o.htm>
- **Ferreiro, Pablo; Alcázar, Manuel (2001) Gobierno de personas en la empresa. PIURA**
- **Gómez Mejía; Balkin, David; Cardy, Robert L.(2001) Dirección y gestión de recursos humanos . Tercera Edición. España**
- Davis, Keith y Newstrom Jhon (2003), **Comportamiento humano en el trabajo** . onceava edición. Mexico.
- AMOROS, Eduardo (2006). Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. ISBN-13: 978-84-690-4674-6. Editorial EUMED. Universidad de Málaga. España
- Hall, R. (1996). **Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados**. 2da Edición. México: Printice Hall.

# DETERMINACIÓN DEL TIPO DE LIDERAZGO QUE EXISTE EN EL MOLINO "SAN ANTONIO" S.R.L DEL DISTRITO DE J.L.O-CHICLAYO.

Suclupe Leyva, José Gustavo

## RESUMEN

El liderazgo incluye un proceso de influencia, por lo tanto, se puede definir como la capacidad de influir en un grupo para que logren sus metas trazadas.

Este trabajo busca determinar el tipo de liderazgo que existe en el molino "San Antonio" S.R.L del distrito de J.L.O-Chiclayo. Además se busca determinar el grado de motivación de los trabajadores en la empresa, las capacidades de comunicación del gerente, la relación existente entre gerente y trabajadores en la toma de decisiones y la influencia del tipo de organización en el estilo de liderazgo.

En este caso la técnica de investigación utilizada para la búsqueda de información es el análisis de documentos, libros, revistas, Internet.

Después de la investigación se llegó a la conclusión: que el estilo de liderazgo existente en el molino "San Antonio" S.R.L es el estilo consultivo.

## PALABRAS CLAVES

Liderazgo.

Motivación.

Comunicación.

Organización.

Toma de decisiones.

Coercitivo.

Participativo.

Consultivo.

## ABSTRAC

The leadership includes a process of influence, hence, can be defined as the ability to influence a group to achieve their goals. This paper seeks to determine the kind of leadership that exists in the mill "San Antonio" SRL District JLO-Chiclayo. In addition, seeks to determine the degree of motivation of workers in the enterprise, communication skills of the manager, the relationship between manager and workers in decision-making and influence the type of organization in the style of leadership. In this case the investigation technique used to search for information is the analysis of documents, books, magazines, Internet. After the investigation is concluded: that the leadership style in the mill "San Antonio" SRL is consultative style.

## KEYWORD

Leadership.

Grounds.

Communication.

Organization.

Decision making.

Coercive.

Participatory.

Consultative.

## **INTRODUCCION.**

El presente trabajo de investigacion titulado "Determinacion del estilo de liderazgo que existe en el molino "San Antonio" S.R.L del distrito de J.L.O-Chiclayo, lo he realizado con el proposito de identificar el estilo de liderazgo que existe en dicha organizacion, esto debido a que hoy en dia es necesario que las empresas cuenten con grandes lideres, para asi poder alcanzar el exito.

La investigacion se compone de tres partes, siendo la primera de ellas la planificacion de la investigacion: antecedentes, situacion problematica, formulacion del problema, objetivos y la metodologia que se va a utilizar.

En la segunda parte, esta el marco teorico en el cual se describen los puntos mas relevantes de la investigacion.

La parte tres constituye en si el estudio. En el descansa la parte mas importante de la investigacion constituida fundamentalmente por los resultados de la encuesta y entrevista realizada.

Luego se presentan la discusion o debate y finalmente las conclusiones y recomendaciones mas saltantes a las que se ha llegado a traves de la investigacion.

## **PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **Antecedentes.**

Al iniciar la investigación, no se encontraron estudios parecidos o semejantes que se hayan llevado a cabo dentro del centro de la investigación.

### **Situación problemática.**

Hoy en día en las organizaciones se tiene como principal recurso a las personas, por lo cual, el liderazgo juega un papel importante dentro de los grupos.

El liderazgo es la capacidad de influir sobre un grupo a fin de conducirlo hacia el logro de sus metas, es decir, significa hacer que los individuos actúen de cierta manera o sigan un rumbo particular.

Se debe aclarar la diferencia entre gerentes y líderes. Los gerentes han sido designados como tales, por lo cual, su capacidad para influir se basa en la autoridad que le da el puesto que ocupa, mientras que los líderes pueden ser designados o surgen espontáneamente de entre los miembros de un grupo.

El líder por ser el encargado de dirigir un grupo de personas, debe tener clara sus metas y los medios que utilizará para llegar a ellas.

### **Formulación de problema.**

¿Cuál es el tipo de liderazgo que existe en el molino "San Antonio" S.R.L del distrito de J.L.O-Chiclayo?

### **Objetivos.**

#### **2.4.1 Objetivo general.**

- Determinar cual es el tipo de liderazgo que existe en el molino "San Antonio" S.R.L del distrito de J.L.O-Chiclayo.

