



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

TESIS

“MOTIVACIÓN Y CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE
LA EMPRESA HILMART S.A.- 2014”

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

AUTOR(ES)

ROSALINDA MARALI PEREZ FLORES
YELCA ELIZABETH RAYMONDI CALLE

ASESOR

ING. SEGUNDO ZOILO VASQUEZ RUIZ

LIMA, PERÚ, JUNIO DE 2018

DEDICATORIA

A Dios por habernos dado la vida, por brindarnos su amor y su sabiduría para poder guiarnos por el buen camino en toda esta etapa universitaria.

A nuestros padres, porque creyeron en nosotros y tuvimos su apoyo tanto moral como económico para poder realizar nuestro proyecto.

A nuestros maestros que siempre estuvieron presentes para inculcarnos conocimientos y valores, por habernos guiado en toda esta etapa universitaria.

AGRADECIMIENTOS

A todos los docentes de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Autónoma del Perú por brindarnos sus conocimientos en toda nuestra etapa universitaria.

A todos nuestros compañeros por ser partícipes en el cumplimiento de nuestra meta trazadas.

A todos los colaboradores de la empresa Hilmart S.A., quienes colaboraron para lograr el presente estudio.

A nuestras familias por brindarnos su apoyo y colaboración en la presente investigación.

A Dios, la virgen María por guiarnos en el camino correcto.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo: Determinar la relación entre la motivación y el clima laboral en los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. - 2014; considerando la importancia que tiene la motivación en una organización.

Se utilizó el tipo de investigación descriptivo, con un diseño de investigación correlacional. La muestra corresponde a 20 trabajadores a quienes se les pidió su apreciación con respecto a la motivación y clima laboral en su organización, es por eso que se aplicaron los instrumentos de recolección de datos validado por jueces y así determinando su confiabilidad estadística.

El instrumento fue validado por especialistas; asimismo el resultado de confiabilidad del instrumento arrojó resultado de 0.810 para el instrumento de motivación y clima laboral.

Los resultados obtenidos en este trabajo fueron satisfactorios ya que se encontró una correlación significativa entre las variables en estudio, con un coeficiente de correlación R de Pearson =0.612 con un p valor de 0,004 menor a 0,05 se concluye que si existe una correlación positiva considerable entre las variables de motivación y clima laboral de la empresa Hilmart S.A. – 2014.

Palabras clave: Motivación, Clima laboral

ABSTRACT

The objective of this research work was to: Determine the relationship between motivation and work environment in the employees of the company Hilmart S.A. - 2014; considering the importance of motivation in an organization.

The type of descriptive research was used, with a correlational research design. The sample corresponds to 20 workers who were asked for their assessment regarding the motivation and work climate in their organization, that is why they applied the data collection instruments validated by judges and thus determining their statistical reliability.

The instrument was validated by specialists; Likewise, the result of reliability of the instrument gave a result of 0.810 for the instrument of motivation and work climate.

The results obtained in this work were satisfactory since a significant correlation was found between the variables under study, with a correlation coefficient R of Pearson = 0.612 with a p value of 0.004 less than 0.05, it is concluded that if there is a positive correlation considerable among the variables of motivation and work climate of the company Hilmart S.A. - 2014.

Keywords: Motivation, Labor climate

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática	2
1.2. Justificación e importancia de la investigación	5
1.3. Objetivos de la investigación	6
1.3.1. Objetivo General	6
1.3.2. Objetivos Específicos	7
1.4. Limitaciones de la Investigación	7

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios	10
2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado	19
2.2.1. Base teórica de la motivación.....	19
2.2.2. Bases teóricas de clima laboral.....	42

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de estudio y diseño de investigación	49
3.2. Población y muestra	50
3.3. Hipótesis.....	51
3.4. Variables - operacionalización.....	52
3.5. Métodos y técnicas de investigación	54
3.6. Descripción de los instrumentos utilizados.....	54
3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos	55

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS Y

DIMENSIONES

4.1. Calificación del instrumento para los expertos	58
4.1.1. Análisis de la Fiabilidad de los Instrumentos.....	59
4.2. Descriptivas generales	60
4.3. Prueba de normalidad	68

4.4. Procedimiento Correlacional entre Ambas Variables y su Grafica de la Correlación	69
--	----

CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones	74
5.2. Conclusiones	76
5.3. Recomendaciones.....	77

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de la variable 1	52
Tabla 2	Operacionalización de la variable 2.....	53
Tabla 3	De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda	58
Tabla 4	Confiabilidad.....	59
Tabla 5	Frecuencia respecto a la Motivación de los colaboradores	60
Tabla 6	Frecuencia respecto a la Herramienta de los colaboradores	61
Tabla 7	Frecuencia respecto a la Dirección de los colaboradores	62
Tabla 8	Frecuencia respecto a la Actividades de los colaboradores.....	63
Tabla 9	Frecuencia respecto a las Clima Laboral de los colaboradores	64
Tabla 10	Frecuencia respecto a las Cultura de los colaboradores.....	65
Tabla 11	Frecuencia respecto a la importancia del Ambiente de los colaboradores.....	66
Tabla 12	Frecuencia respecto a la importancia del Conciencia de los colaboradores.....	67
Tabla 13	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra.....	69
Tabla 14	Correlaciones entre la motivación y clima laboral de los colaboradores de la Empresa Hilmart S.A.....	70
Tabla 15	Correlaciones de herramientas y clima laboral de los colaboradores de la Empresa Hilmart S.A..	70
Tabla 16	Correlaciones de dimensión y clima laboral de los colaboradores de la Empresa Hilmart S.A.-2014	71
Tabla 17	Correlaciones entre actividades y clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A.-2014.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Jerarquía de las necesidades según Maslow.....	22
Figura 2	Comparación de satisfactores e Insatisfactores.....	26
Figura 3	Visiones contrastantes de la satisfacción y la insatisfacción.....	26
Figura 4	Desglose de objetivos.....	33
Figura 5	Los efectos de metas y la eficacia personal en el desempeño.....	35
Figura 6	Modelo de justicia organizacional.....	41
Figura 7	Pirámide de la cultura organizacional.....	45
Figura 8	Los niveles del clima organizacional.....	46
Figura 9	Diseño de investigación correlacional.....	50
Figura 10	Frecuencia respecto a motivación de los colaboradores.....	60
Figura 11	Frecuencia respecto a la herramienta de los colaboradores.....	61
Figura 12	Frecuencia respecto a la dirección de los colaboradores.....	62
Figura 13	Frecuencia respecto a las actividades de los colaboradores.....	63
Figura 14	Frecuencia respecto al clima laboral de los colaboradores.....	64
Figura 15	Frecuencia respecto a la cultura de los colaboradores.....	65
Figura 16	Frecuencia de la importancia del ambiente de los colaboradores.....	66
Figura 17	Frecuencia de la importancia de la conciencia de los colaboradores..	67
Figura 18	Diagrama de dispersión.....	68

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo titulado “Motivación y clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. -2014.” Tuvo como propósito: Determinar la relación entre la motivación y el clima laboral de los trabajadores de la empresa Hilmart S.A.- 2014. Las variables en estudio que intervienen son: Motivación y Clima laboral; La muestra comprendida de 20 trabajadores. Los resultados demuestran que si hay una correlación positiva entre la Motivación y Clima laboral, según el personal elegido como muestra en la presente investigación.

El presente estudio está conformado en un resumen, introducción y cinco capítulos y adicionalmente termina con las referencias bibliográficas y el anexo, las mismas que se describen a continuación.

El Capítulo I, trata del problema de investigación, por ello comprende puntos esenciales, tales como la problemática planteada, fundamentación científica; técnica o humanística; se ha considerado la justificación desde un aspecto teórico – práctico; planteamiento del problema general y problemas específicos, de igual manera los objetivos y las limitaciones encontradas en la investigación.

El Capítulo II, está conformado por el marco teórico de la investigación, donde se especifican los antecedentes de estudios, el desarrollo del tema investigado y las definiciones de las terminologías empleadas.

El Capítulo III, comprende el marco metodológico donde se describió el tipo y diseño de la investigación, población y muestra; las hipótesis de las investigaciones generales y específicas, las variables y su operacionalización, el método y técnicas de instrumentos de recolección de datos: Validación y confiabilidad.

El Capítulo IV, explica el análisis e interpretación de los resultados en donde se compararon con los antecedentes del estudio, verificación y cumplimiento de los métodos de análisis de datos y los aspectos técnicos que corresponden e

interpretación recogida, se procesó la información y se organizaron los resultados de las pruebas estadísticas de hipótesis.

El Capítulo V, se menciona las discusiones, conclusiones y recomendaciones que se muestran de acuerdo al logro de los objetivos planteados en la presente investigación.

Para concluir, se hace referencia a las citas bibliográficas empleadas y que complementan la investigación, así como la recolección de datos y anexos.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad las empresas a nivel internacional han sufrido una disminución en el área laboral es cada vez más importante conocer aquellos factores que repercuten en el rendimiento de las personas, se sabe que ciertos componentes físicos y sociales influyen sobre el comportamiento humano, es allí donde la motivación para el desempeño determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otros aspectos.

Con respecto a la motivación Robbins (2009) define “la motivación como los sucesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un ser humano para alcanzar un objetivo” (p. 175).

En el entorno internacional, en las últimas décadas, la globalización de la economía mundial ha llevado a las empresas a rediseñar sus procesos organizacionales orientando hacia la satisfacción de sus clientes internos y externos, con el fin de optimizar su productividad en el mercado. Así mismo, numerosas investigaciones sobre este asunto dan cuenta de la importancia de la dirección de recursos humanos para conseguir un clima laboral positivo que colabore con el mejoramiento permanente de la calidad de productos y servicios.

En las pymes que ofrecen servicios es posible detectar algunas contradicciones y diferencias significativas entre el discurso sostenido por la gerencia y los empleados. Por ello, es posible considerar que el desarrollo de la organización no siempre está acompañado por un nivel equitativo de desarrollo motivacional de sus empleados, al menos en lo que respecta a la percepción interna.

Observando empresas del sector servicios, se ha registrado que desde la gerencia de recursos humanos no se evidencian los mismos problemas que los empleados manifiestan a la hora de identificar los elementos motivacionales que pueden mejorar el rendimiento y la productividad de los mismos.

Al mismo tiempo, en diálogos e intercambios con compañeros y colaboradores de otras empresas, se pudo observar que esto era una dificultad generalizada en todas aquellas organizaciones que, probablemente por sus modestas dimensiones, no trabajan ni presupuestan entre sus prioridades el manejo de los recursos humanos por considerarlo de escaso número; es decir, trasladan de modo directo esa percepción numérica a su importancia estratégica en la empresa.

En el ámbito nacional es muy habitual que las empresas se preocupen por intensificar sus ventas lo cual esto no nos deja ver que también es importante la motivación y el desempeño laboral que reflejan los valores, actitudes y creencias.

Si bien son ciertas las organizaciones presionan al trabajador buscando conseguir sus metas. Los horarios se han extendido y la paga no es suficiente. Muchos colaboradores se encuentran descontentos con su labor, pues no es para lo que estudiaron o no cumplieron con sus metas. Todo esto afecta no solo el clima laboral sino también al trabajador que se siente desmotivado para cumplir con sus labores.

Uno de los factores analizados en la presente investigación es el ejercicio del liderazgo dentro de la empresa, como un elemento que puede mejorar o entorpecer el clima laboral.

Chiavenato (2011) sostiene:

El clima laboral como el ambiente interno entre los individuos de una organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus trabajadores. Se refiere de manera concreta a las propiedades motivacionales del entorno organizacional; es decir a los aspectos de la organización que lleva a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones a sus miembros. (p. 50).

Por otra parte, ante la introducción de cambios organizacionales aparecen conductas en los empleados distinguibles perfectamente como resistencias. Ellas se manifiestan como diferentes actitudes de descontento, protesta o falta de aplicación correcta de las transformaciones empresarias.

Chiavenato (2011) sostiene:

Que el estado de adaptación en el cual los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran diversidad de situaciones con objeto de gozar sus necesidades y mantener su equilibrio emocional, no solo se refiere al goce de sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. (p. 49).

En el ámbito local, con referencia a la empresa Hilmart S.A. Considerando los problemas que acabamos de explicar, este factor consigue su real importancia en cuanto a que las empresas del sector no logran desarrollar sus recursos, tanto a nivel de desarrollo humano del personal como a nivel de la productividad.

Resulta necesario, concientizar a sus miembros para que comiencen a optimizar el clima laboral, ya que éste es el principio sobre la cual se sustenta su interacción con diferentes entornos privados y públicos.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo, dirección, etc. Dichos elementos conforman determinado clima organizacional que contribuye en gran medida con el comportamiento, sentimientos, satisfacción y motivación de los individuos.