#### **2.4.2 Objetivos específicos.**

- Conocer la relación existente entre líder y trabajadores a la hora de tomar decisiones.
- Describir el grado de motivación de los trabajadores dentro de la empresa.
- Determinar las capacidades de comunicación por parte del líder.
- Determinar la influencia del tipo de organización, a la hora de elegir un estilo de liderazgo.

### **Metodología.**

#### **2.5.1 Tipo de investigación.**

Investigación descriptiva.

#### **2.5.2 Recolección de datos.**

**Primarios:** Entrevistas y observación.

**Secundarios:** Libros, revistas, tesis, Internet.

### Variables.

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores
Liderazgo	Es la capacidad de influir en un grupo para que logren sus metas trazadas.	Motivación	Intrínseca.
			Extrínseca.
			Trascendental.
		Comunicación.	Vertical.
			Horizontal.
		Toma de decisiones.	Problema.
			Desarrolla alternativas.
			Evaluación.
		Organización.	Implantación.
			Centralizada.
Descentralizada.			

### 2.7 Justificación.

Esta investigación se llevara a cabo ya que hoy en día el liderazgo esta considerado como un requisito previo para el éxito de una empresa.

Mediante la realización de este proyecto, se estará ayudando a identificar el tipo de liderazgo mas conveniente para el molino San Antonio, el mismo que le va a permitir alcanzar las metas trazadas y a mejorar como empresa.

### MARCO TEÓRICO

#### LIDERAZGO.

Según Amorós (2006) el liderazgo incluye un proceso de influencia, por lo tanto, se puede definir como la capacidad de influir en un grupo para que logren sus metas trazadas.

También se puede definir el liderazgo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los

empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

### **Líder diferente de gerente.**

De acuerdo a Certo (2001) no se debe confundir, líder y gerente no son lo mismo, los líderes por lo general realizan su trabajo en posiciones riesgosas que con frecuencia ellos mismos buscan, los gerentes en cambio ven el trabajo como un proceso, que contiene combinaciones de gente e ideas que interactuar para definir las estrategia y tomar decisiones.

Los gerentes han sido designados como tales, su capacidad para influir se basa en la autoridad formal del puesto que ocupa, en cambio los líderes pueden haber sido designados, o bien, surgir espontáneamente de entre los miembros de un grupo. Los líderes pueden influir en otras personas e inducirlos a que se esfuercen más allá de las actividades ordenadas por la autoridad formal.

Se debe saber también que no todos los gerentes deben ser líderes y que no todos los líderes deben de ser gerentes. En el caso ideal, todos los gerentes deberían de ser líderes, sin embargo, no todos los líderes cuentan con las capacidades o habilidades que se requieren para otras funciones administrativas, por lo cual, no todos ellos deben asumir posiciones administrativas. El hecho de que un individuo pueda influir en otros no demuestra que también sea capaz de planificar, organizar y controlar.

### **Características de los líderes.**

De acuerdo a Villegas (1990) un buen líder debe contar con las siguientes características:

- a. Motivación.** Los líderes eficaces activan, dirigen y sostienen los esfuerzos de sus subordinados, es decir, son capaces de motivar a las personas para que estas den lo mejor de sí.
- b. Comunicación.** Un buen líder debe tener la capacidad de expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber escuchar y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.  
Es importante sentir que la persona que se tiene enfrente está interesada en escuchar, comprender y conocer todas las sugerencias, que percibe que la labor que se realiza es importante, que está realmente comprometido en el logro de las metas propuestas, y que cuenta con todos.
- c. Toma de decisiones.** Un buen líder debe tomar decisiones y ser capaz de plantear objetivos realistas y viables.
- d. Otras cualidades de un buen líder son:** la cordialidad, la amabilidad, el optimismo, y sobretodo, saber reforzar positivamente. El reconocer un trabajo bien hecho, y en general, una conducta afable y cordial, son técnicas que reconfortan a las personas y que promueven interés y entusiasmo por el trabajo.  
Por último un buen líder no es aquel que impone miedo, sino que es el que se mueve entre sus compañeros manteniendo un contacto apacible, transmitiendo buen humor y dando ejemplo con su conducta, de los niveles de esfuerzo exigido a los demás.

### **MOTIVACIÓN.**

Según Amorós, la motivación, es la fuerza que actúa sobre un individuo o en su interior, y que originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Gómez y Balkin (2003) explican que el rendimiento depende de las aptitudes personales y de las oportunidades proporcionadas por la organización para que los empleados apliquen sus talentos. Es probable que un empleado altamente motivado en un trabajo aburrido y repetitivo se frustre y deje la empresa o bien se convierta en un descontento. Pero un alto nivel de motivación incrementa la perseverancia para usar los talentos al máximo, y esta aptitud hace del empleado algo más valioso para la empresa. En muchos casos, una alta motivación compensa unas bajas aptitudes.

Chiavenato (1998) clasifica las motivaciones en:

**Motivación intrínseca.** Se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin que nadie de manera obvia le de ningún incentivo.