Chiavenato (2011) sostiene:

Que si un empleado percibe un clima laboral que responde a sus necesidades esta va a responder de la misma manera a sus labores diarias. Se sabe que más de un 60% de los trabajadores que percibe un clima favorable en su trabajo el rendimiento y la productividad aumentaran. (p.74).

1.1.1. Formulación del problema

1.1.1.1. Problema general

¿Cómo se relaciona la motivación con el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. – 2014?

1.1.1.2. Problemas específicos

- ¿Cómo se relaciona las herramientas de la motivación con el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. - 2014?
- ¿Cómo se relaciona la dirección de la motivación con el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. – 2014?
- ¿Cómo se relaciona las actividades de la motivación con el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. - 2014?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

1.2.1. Justificación de la investigación

Osorio (2014) afirma: “La motivación como el grado de intensidad y dedicación que una persona realiza en una actividad como base en la satisfacción” (p. 18).

Por otra parte, la presente investigación permite conocer si hay relación entre la motivación y el clima laboral en las pymes de servicios de la empresa Hilmart en la ciudad de V.E.S. Si existe una relación directa entre estas variables, entonces se debe considerar en su gestión las políticas necesarias para influir sobre el clima laboral y mejorar la productividad de los trabajadores a fin de ser más competitivos en este sector industrial.

1.2.2. Justificación Teórica

La presente investigación propone descubrir la relación entre las variables de estudio, para ello se basa la información requerida en la teoría de la jerarquía de las necesidades, X y Y; la teoría de las necesidades de McClelland que presenta Robbins (2009) para la variable de motivación y para la variable clima laboral la teoría de los elementos presentada por Alvarado (2011) y la pirámide de la cultura organización presentada por Chiavenato (2011).

1.2.3. Justificación práctica

Se desea determinar si hay relación entre la motivación y clima laboral en los colaboradores de la empresa y de qué manera va permitir que ellos se sientan comprometidos con la organización y así entre ellos formar un buen clima laboral.

1.2.4. Justificación metodológica

De esta manera la investigación pone al alcance de la comunidad académica, un instrumento de recolección de datos, para medir la motivación y clima laboral en los colaboradores, dichos instrumentos fueron sometidos a criterios rígidos de validez, criterio y contenido con jueces y también a un proceso de confiabilidad mediante una prueba y aplicando posteriormente el estadístico alpha de Cronbach, teniendo La importancia del presente estudio de investigación se centra en conocer la relación que hay entre la motivación y clima laboral, a fin que se pueda desarrollar y aplicar las herramientas de la motivación que permite contribuir al logro de los objetivos determinados por la empresa.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la motivación y el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. – 2014.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación entre herramientas de motivación y el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. – 2014.
- Determinar la relación entre la dirección de motivación y el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. – 2014.
- Determinar la relación entre las actividades de motivación y el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. – 2014.

1.4. Limitaciones de la Investigación

Limitación temporal

La limitación para este trabajo es el tiempo en que hemos empleado para poder recolectar información como búsqueda de libros para poder elaborar el marco teórico, asimismo la falta de disponibilidad de horarios para poder reunirnos y avanzar la investigación con mi compañera de estudio.

Limitación institucional

El ingreso restringido a los centros de estudios especializados, por lo que se da un acceso limitado a las tesis de sus egresados.

Limitaciones de tiempo

Falta de espacio y presupuesto para realizar visitas a las Universidades del interior del país para recolectar información de antecedentes nacionales.

Limitaciones económicas

Dichas dificultades fueron superadas con ayuda de la aprobación del responsable de finanzas y nóminas para la recolección de datos a través del cuestionario, el apoyo del asesor para un correcto proceso de investigación y una organización óptima entre horarios de estudio y trabajo para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

Para dar base epistemológica a la presente investigación y con relación a previos estudios acerca de la motivación y clima laboral de los trabajadores de la Empresa Hilmar S.A. Se analizaron las siguientes investigaciones.

2.1.1. Antecedentes internacionales

Auxiliadora (2011) en su tesis titulada “Motivación factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa PRICE LARA”, BOLIVIA, desarrollada en la Universidad nacional; cuyo objetivo es analizar los factores motivacionales presentes como elementos claves para el desempeño laboral, dirigidos a incentivar la motivación como estrategia para alcanzar un mejor desempeño del personal administrativo de la empresa Prince Lara”, desarrollado con un diseño de investigación de tipo correlacional, descriptiva, con una muestra poblacional de doce (12) trabajadores. Por ser una población pequeña, finita y homogénea no se aplicaron criterios muestrales. Por lo tanto se tomó la totalidad de la misma. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario con 39 preguntas cerradas escala de Likert; Llegando a las siguientes conclusiones:

Para la conformidad del instrumento se empleó la técnica juicio de expertos, la confiabilidad se realizó a través del Coeficiente Alfa de Cron Bach, obteniendo como resultado un grado de confiabilidad del 0.88 considerado totalmente valido para su aplicación. en conclusión se determinó que existe un alto índice de descontento por el personal ya que el ingreso que reciben no le parece acorde con las funciones que cumplen en los departamentos de administración y recursos humanos, por tal motivo se considera que sus necesidades motivacionales no se encuentran totalmente satisfechas. Por lo tanto, se pudo percibir que si el personal no tiene un alto nivel de motivación, su productividad laboral no es el más adecuado para realizar sus actividades. La citada investigación nos sirve para darnos como referencia los puntos a tomar en cuenta para poder motivar el desempeño laboral de los colaboradores en su puesto de trabajo y así alcanzar un buen desempeño hacia la empresa, lo cual eso nos va a permitir alcanzar las metas y mejorar más el clima laboral de la empresa.

Grau (2010) en su tesis titulada “Eficaces y saludables equipos: El Proceso de Modelo de rendimiento positivo en las organizaciones de servicio”, Italia, creada en la Universidad Jaume; cuyo objetivo es alcanzar la optimización de las personas, grupos y organizaciones. Particularmente se centra en el contexto organizacional y del trabajo. En estos últimos años, el estudio de la salud ocupacional ha aumentado y mejorado exponencialmente, desarrollado con un diseño de investigación analítico, crítico. Llegando a las conclusiones: Que, a pesar del uso creciente de estructuras grupales en las organizaciones, estas aproximaciones teóricas solo se centran en estudiar la relación individual de la salud ocupacional y su efectividad en el trabajo. El objetivo de este trabajo es estudiar el desarrollo de equipos saludables y eficaces a lo largo del tiempo en organizaciones de servicios.

Para ello, se profundiza en el conocimiento de cómo el afecto en el servicio puede ser explicado por el desempeño grupal, el cual es desarrollado a través unas condiciones organizacionales positivas (estructurales y ambientales) y mejorado por los estados emergentes positivos (afectivo-motivacionales y cognitivo-competentes) producidos durante la interacción grupal. A su vez, se trata de mostrar como la efectividad grupal puede explicar estados emergentes positivos futuros. Este propósito se desarrolla por medio de cuatro estudios, los cuales presentan sus objetivos y, consecuentemente, implicaciones teóricas, metodológicas y prácticas. El primer estudio explica las consecuencias positivas que los equipos orientados al servicio pueden producir en sus clientes. El segundo estudio se centra en estudiar el poder de determinados recursos organizacionales y grupales de los empleados para alcanzar la efectividad en el servicio percibida por los clientes. El tercer trabajo amplía los resultados del segundo estudio sobre la importancia de los recursos grupales para alcanzar dicha efectividad. Finalmente, el estudio cuarto es un estudio longitudinal que muestra que los facilitadores como recursos ejercen una influencia directa en la efectividad percibida por los clientes, los cuales producen una influencia reversa positiva sobre los estados emergentes de los empleados.

Junto a estos capítulos, se proporciona una serie de implicaciones teóricas, metodológicas y prácticas haciendo especial hincapié en la importancia de tener en cuenta el contexto en la investigación, debido a su influencia en todos los aspectos a estudiar, de tal manera que se desarrollen nuevas formas de trabajo que no solo mejoren el rendimiento de los equipos, sino que a largo plazo sean capaces de mantener e incluso mejorar los estados emergentes positivos. La presente investigación permite resaltar la importancia del estado óptimo de los trabajadores en las organizaciones se centra en el contexto organizacional y del trabajo ya que en los últimos años ha aumentado y mejorado exponencialmente el rendimiento de los colaboradores en sus puestos de trabajo, las cuales nos ayuda con sus cuatro estudios para explicar las consecuencias positivas que los equipos orientados al servicio pueden producir en sus clientes.

Espinoza (2006) en su tesis titulada “Motivación laboral: Una investigación de orientación teórica” desarrollada en la universidad de Chile. Resume lo siguiente: cuyo objetivo fue analizar la relación entre motivación y desempeño laboral. Desarrollada con un diseño descriptivo, exploratorio; con una muestra conformada por 20 trabajadores de dicha empresa. Y se llegó a la conclusión de ¿Qué motiva a las personas y como, mediante la compensación, se puede direccionar su aporte y desempeño hacia lo que la organización necesita? desde una mirada centrada en las personas, su satisfacción en el trabajo y su capacidad de desarrollo.

A continuación, se presenta una investigación de orientación teórica respecto a la relación entre laboral y compensación en el marco de las organizaciones actuales, en la cual se intentará entender de qué manera se establece la relación entre dichos conceptos, desde la psicología laboral- organizacional. Además, se plantea una recomendación acerca de la responsabilidad de la organización en la motivación de sus empleador, respecto al rol del psicólogo en esta relación personas/ organización asociados en el contexto de recursos humanos.

Así, es posible reconocer, proponer que las compensaciones, entendidas en su concepción integran, se vinculan con la motivación en el trabajo, de manera que, logran influir en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociados a la actividad misma y su contexto laboral.

Esta información nos sirve para poder tener conocimiento de lo importante que son los trabajadores dentro de la empresa porque sin ellos la empresa no funciona, para lo cual esta tesis nos sirve porque nos habla sobre cómo debemos hacer para que los trabajadores se encuentren motivados dentro de la compañía y puedan generar un gratificante ambiente de trabajo. (p.5).

2.1.2. Antecedentes nacionales

Torres (2011) en su tesis titulada “Clima de seguridad laboral, presión por la producción y conductas de seguridad en operarios de empresas metalmeccánicas de Lima” desarrollada en Perú, en la universidad pontificia universidad católica del Perú; cuyo objetivo fue examinar la relación que existen entre las variables clima de seguridad laboral y presión por la producción con la variable conductas de seguridad en trabajadores operarios de empresas metalmeccánicas con un diseño Descriptivo, no experimental con una muestra de 71 trabajadores varones procedentes de dos empresas metalmeccánicas de Lima. Llegando a las conclusiones siguientes:

Los resultados evidencian una relación positiva entre el clima de seguridad laboral y las conductas de seguridad, así como una asociación entre la primera variable y el componente participación en seguridad de ésta última. Es por ello que, la investigación establece una relación entre el clima de seguridad laboral y las conductas de seguridad para los trabajadores pertenecientes a áreas con riesgos elevados, con tipo de contrato Outsourcing y con nivel de instrucción superior. Esta investigación se tiene por finalidad mejorar y examinar las variables del clima laboral de los trabajadores de la empresa mediante encuestas y realizando estudios bajo un enfoque mixto y así los trabajadores se interrelacionen y así nos ayuda a mejorar el clima laboral de la organización a nivel nacional.

En la fase cuantitativa, los instrumentos empleados para la medición de las tres variables fueron una escala integrada por ítems de los cuestionarios de clima de seguridad de Zohar (1980) y Zohar y Luria (2005), la escala de presión en el trabajo de Dolcos y Daley (2009), y la escala de Neal, Griffin y Hart (2000) con los componentes de conductas de seguridad, cumplimiento y participación en seguridad.

Vásquez (2007) en su tesis titulada “Nivel de motivación y su relación con las satisfacción laboral del profesional de enfermería en el hospital Daniel Arzobispo Loayza”, desarrollada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú; cuyo objetivo fue determinar el nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería del HNAL. El método fue descriptivo de corte transversal; la población estuvo conformada por 52 enfermeras, la técnica fue la entrevista y el instrumento un formulario tipo cuestionario, llegando a las conclusiones siguientes: Los resultados fueron: 25(48%) de las enfermeras(os) presentan motivación media. Asimismo, al valorar las dimensiones de la motivación se obtuvo que más de 50% de los profesionales presentan motivación media; destacándose las dimensiones identidad y autonomía por mostrar niveles significativos de motivación media con tendencia a alta, en cuanto a las dimensiones que presentan nivel bajo son retroalimentación, importancia y variedad de la tarea.