**Motivación extrínseca.** Una motivación es 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.).

Otros autores consideran una tercera motivación, la cual es la:

**Motivación trascendental.** Se caracteriza por ser mas humana pues vinculan conceptos de servicio o ayuda a los demás.

## **COMUNICACIÓN.**

De acuerdo a Amorós, por comunicación, se entiende la trasmisión y el entendimiento del significado. Solo a través de la transferencia de significados, se puede difundir la información, los pensamientos, las ideas, las opiniones y al mismo tiempo se puede esperar que este sea comprendido. Una idea o pensamiento por más importante que sea, no vale para nada sino es entendido por las demás personas.

### **Dirección de la comunicación.**

La comunicación puede correr vertical u horizontalmente.

#### **a. Dimensión vertical de la comunicación.**

Se puede dividir en:

- **Descendente.** Se refiere a la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a uno que se encuentre mas bajo. Por ejemplo se da en el caso de un supervisor de planta que se comunica con un obrero que se encuentra a su cargo.
- **Ascendente.** Fluye dirigido hacia un nivel superior de la organización o grupo. En la organización es empleado para brindar retroalimentación a los niveles superiores, dar a conocer los problemas que se están presentando, etc.

#### **b. Dimensión horizontal de la comunicación.**

- **Lateral.** Se da cuando la comunicación se realiza entre los miembros de grupos o equipos que se encuentran en el mismo nivel.  
Las comunicaciones horizontales a menudo se requieren para ahorrar tiempo y para facilitar la coordinación.

## **TOMA DE DECISIONES.**

Según Certo (2004) la toma de decisiones consiste en la elección de alternativa entre dos o mas opciones, teniendo en cuenta las consecuencias que puede traer consigo la elección de dicha alternativa.

Un buen líder debe ser capaz de tomar las mejores decisiones, para asegurar el éxito de la organización. Una forma de tomar las mejores decisiones es a través del proceso racional de toma de decisiones, el cual sigue los siguientes pasos:

- **Identificación del problema.** Este es el primer paso en la toma de decisiones, el líder, debe identificar el origen exacto del problema.
- **Desarrollo de alternativas.** Es importante que los líderes hagan uso de su creatividad para así poder desarrollar varias alternativas de solución.
- **Evaluación de las alternativas.** Es necesario que los líderes evalúen cuidadosamente cada una de las alternativas propuestas, para así poder elegir a la que mejores resultados pueda dar.
- **Implantación de la alternativa.** Después de elegir la alternativa, se debe ejecutar y realizar un control, para así poder corregir a tiempo cualquier desviación que se presente.

## **ORGANIZACIÓN.**

El tipo de organización en donde se desenvuelven los líderes, influye en el estilo de liderazgo que estos utilizan para influenciar a sus subordinados.

La organización puede ser:

- **Centralizada.** En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores
- **Descentralizada.** En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible.

## **ESTILOS DE LIDERAZGO.**

### **Estilo coercitivo.**

Es un tipo de liderazgo que resulta destructivo y desmoralizante, por cuanto se basa en el control y usa el temor como instrumento para ganar la colaboración de los seguidores.

Da muchas instrucciones directas, no escucha ni permite opiniones. Espera obediencia inmediata.

Se usa bajo la creencia de que es eficiente, y permite a quien lo emplea, reducir el esfuerzo, la cantidad de energía o el tiempo necesario para obtener la respuesta deseada. Lo lamentable es que este método del "látigo" genera rechazo, resistencia, rebeldía, deseos de venganza y sólo es útil mientras el castigador está cerca. La lealtad que genera es débil y generalmente breve.

### **Estilo coercitivo benévolo.**

El líder que utiliza el estilo coercitivo benévolo, es aquella persona que le dice a otras lo que tienen que hacer, esperando que estas obedezcan, pero que a su vez presta atención a las necesidades de la gente que tiene a su cargo. Esta atención a las necesidades de la gente conduce a una amistosa y agradable atmósfera de organización y ritmo de trabajo.

### **Estilo participativo.**

Aquí el responsable le da responsabilidad al grupo para tomar decisiones. Utiliza un estilo participativo y deja que el grupo tome la decisión. Pero antes de eso han puesto de por hecho las opciones muy claramente.

Este estilo de liderazgo es muy apropiado cuando el grupo está muy experimentado; cuando el grupo está muy comprometido y cuando el grupo se entusiasma, porque todo esto hará que el grupo tome una buena decisión.

Es una manera muy apropiada para mantenerlos motivados y una manera de darles autoridad. Cuando sucede este estilo Participativo de liderazgo, el líder se convierte en un miembro más del equipo, como uno cualquiera otra persona.