Acerca de la satisfacción laboral el 28(53.8%) de las enfermeras(os) tienen nivel medio, en relación a los factores determinantes de la satisfacción laboral se encontró que más del 40% de dichos profesionales presentan nivel medio, destacando los factores de desempeño de tareas, relación con la autoridad y beneficios laborales y remunerativos por mostrar niveles significativos de satisfacción media, las dimensiones relaciones interpersonales, desarrollo personal y políticas administrativas presentan tendencia al nivel alto y el factor condiciones físicas y/o confort presenta niveles de satisfacción que oscilan entre alta y baja. Al aplicar Chi-cuadrado se obtuvo X^2 calculado $>$ X^2 tabulado ello permitió rechazar la H_0 y aceptar la hipótesis del estudio que afirma: existe relación entre el nivel de motivación y la satisfacción laboral del profesional de enfermería. La mencionada investigación sirve para dar alcance de la importancia que la empresa Hilmart S.A. debe de estar en constante evaluación con la motivación y la satisfacción laboral hacia los colaboradores para lo cual esto es de mucha importancia porque así sabremos si los colaboradores están motivados a un 100 % para cumplir con su puesto de trabajo.

Orbegoso (2006) en su tesis titulada “Meta- Análisis De Investigaciones Sobre Clima Organizacional En El Perú” – desarrollada en la Universidad César Vallejo, Perú. Para optar el Título de Consultor De Empresas; cuyo objetivo fue brindar una síntesis de la investigación sobre clima organizacional en el Perú; desarrollada con un diseño descriptivo mediante el análisis de 40 tesis, se señalan sus principales características en cuanto a tipos de investigación; diseños más empleados; cuestionarios utilizados; organizaciones evaluadas y resultados más frecuentes. Llegando a la conclusión siguiente: Se hace un balance crítico y se exponen sugerencias para nuevas investigaciones. La citada investigación nos muestra una síntesis de investigación para la empresa Hilmart S.A. lo cual señala las características principales del clima organizacional en el Perú, y así saber lo importante que es en la organización.

2.1.3. Antecedentes Locales

López (2005) en su tesis titulada “Motivación Laboral Y Gestión De Recursos Humanos - desarrollada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú-Lima. Cuyo objetivo fue la búsqueda de la competitividad empresarial de la nueva economía y management los administradores deben diseñar estilos de liderazgo y prácticas administrativas de alta eficiencia y desempeño de los recursos humanos; desarrollada con un diseño Descriptivo mediante el análisis del concepto. Llegando a las conclusiones siguientes: La complejidad de la motivación laboral requiere de enfoques que tomen en cuenta los factores personales y ambientales. La discusión de los aportes de un pensador pionero en el tema como Frederick Herzberg y la interpretación de un trabajo de tesis de maestría de nuestra facultad de ciencias administrativas. La práctica y las investigaciones modernas de la administración señalan a la motivación como factor clave que los gerentes incorporan en las relaciones de trabajo que crean y supervisan. La función administrativa de la dirección se entiende, como el proceso de influir en la gente, para que contribuya a los objetivos de los individuos y de la organización en conjunto. Nos sirve para conocer e identificar y medir los factores motivacionales de los trabajadores de la empresa Hilmart S.A., la práctica de esto nos sirve de mucho ya que los nuevos gerentes lo aplican en sus organizaciones sin importar la especialidad de la organización.

Farfán, Scudere y Scudere (2004) en su tesis titulada “Estudio de la cultura organizacional en una empresa peruana de telecomunicaciones” - desarrollada en la universidad peruana de ciencias aplicadas, Lima – Perú. Resume lo siguiente: En un mundo cada vez más competitivo, el capital humano juega un papel importante dentro de las organizaciones, las cuales tienen que enfrentarse a nuevos retos. En tal sentido, la finalidad de esta investigación es analizar los aspectos culturales de una empresa de servicios del sector telecomunicaciones e identificar los rasgos más característicos de su cultura. Para desarrollar esta investigación, se examina y explica, el marco teórico donde se concentran y estudian diversos enunciados sobre cultura organizacional, basados en publicaciones de reconocidos autores occidentales.

En este marco teórico se analizan inicialmente distintos conceptos del significado de la cultura organizacional, luego se expone sobre su formación y consolidación. Finalmente, se explica cómo se transmite la cultura y se detallan las conclusiones sobre este marco teórico. Posteriormente, se procede a realizar el análisis de la cultura organizacional de la empresa de telecomunicaciones elegida para el estudio. Este análisis se basa en la investigación de los diversos grupos de la compañía y en la verificación de si estos supuestos se encuentran alineados con las manifestaciones observables de la cultura de la compañía. Los supuestos se clasifican en cuatro dimensiones, que son las siguientes: relación de la organización con el ambiente externo; relación de la organización con el ambiente interno; supuestos asociados con la naturaleza de la realidad, verdad, tiempo y espacio.

Seguidamente, se detallan las conclusiones a las que se llegaron en este análisis, las cuales muestran que, existen supuestos miembros de la compañía, en algunos casos de manera general y en otros de manera grupal. Asimismo, se identifica que algunos de los supuestos compartidos por el personal no se alinean con lo que la empresa expone y lo que la alta dirección espera. La citada investigación nos ayuda porque así la empresa Hilmart va a desarrollar una investigación para lo cual nos va permitir analizar diferentes conceptos del clima organizacional para que los niveles de observación sean visibles para los valores de cada trabajador de la empresa.

Hernández y Maturrano (2001) en su tesis titulada “El clima organizacional como factor de eficiencia laboral en la oficina general de administración del ministerio de la producción”, desarrollada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Perú - Lima. Cuyo objetivo principal fue destacar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el sector salud, específicamente en el instituto de oftalmología (INO); desarrollado con un diseño Descriptivo mediante el análisis del concepto. Las conclusiones son:

Para el desarrollo del título ya citado, se tomó en consideración el manejo de los términos utilizados en el instituto, los elementos culturales que influyen sobre la eficacia del personal y la relación de los elementos identificados con el desarrollo de la cultura dominante que se debería ver reflejada en un clima organizacional motivarte, retador y participativo. Considerando que la cultura organizacional es el impulsador del éxito en las organizaciones, surgió la inquietud de sembrar la reflexión sobre la importancia de la misma como una herramienta estratégica que debe ser considerada por la institución, para alcanzar altos grados de productividad y sobre todo mejorar el nivel de calidad en la atención brindada.

El comportamiento organizacional como instrumento para el mejoramiento continuo de los recursos humanos. En este trabajo el autor destaca las conceptualizaciones del comportamiento organizacional, los fundamentos del comportamiento individual; los valores, actitudes y satisfacción en el trabajo; las habilidades; los conceptos básicos de la motivación, fundamentos del comportamiento de grupo; y comunicación. Destaca al comportamiento organizacional como instrumento relevante para que los recursos humanos de las empresas mejoren continuamente y faciliten la eficiencia y eficacia de las organizaciones empresariales.

Cultura organizacional para la eficacia institucional del estado. En este trabajo el autor destaca que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización

tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo. El estilo administrativo es la manera distinta en la que se comporta un administrador. El diagnóstico de la cultura organizacional. La experiencia en una empresa. Según la autora de esta investigación, toda organización posee una cultura que la distingue, la identifica, y orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural.

Todo estudio organizacional, que pretende cambios o desarrollo debe tener un análisis de la situación del estado actual de los fenómenos y a ellos no escapa el diagnóstico de la cultura organizacional. La cultura se puede estudiar dentro de un proceso de consultoría, en un diseño estratégico, o de estructura o en cualquier proceso de cambio en el que se desee conocer determinados elementos que impiden o favorecen el mismo. Para el estudio de la cultura organizacional es necesario medir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por los, valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos; organigramas; tecnología; información; ritos; conductas; hábitos; comportamientos; forma de expresión oral, gestual, escrita; clima; velocidad; cohesión grupal; motivación; así como: logotipo; formas de vestir; edificios; limpieza; organización. Unas son de más fácil medición al igual que el instrumento a utilizar con este fin, no siendo así en aquellas que están relacionadas con el aspecto socio psicológico a nivel individual y grupal.

Esta investigación nos sirve para desarrollar más sobre el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa Hilmart S.A. los valores, actitudes

y satisfacción en el trabajo; las habilidades; los conceptos básicos de la motivación, fundamentos del comportamiento de grupo; y comunicación entre los trabajadores y la gerencia de la empresa.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Base teórica de la motivación

De acuerdo con Robbins (2009) sostiene:

(...) La motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, como objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. (...) Los tres elementos clave en nuestra definición son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en el que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. (...) Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño del trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. (p.175).

Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consciente con estas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

Primeras teorías de la motivación:

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de motivación, pues se formularon cuatro teorías específicas sobre ella, las que aun cuando hoy son muy atacadas y cuestionables en términos de su validez, es probable que constituyan las explicaciones mejor conocidas acerca de la motivación de los empleados. Como se verá más adelante en el capítulo, desde

ese entonces se han experimentado justificaciones más validas de la motivación, pero usted debe aprender esas teorías por dos razones: (1) representan el fundamento en el que se basan las teorías contemporáneas y (2) los gerentes profesionales aun las utilizan, así como su terminología, para explicar la motivación de los empleados.

Teoría de la jerarquía de las necesidades

Es seguro afirmar que la teoría más conocida sobre la motivación es la de jerarquía de las necesidades, es manifestado por Abraham Maslow, “que planteó la hipótesis que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades” (Robbins, 2009, p.176).

- a) Fisiológicas Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
- b) Seguridad. Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- c) Sociales Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- d) Estima, son circunstancias de estimación internos como el respeto de si, la autonomía y el logro; y causas externos de la estimación como el status, la identificación y la atención.
- e) Autorrealización Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio. (Robbins, 2009)

Conforme se compensa cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante. En términos de la figura 1-1, la persona sube los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que si la necesidad no compensa, aquella que se cubre en lo fundamental deja de motivar.

Así que de acuerdo con Maslow citado por Chiavenato (2011) refiere cuando se tiene el afán de motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en complacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

“Clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior” (Maslow citado por Chiavenato, 2009, p. 176).

El desacuerdo entre las dos órdenes se basó en el presupuesto de que las superiores se complacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las externas se complacen sobre todo el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales y el hecho de tener determinación).

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow ha recibido mucho reconocimiento, en particular de los gerentes profesionales. Esto es atribuible a su lógica intuitiva y facilidad de comprensión. Desafortunadamente, las investigaciones no le dan validez. Maslow no le dio una base empírica y varios estudios realizados para validarla tampoco lo han conseguido.

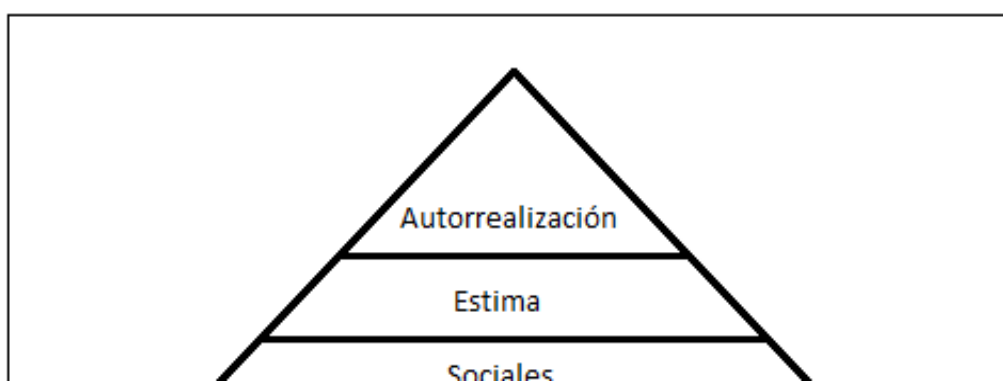


Figura 1. Jerarquía de las necesidades según Maslow. Fuente (Maslow citado por Chiavenato, 2009, p.176)

Clayton Alderfer citado por Chiavenato (2009) trato de modificar la jerarquía de las necesidades de MASLOW para que fueran más acordes con las investigaciones experimentales. Su jerarquía revisada recibió el nombre de la teoría ERC (existencia, relación y crecimiento).

Alderfer planteó que hay 3 grupos de necesidades fundamentales- existencia (similar a las fisiológicas y de seguridad de Maslow), de relación (como las sociales y la de status) y de crecimiento (correspondientes a la de estima y autorrealización).

A diferencia de la teoría de Maslow, Alderfer no supuso que estas necesidades existieran en una jerarquía rígida, sino que un individuo se centraría de manera sincrónica en las 3 categorías de necesidades. A pesar de estos desacuerdos, los estudios empíricos no han dado más apoyo a la teoría ERC que a la de jerarquía de las necesidades.

Chiavenato (2009) explica Las teorías antiguas, en especial las que tienen una lógica intuitiva, parecen ser difíciles de anular. Aunque la teoría de la jerarquía de las necesidades y su terminología ha conservado su popularidad en la práctica gerencial, (...) hay pocas evidencias de que las estructuras de necesidades estén ordenadas según las dimensiones propuestas por Maslow o Alderfer, de que las necesidades insatisfechas motiven o que las satisfechas activen el avance hacia un nivel nuevo.

Las teorías X y Y

Douglas McGregor citado por Chiavenato (2011) propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro positivo, denominado la teoría Y. Después de estudiar la manera en que los gerentes se vinculaban con los empleados. "(...) McGregor dedujo que los puntos de vista que aquellos venían de la naturaleza de los seres humanos se basan en ciertas agrupaciones que tiene que cambiar su comportamiento hacia los empleados" (p. 177).

De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo propio el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo. Con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el empleo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad.

Para entender las teorías X y Y, piense en términos de la jerarquía de Maslow. La teoría Y propone que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la X. Por ello, propuso ideas como la toma de decisiones participativa, empleos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que aumenten la motivación de un empleado en su trabajo.

Lamentablemente, no hay una demostración que afirme la validez de alguno de los conjuntos de suposiciones, o que al aceptar la teoría Y, cambiar las acciones propias en coordinación se lograra que haya empleados más motivados. Las teorías del CO necesitan tener bases empíricas para ser aceptadas. Igual que con las teorías de jerarquía de necesidades, las teorías X y Y carecen de dicho apoyo empírico.

Teoría de los dos factores

Herzberg citado por Chiavenato (2009) sostiene:

La teoría de dos factores: También llamada teoría de la motivación e higiene fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg. Con la premisa de que la relación de una persona con el trabajo es cardinal y que la actitud de alguien hacia el suyo puede medir el éxito o el fracaso, Herzberg investigo la pregunta siguiente: (...) “¿Qué espera la gente de su trabajo? “Pidió a las personas que describieran en detalle escenarios en las que se sintieran estupendamente bien o mal con respecto de sus empleos. (p.178).

Después formuló y clasificó los resultados. A partir de la clasificación de los resultados, Herzberg concluyó que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su empleo variaban de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían mal.

Como se muestra en la figura 2 ciertas características tienen a relacionarse de manera consistente con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción. Factores intrínsecos como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción en el empleo.

Herzberg citado por Chiavenato (2009) afirma:

Que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía pensar. Al eliminar las características insatisfactorias de un trabajo, este no se vuelve necesariamente satisfactorio. Como se aprecia en la figura 3, Herzberg propuso que sus descubrimientos indicaban la existencia de un continuo dual: Lo opuesto de “satisfacción” es “falta de insatisfacción. (p.178).

Herzberg citado por Chiavenato (2011) sostiene:

Los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son distintos de los que generan la insatisfacción. Por tanto, los gerentes que quieran descartar los factores que producen la insatisfacción tal vez obtengan paz, pero no motivación. Solo apaciguan a su fuerza laboral pero no la motivan. (p.142).

Como resultado, las condiciones que rodean un trabajo, como la importancia de la supervisión, el salario, las políticas de pago de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad en el trabajo, fueron caracterizadas por Herzberg como factores de higiene.

Si queremos motivar a las personas en su trabajo. Herzberg recomienda hacer énfasis en los factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de este, como la oportunidad de ascender, la posibilidad de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro. La teoría de 2 factores no cuenta con mucho soporte en la bibliografía y tiene muchos críticos. Entre las críticas que se le hacen, se encuentran las siguientes:

El procedimiento que utilizó Herzberg está limitada por su metodología cuando las cosas salen bien la gente tiende a asignarse el crédito.

Lo cierto de la metodología de Herzberg está en controversia. Los críticos tienen que hacer apreciaciones, por lo que existe la posibilidad de que contaminen los descubrimientos al interpretar una respuesta de una manera y de otra una respuesta similar.

No se utilizó una medición para la insatisfacción. A alguien podría disgustarle una parte de su empleo y a pesar de eso pensar que es aceptable.

Herzberg supuso que hay un vínculo entre la satisfacción y la productividad, pero los métodos de investigación que empleó solo consideran la satisfacción, pero no la productividad. Para que su investigación tenga relevancia se debe suponer una relación fuerte entre ambas dimensiones. (Herzberg citado por Chiavenato, 2009, 179).

Es importante darse cuenta de que nos guste una teoría, eso no significa que debamos aceptarla. A muchos gerentes les parecen interesante las teorías de las necesidades, pero hay que recordar que hubo un tiempo en que la intuición decía que el mundo era plano.

En el caso de la teoría de los dos factores la jerarquía de necesidades y de las teorías X y Y – no lo hace.

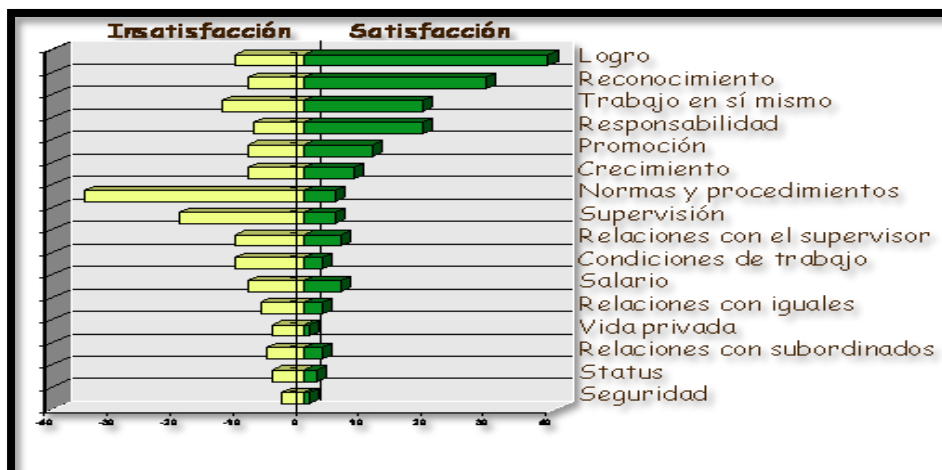


Figura 2. Comparación de satisfactores e Insatisfactores. Fuente: (Reimpreso con permiso de Harvard Business Review)

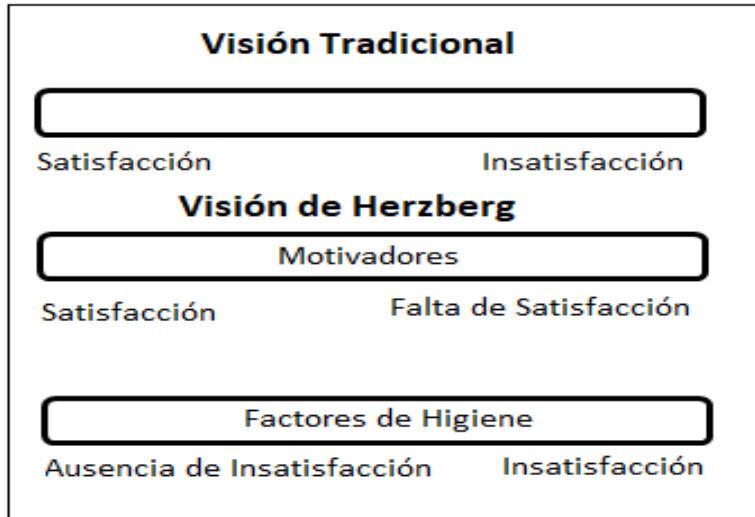


Figura 3. Visiones contrastantes de la satisfacción y la insatisfacción. Fuente: Herzberg (1968).

Teoría de las necesidades de McClelland

Robbins (2009) sostiene:

(...) Usted tiene una bolsa de frijoles y cinco blancos frente a usted, cada uno de los cuales está cada vez más lejos y, por ello, es más complicado acercarse. El blanco A está regalado. Se halla casi al alcance de su mano y si acierta obtendrá \$2. (...) El blanco B está un poco más lejos, pero alrededor del 80 por ciento de las personas que lo tratan de golpear lo consiguen y obtienen \$4, El blanco C paga \$8 y cerca de la mitad de las personas que intentan acertar en él lo consiguen. (...) Muy poca gente trata de pegar en el blanco D, pero si acertaran la paga sería de \$16. (p.180).

McClelland citado por Robbins (2009) señala:

La teoría de las necesidades fue desarrollada por David McClelland. Se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación, se define como sigue:

- Necesidad de logro (nlog) Impulso por sobresalir, lograr un objetivo en relación con un conjunto de estándares.

- b) Necesidad de Poder (npod) Es la necesidad de hacer que otras personas se comporten de una forma que no lo hubieran hecho por sí mismos.
- c) Necesidad de afiliación (nafi) Deseo de poseer relaciones interpersonales, amistosas y cercanas. (p.180).

De las tres necesidades, McClelland y sus investigadores posteriores centraron su atención en la nlong. Se concluye que los realizadores se desenvuelven mejor cuando perciben que la probabilidad de éxito es de 0.5, es decir, cuando estiman que la posibilidad de triunfar es de 50-50.

No les agrada participar en situaciones muy desfavorables por qué no los satisface el éxito por casualidad. Les gusta fijar metas que les exijan esforzarse un poco y encontrar un reto para sus habilidades.

Al basarse en las necesidades de poder y afiliación, también en esos aspectos se han efectuado hallazgos consistentes. En primer lugar, cuando los empleos valen mucho compromiso personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo, los grandes autores estarán muy motivados.

Las personas que no toman mucha necesidad al éxito se interesan en lo bien que trabajan en lo personal y no en influir en otros para que trabajen bien. No siempre surgen buenos gerentes de ventas entre los vendedores con nlong, y no es común que un buen director general de una empresa grande tenga una gran necesidad del logro.

Los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación. En realidad, bien puede ser que para tener eficacia administrativa, un requerimiento sea una motivación grande hacia el poder.

Como quizá ya lo detecto, de las primeras teorías sobre la motivación, la de McClelland es la que tiene el mayor apoyo de las investigaciones, tiene menos efecto práctico que las otras. Debido a que McClelland plantea que las tres necesidades son inconscientes- lo que significa que podemos tener mucho de ellas sin saberlo- no es fácil medirlas.

El enfoque más común es que un experto presenta imágenes a las personas y les pide que construyan una historia al respecto, para luego calificar sus respuestas en términos de las tres necesidades. Sin embargo, debido al cálculo de las necesidades toma tiempo y esa cara, son pocas las organizaciones que están dispuestas a invertir los recursos necesarios para hacerlo.

Teorías contemporáneas de la administración

Las teorías previas son bien conocidas, pero no soportan el estudio detallado, Sin embargo, no todo está perdido. Existe cierto número de teorías contemporáneas que tienen algo en común: un grado razonable de apoyo válido documentado. Por supuesto, esto no consiste que las teorías que vamos a mencionar sean correctas de manera incuestionable. Las llamamos "teorías contemporáneas" porque representan el pensamiento actual que trata de explicar la motivación de los empleados. (Robbins, 2009, p. 181).

Teoría de la evaluación cognitiva

Marcia citado por Robbins (2009) señala: "Después hace tres semanas me contrataron de tiempo completo con un salario de \$11 por hora. Hago el mismo trabajo que antes pero no lo encuentro tan divertido" (p. 182).

Se denomina teoría de la evaluación cognitiva, la cual plantea que cuando una persona realiza una actividad impulsado por motivación intrínseca (salario) y recibe alguna recompensa (motivador extrínseco) esto provoca una disminución en la motivación intrínseca inicial asociado con el contenido de la labor en sí, tiende a disminuir la motivación general.

Históricamente, las teorías de la motivación definen que los motivadores intrínsecos como un trabajo interesante, eran independientes de los extrínsecos como un salario elevado. Es por ello que la teoría de la evaluación cognitiva sugiere algo diferente. Plantea que cuando las recompensas extrínsecas son utilizadas como pagos por las empresas en fin de obtener un desempeño mejor, en eso disminuyen las recompensas intrínsecas, que surgen porque a los individuos les gusta su trabajo.

La explicación común es que el individuo experimenta una pérdida de control sobre su comportamiento, habiendo una disminución en la motivación intrínseca previa. Además, el rechazo de las recompensas extrínsecas produce un cambio de una explicación externa a otra interna- en la percepción que tiene un individuo de la causa por la que él o ella trabajan en una tarea.

Si estudia una novela por semana, ceder su comportamiento de lectura a una fuente externa. Sin embargo, después de que el curso haya terminado, si continua leyendo una novela cada semana, su inclinación natural sería decir “debo disfrutar leer novelas ya que sigo leyendo una por semana”.

En realidad, si la teoría de la evaluación cognitiva está en lo correcto, tendría sentido hacer que el pago de alguien fuera no contingente al desempeño, a fin de evitar disminuir la motivación intrínseca.

Ya dijimos que la teoría de la evaluación cognitiva se apoya en un cierto número de estudios, específicamente por la metodología que se usa en dichos estudios y en la interpretación de sus descubrimientos. Podemos decir que cuando las organizaciones utilizan motivadores extrínsecos como el pago, los ascensos y las recompensas verbales, lo hacen para estimular el desempeño de los trabajadores.