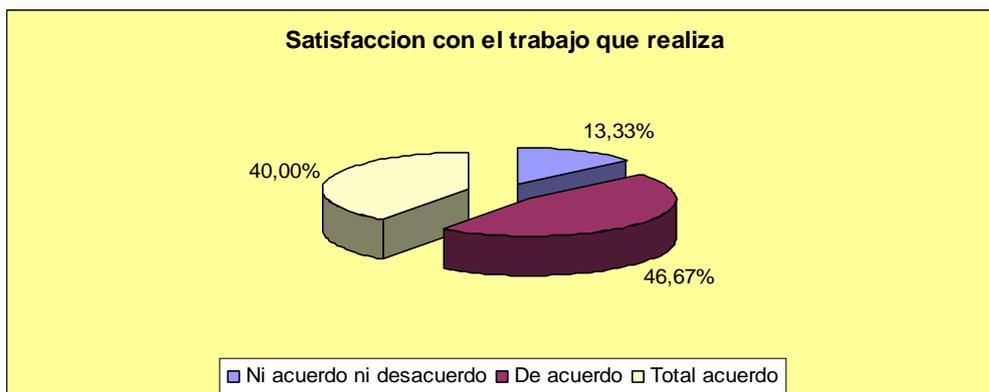
El responsable debe estar dispuesto a aceptar la decisión, incluso si no está de acuerdo con ella. El responsable está dando poder al grupo para tomar la decisión y dejando parte de su autoridad, de su capacidad para tomar la decisión final. Es una manera de ayudar a un grupo a ser creativo. Y es una manera de ayudar a un grupo a ser responsable. Y es una manera de ayudar a otra gente a crecer.

### **Estilo consultivo.**

Poseer este título de liderazgo consultivo supone que, el responsable, consulta con el grupo antes de tomar una decisión. El responsable, pues, ante todo tiene en cuenta los sentimientos de las personas y la opinión de ellas. Así que, el líder consultivo consultará la idea, la situación y trata de que haya una acción común en el grupo y que se hagan todas las preguntas oportunas. Y a la luz de lo que se haya dicho o compartido, el responsable tomará la decisión. Aun, en esta circunstancia, el líder es el que toma la decisión, pero se ha consultado al grupo. Y sus puntos de vista son tenidos en cuenta.

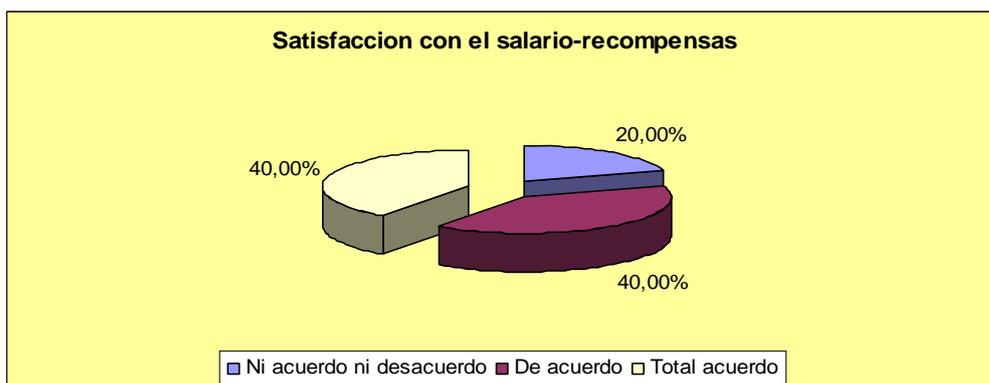
## RESULTADOS.

**Grafico 1:** Se siente satisfecho con el trabajo que realiza.



**Interpretación:** De las 15 personas encuestadas el 13,33% respondió que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con el trabajo que realizan, el 46,67% esta de acuerdo y el 40,00% restante están en total acuerdo.

**Grafico 2:** Se siente satisfecho con el salario, recompensas que le brinda la empresa.



**Interpretación:** De las 15 personas encuestadas el 20% respondió no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con el salario, el 40,00% esta de acuerdo y el 40,00% restante en total acuerdo.

**Grafico 3:** Esta dispuesto a ayudar a sus compañeros de trabajo.



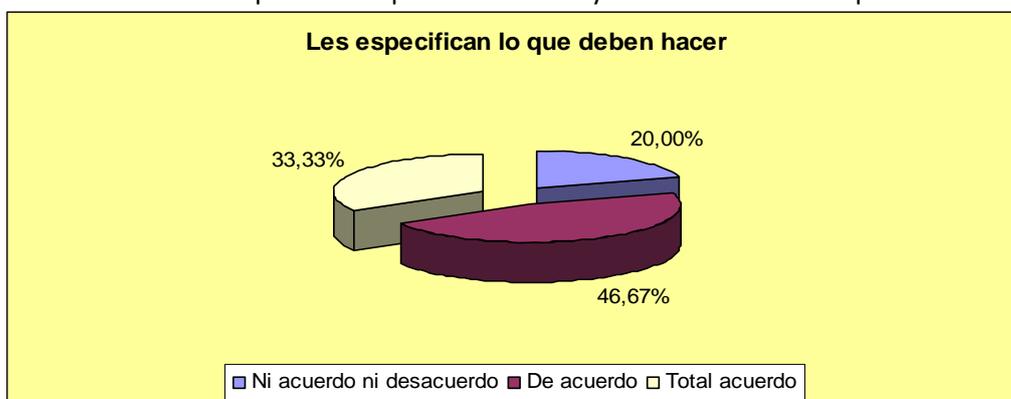
**Interpretación:** De las 15 personas encuestadas el 60% respondió que están de acuerdo en ayudar a sus compañeros y el 40% restante que esta en total acuerdo.

**Grafico 4:** Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe.



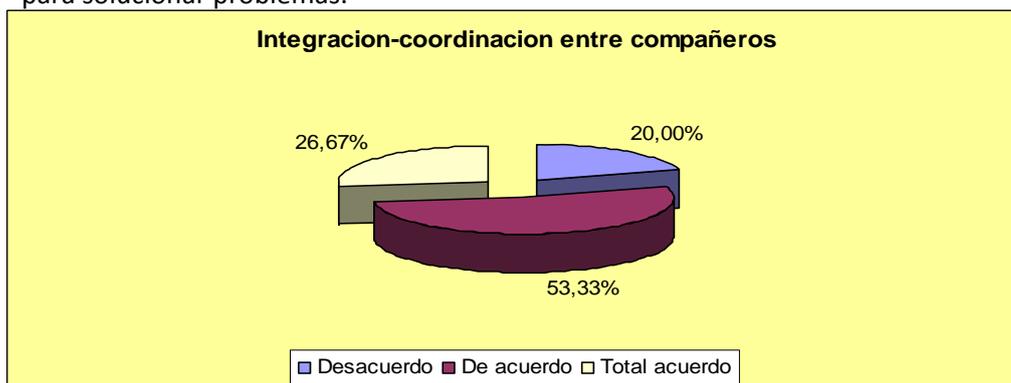
**Interpretación:** De las 15 personas encuestadas el 13,33% respondió estar en desacuerdo con la atención que se le brinda cuando va a comunicarse con su jefe, el 46,67% esta de acuerdo y el 40% restante en total acuerdo.

**Grafico 5:** Se les especifica lo que deben hacer y como esta su desempeño actual.



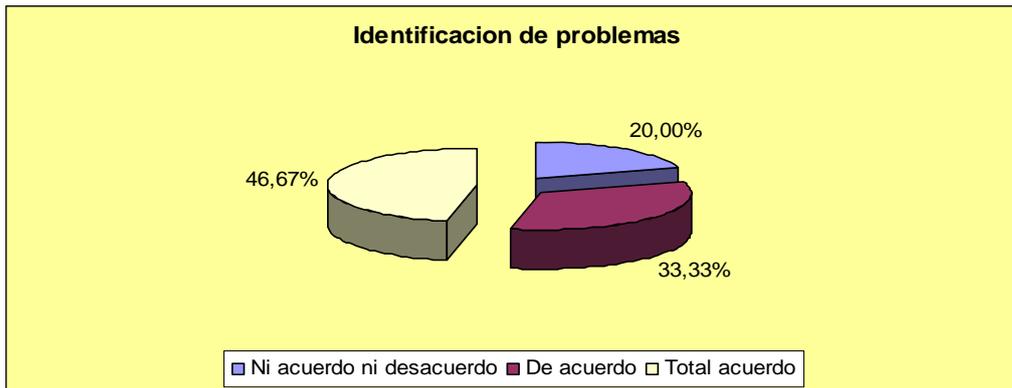
**Interpretación;** De las 15 personas encuestadas el 20% respondió no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en cuanto a si le especifican lo que deben hacer, el 46,67% esta de acuerdo y el 33,33% restante en total acuerdo.

**Grafico 6:** Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para solucionar problemas.



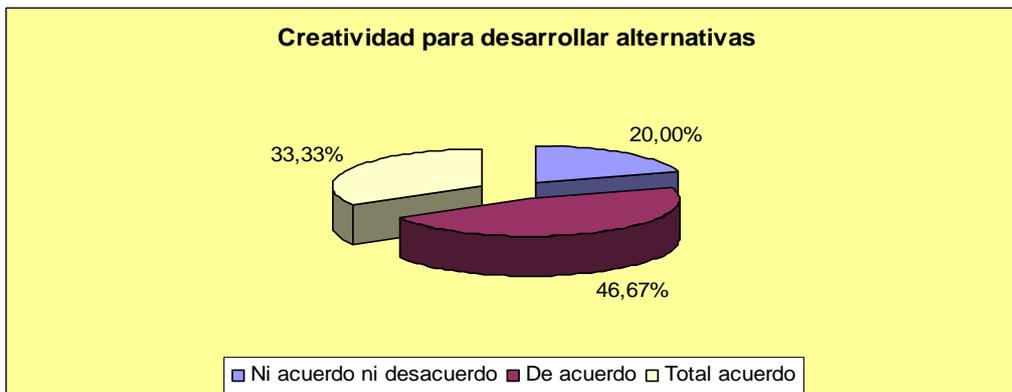
**Interpretación:** De las 15 personas encuestadas el 20% respondió que estaba en desacuerdo en cuanto a la existencia de integración y coordinación entre compañeros, el 53,33% esta de acuerdo y el 26,67% esta en total acuerdo.