Las recompensas extrínsecas que son verbales (recibir elogios de un supervisor o compañero) o tangibles (dinero), tienen efectos diferentes en la motivación intrínseca de las personas. No obstante, las recompensas verbales suelen mantener a la gente centrada en la tarea y la animan a hacerla de la mejor manera. Una aportación más reciente a la teoría de la evaluación cognitiva es la auto consistencia que considera en qué grado son consistentes las razones de una persona para perseguir un objetivo con sus intereses y valores fundamentales.

Las operaciones en CO sugieren que las personas que persiguen metas de trabajo por razones intrínsecas están más satisfechas con sus trabajos, sienten que se acoplan mejor en sus organizaciones y tienen un rendimiento más alto.

Para las organizaciones significa que los gerentes necesitan brindar recompensas intrínsecas además de incentivos extrínsecos. En otras palabras, hay que hacer el trabajo interesante, dar reconocimiento y apoyar el desarrollo del empleado. Es probable que los trabajadores que sienten que lo que hacen estén dentro de su control y es resultado de una elección libre, estén más motivados por su trabajo y comprometidos con sus empleados.

Teoría del establecimiento de metas

Gene Broadwater, entrenador del equipo de campo traviesa de Hamilton High School, dijo a sus pupilos estas palabras antes de que se ha aproximaran a la línea de salida de la carrera por el campeonato de la liga: Cada uno de ustedes está listo físicamente. Ahora, vayan y háganlo lo mejor que puedan. (Broadwater citado por Robbins, 2009, p.185).

Usted mismo habrá escuchado cierto número de veces esta frase: “Solo haz lo mejor que puedas. Es todo lo que te pido. Pero, ¿Qué significa” hazlo lo mejor que puedas”? ¿Ha sabido alguna vez si logro una meta tan vaga? ¿Los corredores de campo traviesa habrían registrado tiempos mejores si el entrenador Broadwater hubiera asignado una meta específica a cada uno?

Las investigaciones sobre la teoría del establecimiento de metas se abocan a estas cuestiones, y sus hallazgo, como vera, son impresionantes en términos del efecto que tienen sobre el rendimiento lo especifico de las metas se abocan a estas cuestiones, y sus descubrimientos, como vera, son impresionantes en términos del efecto que tienen sobre el rendimiento lo especifico de las metas, el reto y la retroalimentación.

Locke citado por Robbins (2009) sostiene:

A finales de la década de 1960, Edwin Locke propuso que las intenciones de laborar por una meta era una fuente importante de la motivación para el trabajo. Es decir, las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuanto esfuerzo necesita dedicar. Más aun, es posible afirmar que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas fáciles. (p.185).

Las metas específicas producen un nivel más alto de esfuerzo que la meta general de “hazlo lo mejor que puedas”. ¿Por qué? La especificidad de las metas en sí misma parece actuar como un estímulo interno.

Si, los factores como la aceptación de las metas permanecen constantes, también se puede afirmar que entre más difícil sea la meta más elevado será el nivel de desempeño. Claro, es lógico suponer que entre más fáciles sean, más probable será que se acepten.

Asimismo, ¿por qué a las personas las motivan más las metas difíciles? En primer lugar las metas difíciles capturan nuestra atención y con ellos suelen ayudar a centrarnos. En segundo lugar, las metas difíciles nos energizan debido a que tenemos que trabajar más duro para alcanzarlas. En tercer lugar, cuando las metas no son fáciles las personas insisten en tratar de lograrlas.

La teoría del establecimiento de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta; es decir, el que un individuo este determinado a no reducirla o abandonarla. En el comportamiento, esto significa que un individuo (1) piensa que puede lograr la meta y (2) que quiere alcanzarla.

Es más probable que el compromiso con la meta se dé cuando esta se hace pública, cuando el individuo tiene un locus interno de control, y cuando las metas las estableció el propio individuo en vez de que hayan sido asignadas por otro.

Por último, la teoría del establecimiento de metas está acotada por la cultura. Supone que los empleados tendrán cierta independencia (una calificación no demasiado alta en distancia del poder), que los gerentes y empleados busquen metas desafiantes (calificación baja en evitar la incertidumbre), y que ambos actores consideren importante el desempeño (logro alto).

Nuestro argumento general es que las intenciones- según se articulan en términos de dificultad y metas específicas-, son una fuerza motivadora importante.

Poner en práctica la teoría del establecimiento de metas La teoría del

establecimiento de metas tiene una base impresionante de investigaciones que la apoyan. Pero como gerente, ¿Cómo poner a operar el establecimiento de metas? es frecuente que eso se deje al gerente individual o líder.

Algunos gerentes establecen de manera explícita objetivos de desempeño ambiciosos- lo que General Electric denomino “metas altas”. Por ejemplo, algunos ceos como A.G. Laffery de Procter & Gamble y Hasso Plattner de SAP son reconocidos por las metas de desempeño tan demandantes que establecen.

De acuerdo a Hasso citado por Robbins (2009) Afirma:

Una manera más metódica de utilizar el establecimiento de metas es por medio de un programa de objetivos. La Administración por objetivos (APO) hace realce en el hecho de establecer de manera participativa metas que sean tangibles, demostrables y mensurables. (p.187).

La APO funciona tanto de “abajo hacia arriba” como de “arriba hacia abajo”. El resultado es una jerarquía que relaciona los objetivos de un nivel con los del siguiente. Y para el empleado individual, la APO facilita objetivos de desempeño personal específicos.

Hay cuatro ingredientes comunes para los programas de APO. Estos son el establecimiento de las metas, la participación en la toma de decisiones (inclusive la participación en el establecimiento de metas u objetivos), un periodo de tiempo explícito y la retroalimentación sobre el desempeño.

La única área de desacuerdo posible entre la APO y la teoría del establecimiento de metas se relaciona con el tema de la participación- la APO la reclama con fuerza, mientras que la teoría citada demuestra que la asignación de ellas parte de los gerentes por lo general es igualmente eficaz.

Encontrará programas de APO en muchas organizaciones de negocios, cuidado de la salud, educativas, gubernamentales y no lucrativas.

La popularidad de la APO no debe interpretarse para dar por hecho que siempre funciona. Cuando la APO no funciona, los culpables suelen ser factores como expectativas irreales para los resultados, faltos de compromiso de la alta dirección, y la incapacidad o falta de voluntad de la gerencia para asignar recompensas con base en el cumplimiento de metas.

Las fallas también ocurren debido a incompatibilidades culturales. Por ejemplo, Fujitsu desechó su programa de APO porque la dirección descubrió que no se acoplaba bien con el énfasis que hace la cultura japonesa en la minimización del riesgo y en las metas de largo plazo.

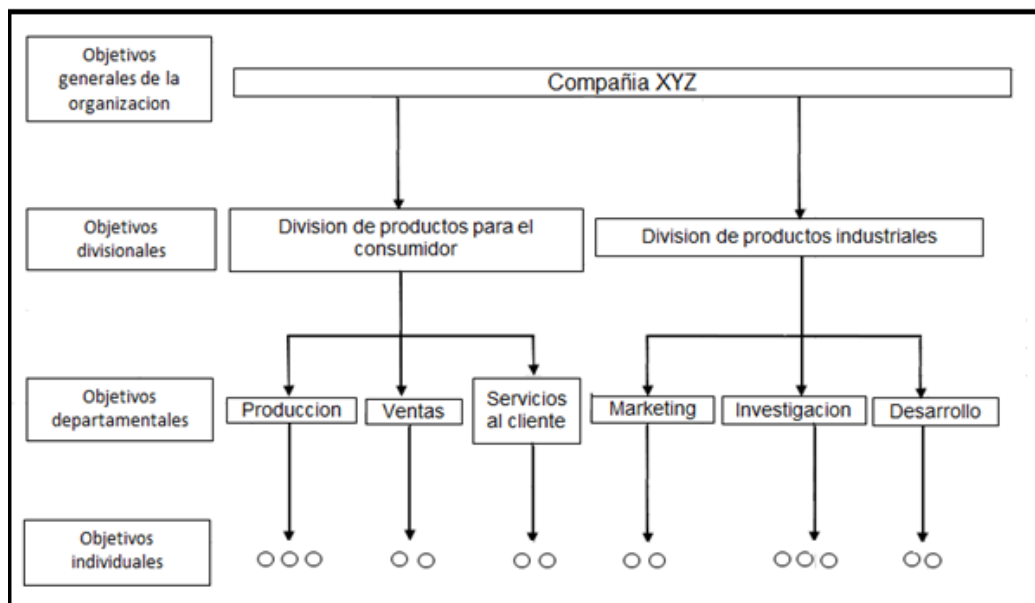


Figura 4. Desglose de objetivos. Fuente: Robbins (2009)

Teoría de la eficacia personal

De acuerdo a Hassoplatther citado por Robbins (2009) señala: “La efectividad personal (también conocida como “teoría cognitiva social” o “teoría del aprendizaje social”) se refiere a la persuasión que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea” (p.189).

Entre mayor sea la efectividad personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea. Además, los individuos con efectividad personal alta parecen responder a la retroalimentación negativa con más empeño y motivación, mientras que aquellos con poca eficacia tal vez reduzcan sus esfuerzos cuando se les de retroalimentación negativa.

Las teorías del establecimiento de metas y la eficacia personal no compiten entre sí, sino que se complementaran. Como se aprecia en la figura, cuando un gerente establece metas difíciles para sus empleados se provoca que estos tengan un nivel mayor de eficacia personal y también que establezcan metas más altas para su desempeño propio.

Por ejemplo, imagine que su jefa le asigna una meta alta y que se entera que es más alta que las que fijo para sus compañeros. ¿Cómo interpretaría eso? en tanto no sienta que tratan de abusar de usted, es probable que piense de este modo: “Bien, supongo que mi jefa piensa que soy capaz de desempeñarme mejor que los demás”.

Entonces, eso activa un proceso psicológico por el que usted confía más en sí mismo (eficacia personal alta) y establece metas personales más altas, lo que hace que se desempeñe mejor tanto en su lugar de trabajo como fuera de él.

De acuerdo a Bandura citado por Robbins (2009) Afirma: “El investigador que desarrollo la teoría de la eficacia personal, Albert Bandura, afirma que hay cuatro maneras de aumentar esta” (p.189).

- a) Dominio de la aprobación
- b) Modelado indirecto
- c) Persuasión verbal
- d) Sacudida

De acuerdo con Bandura, la fuente más importante de mejora de la eficacia personal es que él llama dominio de aprobación, que consiste en obtener experiencia relevante en la tarea o trabajo. Si en el pasado he sido capaz de realizar con éxito el trabajo, entonces tengo más en que lo podré hacer en el futuro.

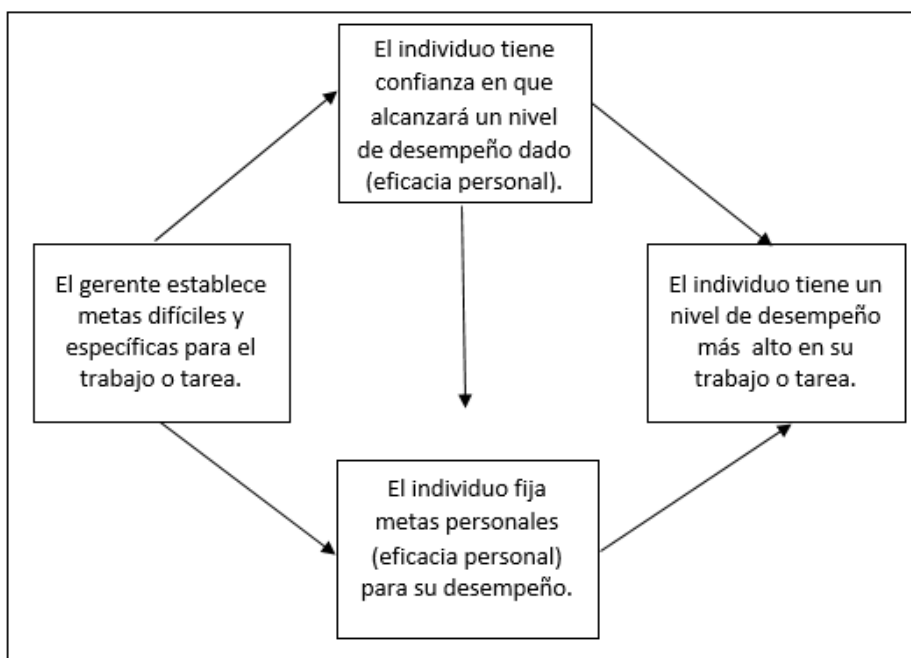


Figura 5. Los efectos de metas y la eficacia personal en el desempeño. Fuente: Robbins (2009)

La segunda fuente de mejora es el modelo indirecto que consiste en tener más confianza debido a que se observa a alguien hacer la tarea. El modelado indirecto es más eficaz cuando usted se percibe como similar a la persona que observa.

La tercera fuente es la persuasión verbal, que se refiere a lograr más seguridad debido a que alguien lo convence de que tienen las habilidades necesarias para triunfar. Los oradores motivacionales utilizan mucho esta táctica.

Por ultimo Bandura afirma que la sacudida incrementa la efectividad personal. Pero cuando la conmoción no es relevante, entonces perjudica al desempeño. En otras palabras, si la tarea es algo que requiera un entorno tranquilo y sin presiones (digamos, la edición cuidadosa de un manuscrito), la conmoción en realidad perjudicara al rendimiento.

¿Cuáles son las participaciones de la teoría de la eficacia personal para el comportamiento Organizacional (CO)?

Bueno, es cuestión de aplicar las fuentes de la efectividad personal de Bandura al entorno de trabajo. Los programas de instrucción utilizan con frecuencia el dominio indirecto al hacer que la gente practique y forme sus habilidades y se incremente la eficiencia del personal.

En forma consistente con el efecto Pigmalion, los profesores dedicaron más tiempo a los estudiantes que pensaban que eran inteligentes, les dejaron tareas más difíciles y esperaban más de ellos, todo lo cual llevo a una efectividad personal elevada del estudiante y a mejores calificaciones.

Una gran cantidad de investigaciones muestran que inteligencia y personalidad (en especial la meticulosidad y la estabilidad emocional) incrementan la efectividad personal (es más probable que la gente que es inteligente, meticulosa y con estabilidad emocional tenga efectividad personal, que quienes tienen bajas calificaciones en tales características) que algunos académicos afirman que la efectividad personal no existe.

Lo que esto significa es que la efectividad personal solo es el subproducto de una persona inteligente con personalidad confiable, lo que hace que sea innecesario y superfluo el termino efectividad personal.

Teoría del reforzamiento

De acuerdo a Hasso citado por Robbins (2009) sostiene: “La contraparte a la teoría del establecimiento de metas es la teoría del reforzamiento. Está claro que las dos teorías están en los extremos filosóficos” (p. 191).

Las teorías del reforzamiento ven al comportamiento como algo causado por el entorno. Afirma lo que controla al comportamiento son los reforzadores – cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta, incrementa la probabilidad de que el comportamiento se repita.

La teoría del reforzamiento ignora el estado interior del individuo y solo se concentra en lo que pasa a la persona cuando ejecuta cierta acción y no considera aquello que desencadena el comportamiento, no se trata, en estricto sentido, de una teoría de la motivación.

En el capítulo 2 se estudió el proceso del reforzamiento. Aunque está claro que lo que se denominan reforzadores, como el salario, motivan a las personas, también lo está que el proceso es mucho más complicado que la sola relación estímulo- respuesta.

El reforzamiento sin duda es importante ya que influye en el comportamiento, pero pocos académicos afirmarían que es la única. La forma de comportarse que usted tiene en su trabajo y la cantidad de esfuerzo que dedica a cada tarea realizada se ven afectados por las consecuencias que les siguen.

Teoría de la equidad

Pearson citado por Robbins (2009) sostiene:

Después de sostener entrevistas en el campus con cierto número de compañías, acepto un puesto en una empresa muy importante que cotiza al público y fue asignada en Boston. (...) una oportunidad excelente de acumular una experiencia valiosa, y el salario más alto ofrecido a un egresado de contabilidad en el Estado el año pasado: \$4,550 por mes. (p.192).

El trabajo de Jane resulto ser tan estimulante y satisfactorio como esperaba.

La compañía está muy satisfecha con su desempeño y hace poco le dio un aumento de \$200 mensuales. Sin embargo, el nivel de motivación de ella ha caído mucho en las últimas semanas. ¿Por qué?

La empresa contrato un personal por \$4,800 al mes, \$50 más de lo que gana Jane, que no tiene el año de experiencia que ya acumulo Jane. Describir el estado en que se encuentra Jane con un término que no fuera colérica seria poco. Jane pensaba incluso de buscar otro trabajo.

La situación de Jane demuestra el rol que la equidad juega en la motivación. Los empleados comparan lo que aportan a sus empleos (por ejemplo, esfuerzo, experiencia, educación y competencia) con lo que obtienen de ellos (salario, aumentos y reconocimiento) en relación con los de otras personas.

Percibimos lo que obtenemos del resultado de un trabajo en relación con lo que aportamos y después comparamos nuestra razón insumo- producto con la de otros que nos importan.

Cuando vemos la razón como desigual, experimentamos estrés por la equidad. Cabe resaltar que si percibimos que nuestra compensación es inferior, al estrés produce enojo; cuando es superior, genera culpa.

La referencia que seleccione un empleado agrega complejidad a la teoría de la equidad. Hay tres comparaciones de referencia que es posible utilizar: a) *Yo interior*, experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de su trabajo actual, b) *Otro interior*, otro individuo o grupo de ellos dentro de la empresa del empleado y c) *Otro exterior*, Otra persona o grupo que no son de la empresa del empleado.

Los empleados se comparan con amigos, vecinos, compañeros de trabajo o colegas de otras organizaciones, o comparan su empleo actual con otros que hayan tenido en el pasado. Esto ha llevado a centrarse en cuatro variables moderadas: género, antigüedad, nivel que se ocupe de la organización y años de educación o profesionalismo.

Las investigaciones muestran que tanto hombres como mujeres se comparan con otros del mismo sexo, y también es común que se pague menos a las mujeres que a los hombres en puestos distintos y que ellas tengan menos expectativas de salario por el mismo trabajo.

Eso también sugiere que el que las mujeres toleren un pago menos tal vez se deba al estándar de comparación que utilizan. Sin embargo, los empleados con una antigüedad se basan más en sus colegas para efectos de comparación.

Con base en la teoría de la equidad, se puede deducir que cuando los empleados perciban desigualdad harán una de las seis elecciones siguientes.

- a) Cambiar sus pretensiones (por ejemplo, no reforzarse demasiado)
- b) Cambiar sus resultados (un ejemplo sería que aquellos a quienes se paga por trabajo realizado incrementan su salario con la producción de una cantidad mayor de unidades de menor calidad).
- c) Distorsionar las percepciones de los demás (“El trabajo de Mike no está bueno como yo pensaba”).
- d) Elegir una referencia distinta (“No hago tanto como mi cuñado, pero sí mucho más que mi papá cuando tenía mi edad”).
- e) Abandonar (renunciar al empleo).

La teoría establece que las proposiciones siguientes se relacionan con el pago:

Dado el pago por cantidad producida, los empleados con pago superior producirán menos unidades, pero con mayor calidad, que los empleados pagados con equidad, lo que da como resultado una calidad o cantidad mayores.

Dado el pago por tiempo, los empleados con pago inferior producirán menos o con menor calidad.

Dado el pago por cantidad de producción, los empleados con pago inferior producirán gran número de unidades de baja calidad, en comparación con los

trabajadores cuya paga es equitativa.

En primer lugar, las desigualdades generadas por el pago superior no parecen tener un efecto muy significativo en el comportamiento en la mayoría de situaciones de trabajo. En apariencia, la gente muestra mucha más tolerancia de las inequidades por pago superior que por pago inferior, o las racionalizan mejor. Es muy dañino para la validez de una teoría que la mitad de la ecuación (la forma en que las personas responden al pago superior) no se cumpla. Los empleados parecen fijarse en la equidad respecto a la distribución de otras recompensas organizacionales.

Un elemento clave de la justicia organizacional es la percepción que tiene el individuo de lo que es la justicia. En otras palabras, en cuanto a justicia organizacional, lo que es justo o equitativo es algo subjetivo y reside en la percepción de la persona. Lo que alguien ve como injusto otro lo percibe como perfectamente apropiado. En general, las personas tienen un sesgo egocéntrico o de autoservicio. Consideran que las asignaciones o procedimientos que los favorece son justos.

Además de la relación de la justicia con la percepción, el otro elemento clave de la justicia organizacional es el punto de vista de que la justicia es dimensional. Pero de acuerdo con los investigadores, también es importante como se nos paguen. El control del proceso es la oportunidad de presentar el punto de vista propio a quienes toman las decisiones sobre los resultados que deseen.

Así que para los empleados consideren justo el proceso, necesitan sentir que tienen un determinado control sobre su resultado y que se les dio una explicación adecuada acerca de porque ocurrió este. Por ejemplo, si su supervisor asigna una oficina cómoda un compañero y no a usted, usted se centrara más en el trato que recibe de parte de él que si hubiera obtenido la oficina. Las explicaciones son benéficas cuando adoptan la forma de excusas post- hoc (admitir que el acto es desfavorable pero se niega ser el único responsable) en vez de justificaciones (aceptar toda la responsabilidad).

Una adición reciente a la investigación sobre la justicia de la interacción, que es la percepción que tiene el individuo del grado en que recibe un trato digno, comedido y respetuoso.

Debido a que la justicia de interacción está relacionada íntimamente con el portador de la información (por lo general el supervisor de la persona), mientras que es frecuente que la injusticia de procedimiento resulte de políticas interpersonales, se esperaría que las percepciones de injusticia se relacionaran más de cerca con el supervisor propio.

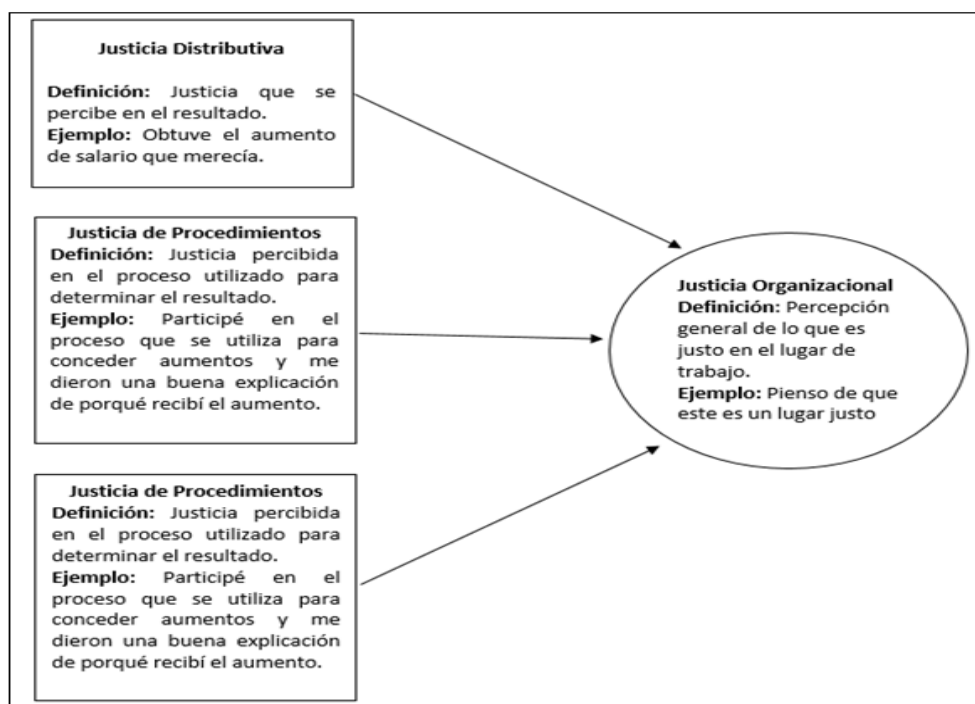


Figura 6. Modelo de Justicia Organizacional. Fuente: Robbins (2009)

2.2.2. Bases teóricas de clima laboral

Definición de clima laboral

De acuerdo a Alvarado (2011) sostiene:

El clima laboral como el marco en donde los colaboradores desarrollan sus labores día a día. Abarca el buen trato por parte de la jefatura, la relación cordial y sincera entre ellos y el ambiente de trabajo, donde influyen mucho las condiciones laborales brindadas por la entidad (infraestructura, beneficios y trato igualitario). (p. 72).

Objetivos

De acuerdo a Alvarado (2011) afirma: “El principal objetivo de lograr un clima laboral favorable es alcanzar las metas de organización” (p.73).

“Los objetivos comerciales, como colocaciones, reducción de gastos y adecuada calidad de servicio, van a depender en gran medida del clima laboral reinante” (Alvarado, 2011, p.74).

Otros objetivos:

- a) Trabajo en equipo.
- b) Resultado comerciales por encima de lo esperado.
- c) Desarrollo profesional de los colaboradores.
- d) Identificación y compromiso por parte de los colaboradores.

Elementos que componen el clima laboral

La motivación

La cual debe darse en cada uno de los colaboradores y será generada por el gerente de la organización.

La satisfacción

Consiste en sentirse bien en la organización, por trabajar con su equipo, pensando que se hace un esfuerzo beneficioso para todos.

El involucramiento

Determinante en un clima laboral favorable es que el colaborador se sienta identificado con la organización y con la necesidad de cumplir los objetivos, involucrándose con el equipo.

La actitud

Es personal, es decir que va a depender de cada uno de los trabajadores. El gerente de la organización podrá generar el ambiente motivacional necesario, pero si el colaborador no tiene actitud, que es la forma de actuar ante las situaciones que se presente, nada se podrá hacer para que se sienta parte del equipo.