**Grafico 7:** Su jefe lo involucra a usted para identificar el origen de los problemas que se presenten.



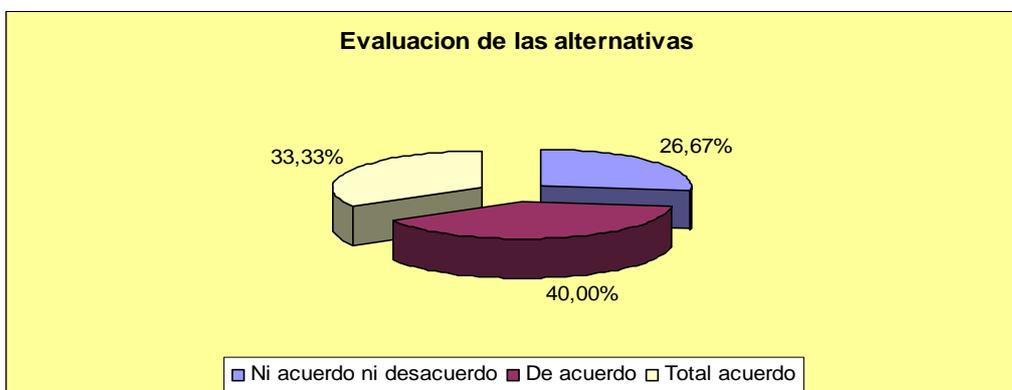
**Interpretación:** De las 15 personas encuestadas el 20% respondió no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en cuanto a si su jefe lo involucra para identificar problemas el 33,33% contestó que esta de acuerdo y el 46,67% esta en total acuerdo.

**Grafico 8:** Cree que su jefe hace uso de su creatividad para desarrollar varias alternativas.



En desacuerdo ni en desacuerdo en cuanto a la creatividad de su jefe para desarrollar alternativas, el 46,67% esta de acuerdo y el 33,33% restante esta en total acuerdo.

**Grafico 9:** Cree que su jefe evalúa cada una de las alternativas antes de implantarlas.



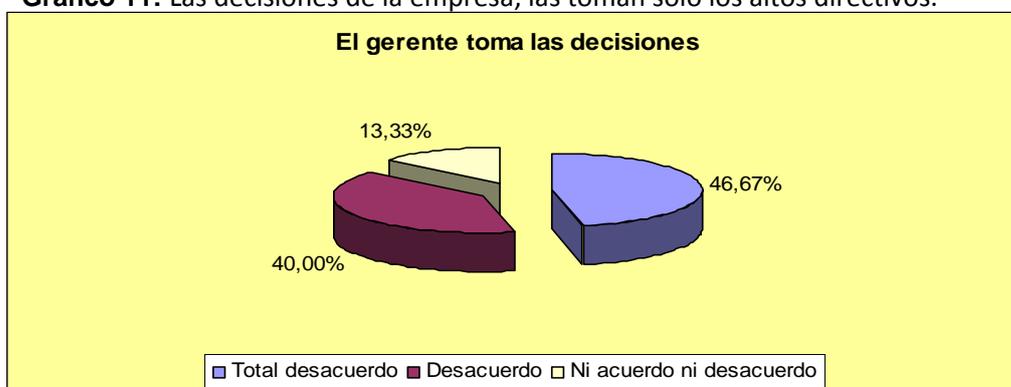
En desacuerdo ni en desacuerdo en cuanto a si su jefe evalúa las alternativas antes de implantarlas, el 40,00% respondió estar de acuerdo y el 33,33% restante esta en total acuerdo.

**Grafico 10:** Su jefe esta pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.



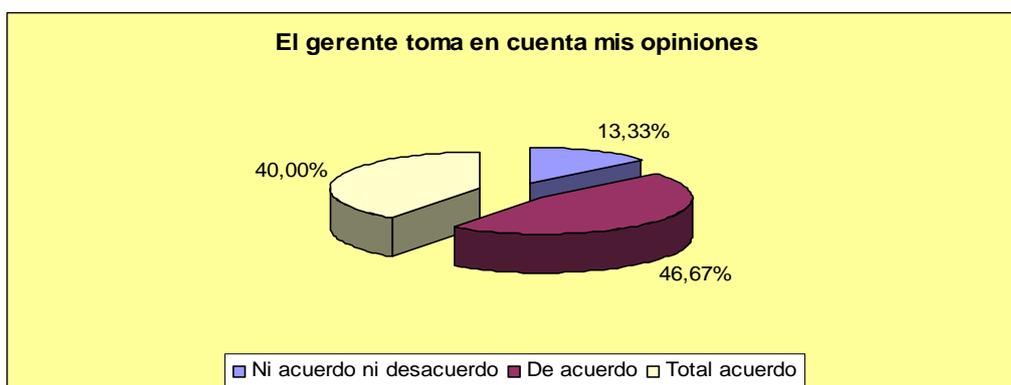
**Interpretación:** De las 15 personas encuestadas el 13,33% contesto no estar de acuerdo ni en desacuerdo en cuanto al control de la alternativa ejecutada, el 53,33% esta de acuerdo y el 33,33% en total acuerdo.

**Grafico 11:** Las decisiones de la empresa, las toman solo los altos directivos.



**Interpretación:** De las 15 personas encuestadas el 13,33% respondió no estar de acuerdo ni en desacuerdo en cuanto si es solo el gerente quien toma las decisiones, el 40,00% esta en desacuerdo y el 46,67% restante esta en total desacuerdo.

**Grafico 12:** Las sugerencias que les hace a sus superiores son tomadas en cuenta en la toma de decisiones.



**Interpretación:** De las 15 personas encuestadas el 13,33% respondió no estar de acuerdo ni en desacuerdo en cuanto a si el gerente toma en cuenta sus opiniones, el 46,67% contesto estar de acuerdo y el 40% restante esta en total acuerdo.

### RESULTADO DE LA ENTREVISTA.

**Pregunta 1.**

El gerente Carlos Delgado respondió: La forma de motivar a mis trabajadores es brindándole los recursos necesarios para que desempeñen su labor, así como también estar pendiente de sus necesidades.

Por otro lado en ciertas épocas del año donde la producción aumenta, se les da un adicional a su salario, tratando de esta forma que los trabajadores optimicen su trabajo en bienestar de la empresa y de ellos mismos.

**Pregunta 2.**

El gerente Carlos Delgado respondió: Siempre que me dirijo a mis trabajadores, utilizo un lenguaje sencillo para que de esta forma el mensaje que quiero transmitirles sea fácil de entender y que de esta manera ellos puedan llevar a cabo cada una de sus actividades correctamente.

**Pregunta 3.**

El gerente Carlos Delgado respondió: Que lo primero que hacia era conversar con sus trabajadores, ya que a través de ellos, que están día a día en la planta, le era mas fácil identificar el problema, luego se buscaban las posibles alternativas de solución las cuales después de analizar, ponían en practica.

**Pregunta 4.**

El gerente Carlos Delgado respondió: Que era el quien tomaba las decisiones de la empresa, pero antes de hacerlo escuchaba las opiniones y sugerencias de algunos trabajadores, las mismas que tenia en cuenta para tomar su decisión.

## **DISCUSION DE RESULTADOS.**

La presente, es una investigación orientada a identificar el estilo de liderazgo que existe en el molino "San Antonio" S.R.L del distrito de J.L.O-Chiclayo. Para identificar el estilo de liderazgo se formuló un cuestionario de 12 ítems y una entrevista de 4 preguntas teniendo en cuenta como variables a la motivación, comunicación, toma de decisiones y la organización.

### **1. Comparación del nivel de motivación.**

Según la pregunta 1, y 2 observamos que los trabajadores se encuentran a gusto con el trabajo que realizan y con el salario que reciben, es decir, están motivados intrínseca y extrínsecamente, ya que esto concuerda con la teoría de Chiavenato quien explica que la motivación intrínseca es la que te mueve a realizar una acción por el simple placer de realizarla, mientras que la motivación extrínseca es aquella que nos lleva a realizar una actividad a cambio de algo.

En cuanto a la pregunta 3 observamos que los trabajadores están dispuestos a ayudar a sus compañeros, a lo cual se le atribuye como motivación trascendental ya que según la teoría, esta vinculada con el servicio y ayuda a sus compañeros.

### **2. Comparación de las capacidades de comunicación.**

Observamos que en la comunicación ascendente según la pregunta 4 la gran mayoría de trabajadores esta de acuerdo con la atención que le brinda su jefe, cuando se le quiere comunicar algo, lo cual se cumple con la teoría, donde Amorós, explica que la comunicación ascendente es aquel que va dirigido a un nivel superior. En cuanto a la comunicación descendente según la pregunta 5 el líder les especifica claramente las actividades que deben realizar. Y en cuanto a la comunicación lateral según la pregunta 6 la mayoría de trabajadores esta de acuerdo en que hay integración y coordinación entre los trabajadores de un mismo nivel, lo cual reafirma lo que dice la teoría, donde Amorós, explica que la comunicación lateral es aquella que se da entre miembros de un mismo nivel de la organización.

### **3. Relación entre líder y trabajadores en la toma de decisiones.**

Certo explica que el primer paso en la toma de decisiones es la identificación del problema lo cual según la pregunta 7, el gerente del Molino "San Antonio" involucra a sus trabajadores en este paso. El siguiente paso según Certo es el desarrollo de las alternativas, donde según la pregunta 8 y lo respondido en la pregunta 3 de la entrevista, el gerente no solo hace uso de su creatividad, sino que también pide ayuda a los trabajadores. El siguiente pasó según Certo es la evaluación de las alternativas y la ejecución de la mejor de ellas, donde según las preguntas 9 y 10, la mayoría de los trabajadores están de acuerdo con que el gerente sigue cada uno de estos pasos.