Los Valores

No solo los de la organización, los cuales deben estar bien definidos y ser conocidos por todos los colaboradores de la agencia, si no los valores que viene de casa, de la formación personal, los que rigen nuestras vidas y que deben concordar con los valores de la organización.

Cultura organizacional

Marca la diferencia entre las empresas, costumbres, valores, ritos, etc. Sin embargo, con respecto al clima laboral mucho dependerá de la cultura generada en la propia organización por el gerente, la cual marcar la pauta para el desempeño de los colaboradores.

El Estrés

Ocasionado por la alta presión del trabajo y reflejado muchas veces en reacciones, conflictos o reclamos, e incluso en el estado de salud.

Para un adecuado clima laboral, hay que manejar el estrés de la mejor forma, lo que implica que el gerente de la organización debe convertirse en un facilitador y no en un jefe (como eran en los ochenta) que exige, presiona y hostiga por el logro de los objetivos.

Reunión del Clima Laboral

Es el encuentro de confraternidad que realiza el gerente de la organización con el objetivo de integrar al equipo, de partir con los colaboradores en un ambiente agradable donde todos puedan conocer más de los demás.

Esta reunión busca la consolidación del adecuado ambiente de trabajo, implica organizar un evento donde el colaborador encuentre lo que lo haga sentir bien y especial.

Cultura organizacional

De acuerdo a Chiavenato (2009) afirma:

Cada organización tiene su propia cultura organizacional, el primer paso es comprender esta cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización. (p.76).

La cultura organizacional no es algo palpable, no se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a un iceberg. En donde están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones consecuencia de su cultura. Casi siempre son las

consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías, títulos y descripciones de los puestos, y políticas de administración de Recursos Humanos. En esta sección están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura.

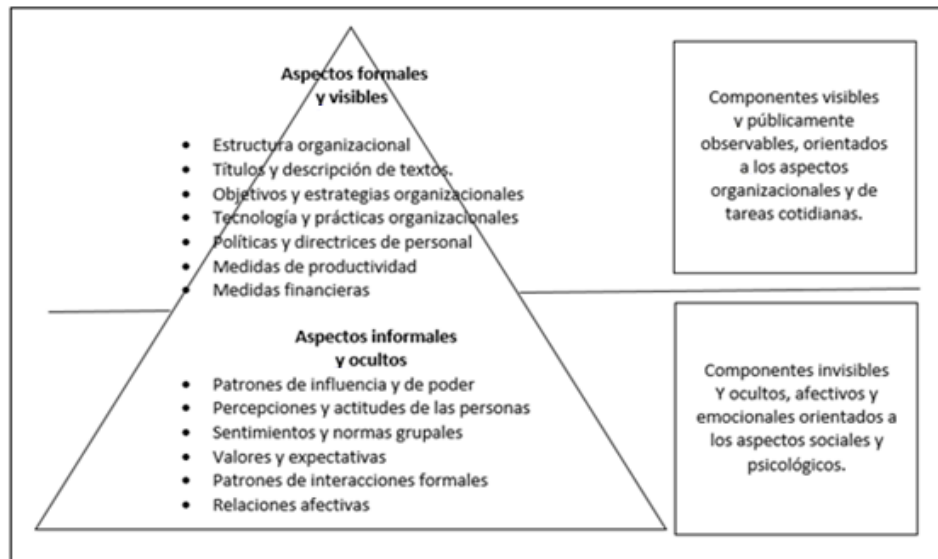


Figura 7. Pirámide de la Cultura Organizacional. Fuente: Chiavenato (2011)

Características:

Regularidad En Los Comportamientos Observados

Las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.

Normas

Patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.

Valores Predominantes

Valores que la organización defiende en primera instancia. Y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.

Filosofía

Políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.

Reglas

Lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.

Clima Organizacional

Sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: Como interactúan los participantes, como se tratan las personas entre sí, como se atiende a los clientes, como es la relación de los proveedores.

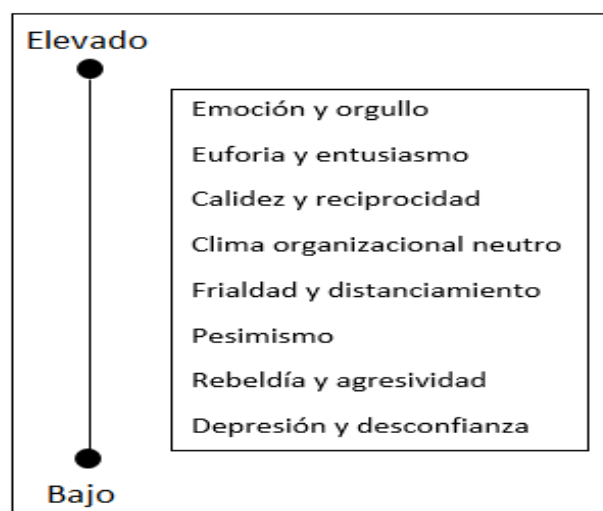


Figura 8. Los Niveles del Clima Organizacional.
Fuente: Chiavenato (2011)

Robbins (2009) afirma:

Hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización

Innovación y aceptación del riesgo

Grado en que se estimulan a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

Atención al Detalle

Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

Orientación a los resultados

Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

Orientación a la Gente

Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.

Orientación a los equipos

Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.

Agresividad

Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil

Estabilidad

Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status que en contraste con el crecimiento. (p.551).

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de estudio y diseño de investigación

Tipo de Estudio

La presente investigación es de tipo descriptivo porque busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) explica la investigación descriptiva busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Diseño de Investigación.

La presente investigación es de tipo correlacional porque tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular (Hernández et al., 2010).

Mayurí citado por Hernández et al. (2010) explica que el diseño de investigación es no experimental, porque no se maniobra el factor causal para la siguiente determinación en su relación con los efectos y sólo se describen y se examinan su incidencia e interrelación en un instante dado de las variables.

Según Hernández et al. (2010) menciona: “Que son investigaciones no experimentales puesto que son estudios que se hacen sin la maniobra deliberada de variables y en los que sólo se contemplan los fenómenos en su ambiente natural” (p.475).

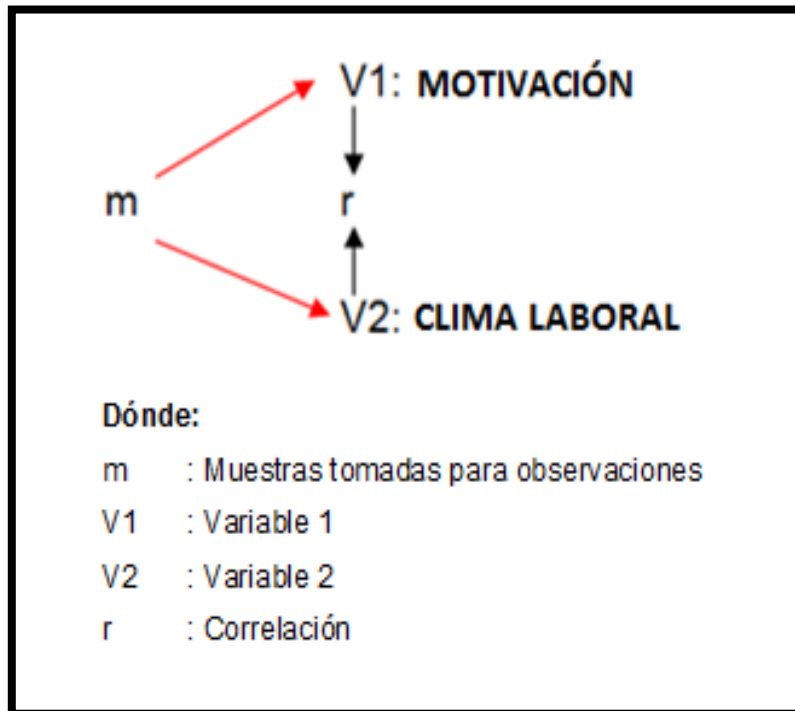


Figura 9. Diseño de investigación correlacional

3.2. Población y muestra

Población

En la presente investigación, la población es constituida por los 20 colaboradores de la empresa Hilmart S.A.

Hernández et al. (2010) sostiene: “La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174).

Muestra

Hernández et al. (2010) sostiene: “La muestra es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 175).

La muestra considerada para la presente investigación es no probabilística de tipo censal; es decir, está conformada por el total de la población que asciende a 20 colaboradores. Se ha considerado la muestra censal porque la población de la empresa no era muy grande y fue factible aplicar el cuestionario a todo el personal administrativo de Hilmart S.A.

3.3. Hipótesis

Hipótesis General

Hi: Existe relación entre la motivación y el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A.- 2014.

Hipótesis Nula

Ho: No existe relación entre la motivación y el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A.-2014.

Hipótesis Específicas

H1: Existe relación entre las herramientas de la motivación y el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A.- 2014

H2: Existe relación entre la dirección de la motivación y el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A.-2014

H3: Existe relación entre las actividades de la motivación y el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A.-2014.

3.4. Variables – operacionalización

Definición conceptual de la variable motivación

Robbins (2009) afirma: “Son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para lograr un objetivo” (p.142).

Definición operacional variable motivación

El análisis de la motivación puede realizarse al elaborar un diagnóstico de las percepciones de los individuos y los factores que las generan. Las dimensiones que han de considerarse como objeto de estudio para analizar la motivación de los colaboradores en la organización son: herramienta, dirección y actividades, asimismo el nivel de comunicación de motivación son baja, moderada y alta.

Tabla 1
Operacionalización de la variable motivación

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Herramienta	Aplicación Solución Metodología Medio	Del 1 al 4	1=completamente en desacuerdo	Baja 60 – 140
Dirección	Esfuerzo Beneficio Calidad Metas	Del 5 al 8	2=En desacuerdo 3=Ni de acuerdo, ni desacuerdo	Moderada 141 – 220
Actividades	Objetivos Tareas Acciones Programa	Del 9 al 12	4=De acuerdo 5= Completamente de acuerdo	Alta 221 - 300
Dimensión n				

Definición conceptual de la variable clima laboral

Alvarado (2011) afirma: “Es el marco en donde los colaboradores desarrollas sus labores día a día” (p.42).

Definición operacional variable clima laboral

El análisis del clima laboral puede realizarse al elaborar un diagnóstico de las percepciones de los individuos y los factores que las generan. Las dimensiones que han de considerarse como objeto de estudio para analizar el clima laboral en una organización son: Motivación, proceso de influencia, objetivos, nivel de comunicación. También se consideran factores como:

Tabla 2

Operacionalización de la variable clima laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Cultura	Relaciones interpersonales Capacidad Sinergia Autoconocimiento	Del 13 al 16	1=completamente en desacuerdo	Baja 60 – 140
Ambiente	Infraestructura Compromiso Confraternidad Participación	Del 17 al 20	2=En desacuerdo 3=Ni de acuerdo, ni desacuerdo	Moderada 141 – 220
Conciencia	Metas Satisfacción Objetivos Estrategias	Del 21 al 24	4=De acuerdo 5= Completamente de acuerdo	Alta 221 - 300
Dimensión n				

3.5. Métodos y técnicas de investigación

Métodos de análisis de datos

Usando la base de datos recopilada se aplicará el programa estadístico SSPS 21.0 y Excel 2013 donde se procederá a realizar el análisis estadístico. Los pasos a seguir serán los siguientes:

- a) Se procederá a detallar los datos de cada variable a estudiar calculando la varianza, el error estándar, el promedio, la desviación.
- b) Luego se hallará el resultado promedio de las dimensiones según los indicadores mencionados en cada ítem.
- c) Para la correlación entre dos variables se utilizará la correlación r de Pearson para decretar si existe influencia significativa de las dimensiones con las variables.
- d) Por último, se interpretará lo obtenido según la sigma calculado y dichas hipótesis se complementarán con las cuestiones que no trabajan con la escala Likert.

3.6. Descripción de los instrumentos utilizados

Instrumentos

El instrumento de la recolección de datos que se utilizó es la observación activa o directa a través de una encuesta, en la cual se ha participado en el curso investigativo desde donde inician los hechos, ósea recoger la percepción del encuestado.

El instrumento fue construido con el fin de medir las dimensiones que se relacionan en la investigación. El instrumento utilizado en el trabajo de investigación fue el cuestionario que se realizó de manera escrita, a través de un formulario con

37 ítems con escala de Likert, con interrogaciones planteadas de acuerdo con las variables definidas para esta investigación; las preguntas son del tipo cerrada, estas son contestadas por el cuestionado y nos brinda poder tener una amplia extensión del tema de investigación y que posteriormente serán validadas

La escala está definida de la siguiente manera:

- (1) Totalmente en desacuerdo.
- (2) En Desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

El análisis de datos se extiende en función a gráficas y tablas que son el resultado del procesamiento de datos y estos son analizados y contrastados con otras investigaciones.