### **4. Según el tipo de organización.**

Observamos que en la organización centralizada según la pregunta 11, no es solo el gerente quien toma las decisiones en la empresa, siento esto distinto a lo que dice Gómez y Balkin, quien explica que en la organización centralizada las decisiones las toman los altos directivos. En cuanto a la organización descentralizada según la pregunta 12, se nota que el gerente toma en cuenta las opiniones de los trabajadores al momento de tomar una decisión, cumpliéndose así con la teoría, que dice que en la organización descentralizada el gerente pide las opiniones a sus trabajadores y muchas veces delega la autoridad.

## CONCLUSIONES.

- ❖ El estilo de liderazgo que existe en el molino “San Antonio” S.R.L es el estilo consultivo, ya que este líder consulta con el grupo antes de tomar una decisión, acepta con agrado y toma en cuenta las ideas de todos los miembros de la organización, aunque es el quien tiene la última palabra y quien toma la decisión al final.
- ❖ Existe un buen nivel de motivación del líder hacia sus subordinados, ya que según los resultados, los trabajadores se encuentran a gusto con el trabajo que realizan, con el salario y compensaciones que reciben y están dispuestos a ayudar a sus demás compañeros.
- ❖ El líder tiene la capacidad de expresar claramente lo que desea y además esta dispuesto a escuchar a sus subordinados
- ❖ Existe una buena relación entre líder y trabajadores en la toma de decisiones, ya que este involucra y recibe con agrado las sugerencias u opiniones de sus subordinados.
- ❖ No existe un estilo de liderazgo definido, se debe utilizar el estilo de liderazgo mas apropiado para la situación en que se encuentre.

## RECOMENDACIONES.

- ❖ Aunque la mayoría de los trabajadores se encuentran motivados, seria conveniente que se tomen las medidas necesarias para poder eliminar por completo ese pequeño porcentaje de trabajadores no satisfechos con el trabajo que realizan o con el sueldo que reciben.
- ❖ Tratar de ser lo más claro posible, al momento de dar indicaciones para que así los subordinados puedan realizar correctamente sus actividades.
- ❖ Reconocer los trabajos bien hechos, ya que esta es una técnica que reconforta a las personas y que promueve el interés y el entusiasmo por el trabajo. Dar el ejemplo con su conducta.
- ❖ Seguir un proceso racional para la toma de decisiones e involucra a todos los miembros de la organización en busca de elegir la mejor de las alternativas.
- ❖ Utilizar el estilo de liderazgo adecuado, de acuerdo a las circunstancias que se presenten.

## **BIBLIOGRAFIA.**

- ❖ Amoros, Eduardo (2006). Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. ISBN-13: 978-84-690-4674-6. Editorial EUMED. Universidad de Málaga. España
- ❖ Certo Samuel (2001) administración moderna. Pearson educación. Colombia.
- ❖ Gil Villegas Francisco (1990) " Liderazgo ", Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F.
- ❖ Chiavenato, I. (1998) Administración de recursos humanos. Ediciones Ínsula. Caracas.
- ❖ Gómez Luís y Balkin David (2003) Administración. Mc Graw-Hill. España.

## ANEXOS.



### “ENCUESTA”

Estimado trabajador:

Mediante la presente encuesta, queremos conocer su opinión acerca de la capacidad que tiene el gerente (líder), así a como para comprobar que estilo de liderazgo es el que utiliza para manejar el Molino “San Antonio”.

Por tal razón necesitamos, usted tiene 5 alternativas en cada una de las 12 preguntas, marque con un aspa (x) la alternativa que usted considere y que se presentan a continuación:

Total desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo, ni desacuerdo	De acuerdo	Total acuerdo
1	2	3	4	5

P1	Se siente satisfecho con el trabajo que realiza.					
P2	Se siente satisfecho con el salario, recompensas que le brinda la empresa.					
P3	Esta dispuesto a ayudar a sus compañeros de trabajo.					
P4	Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe.					
P5	Se les especifica lo que deben hacer y como esta su desempeño actual.					
P6	Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para solucionar problemas.					
P7	Su jefe lo involucra a usted para identificar el origen de los problemas que se presenten.					
P8	Cree que su jefe hace uso de su creatividad para desarrollar varias alternativas.					
P9	Cree que su jefe evalúa cada una de las alternativas antes de implantarlas.					

P10	Su jefe esta pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.					
P11	Las decisiones de la empresa, las toman solo los altos directivos.					
P12	Las sugerencias que les hace a sus superiores son tomadas en cuenta en la toma de decisiones.					

### ENTREVISTA.

1. ¿De que forma motiva a sus trabajadores para que desempeñen sus funciones de la mejor manera?
2. ¿Utiliza un lenguaje claro cuando se dirige a sus trabajadores?
3. ¿Cual es el proceso que sigue para la toma de decisiones?¿Usted es quien toma las decisiones dentro de la empresa, o tiene en cuenta las sugerencias de sus trabajadores?