Procesamiento y Análisis de los Datos

Análisis e interpretación de la información.

Una vez que los datos se han codificado, transferido a una matriz, guardado en un archivo y limpiado de errores, el investigador procede a analizarlos.

En la actualidad, el análisis cuantitativo de los datos se lleva a cabo por computadora u ordenador. Ya casi nadie lo hace de forma manual ni aplicando formulas, en especial si hay un volumen considerable de datos.

Por ellos se centra, en la interpretación de los resultados de los métodos de análisis cuantitativo y no en los procedimientos de cálculo. De manera específica el tratamiento estadístico de la información de ambos instrumentos, se realizará siguiendo el proceso siguiente:

Seriación:

Para dar inicio al procesamiento de datos, será necesario ordenar los instrumentos aplicados en un solo sistema de seriación para facilitar la identificación.

Codificación:

Siguiendo con el procesamiento de datos se dará inicio a la codificación para lo cual aplicaremos hojas de codificación, teniendo en cuenta las respuestas para codificarías en números.

Tabulación:

Para el inicio de la tabulación se registrará la respuesta de las hojas de codificación en una matriz, la cual permitirá elaborar cuadros estadísticos correspondientes a la contratación de números de objetivos.

Análisis e Interpretación de información

Una vez elaborado los cuadros estadísticos se procederá a analizar la hipótesis para tener una visión integral de lo que se pretenderá lograr con este estudio. Por consiguiente, se contrastará la hipótesis con las variables y objetivos, y así demostrar la validez de estas. Al final se formulara las conclusiones y recomendaciones con miras a mejorar la problemática.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS Y DIMENSIONES

4.1. Calificación del instrumento para los expertos

Tabla 3

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

CATEGORIA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.	1 No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2. Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica.	1 No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión.
	4. Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con la Dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Como se puede apreciar en la tabla 3 se muestra las categorías de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia del instrumento de recolección de datos, así como el nivel de calificación del mismo; también, se aprecia la calificación de los indicadores.

4.1.1. Análisis de la Fiabilidad de los Instrumentos

Se pudo probar la confiabilidad de la recolección de datos mediante una prueba con un número maestra de 20 colaboradores que pasaron a evaluar 24 ítems que poseían una escala de 1-5. Esta prueba arrojó como resultado un alfa de Cronbach igual a 0,810, lo cual supone una buena confiabilidad del instrumento.

Tabla 4

Confiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,810	,810	24

4.2. Descriptivas generales

Variable Motivación

Tabla 5

Frecuencia respecto a la Motivación de los colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	7	35,0	35,0	35,0
	Media	9	45,0	45,0	80,0
	Alta	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

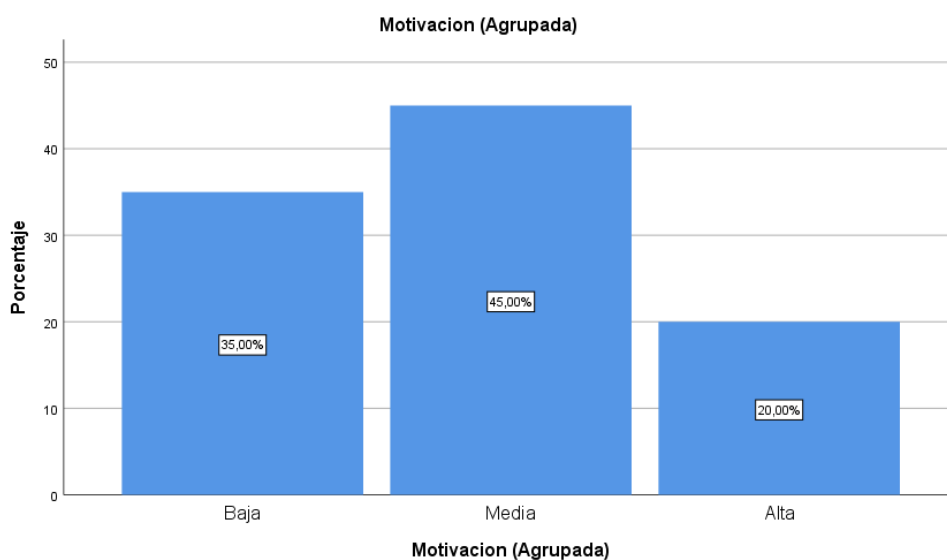


Figura 10. Frecuencia respecto a motivación de los colaboradores

En la tabla 5 y figura 10 se analizó si la motivación de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. están de acuerdo, como resultado se obtuvo que el 35.0% es baja, el 45.0 % es media y el 20.0% es alta.

Dimensión 1: Herramienta

Tabla 6

Frecuencia respecto a la Herramienta de los colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	5	25,0	25,0	25,0
	Media	12	60,0	60,0	85,0
	Alta	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

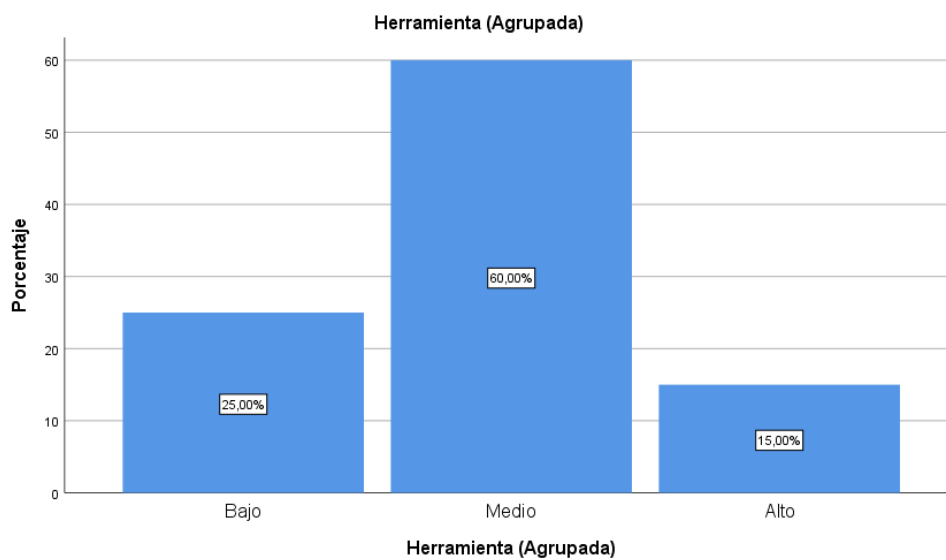


Figura 11. Frecuencia respecto a la herramienta de los colaboradores

En la tabla 6 y figura 11 se analizó si la herramienta de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. están de acuerdo, como resultado se obtuvo que el 25.0% es baja, el 60.0 % es media y el 15.0% es alta.

Dimensión 2: dirección

Tabla 7

Frecuencia respecto a la Dirección de los colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	5	25,0	25,0	25,0
	Media	10	50,0	50,0	75,0
	Alta	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

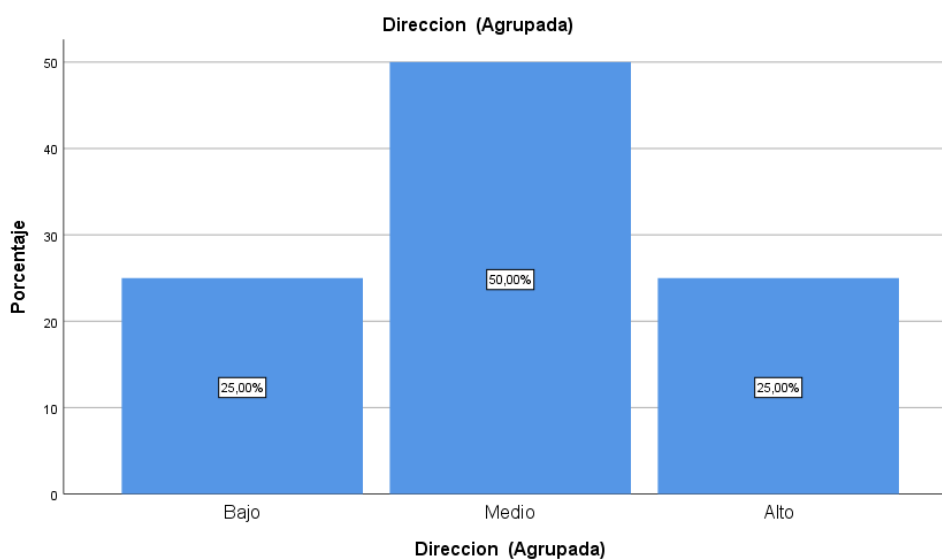


Figura 12. Frecuencia respecto a la dirección de los colaboradores

En la tabla 7 y figura 12 se analizó si la Dirección de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. están de acuerdo, como resultado se obtuvo que el 25.0% es baja, el 50.0 % es media y el 25.0% es alta.

Dimensión 3: Actividades

Tabla 8

Frecuencia respecto a la Actividades de los colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	6	30,0	30,0	30,0
	Media	11	55,0	55,0	85,0
	Alta	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

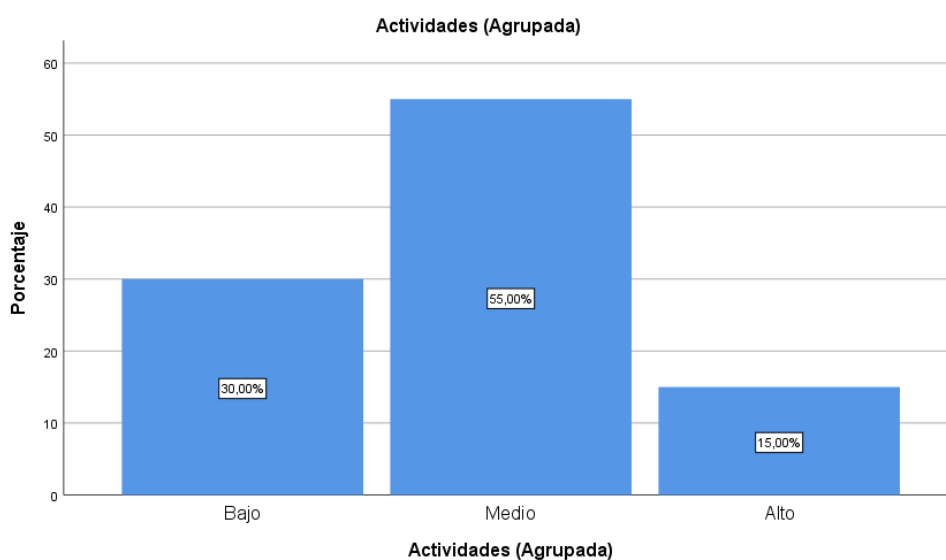


Figura 13. Frecuencia respecto a las actividades de los colaboradores

En la tabla 8 y figura 13 se analizó si la Dirección de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. están de acuerdo, como resultado se obtuvo que el 30.0% es baja, el 55.0 % es media y el 15.0% es alta.

Análisis de fiabilidad de la Variable Clima Laboral

Tabla 9

Frecuencia respecto a las Clima Laboral de los colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	4	20,0	20,0	20,0
	Media	13	65,0	65,0	85,0
	Alta	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

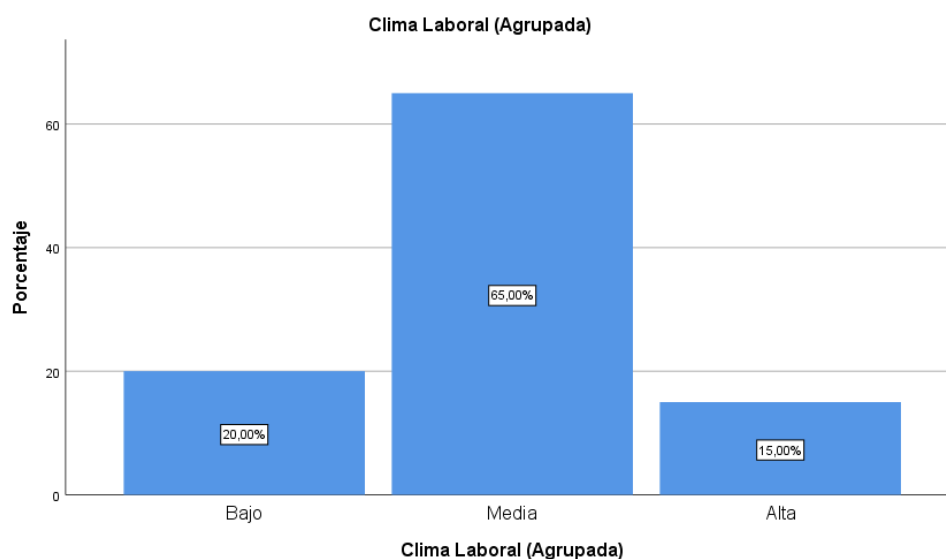


Figura 14. Frecuencia respecto al clima laboral de los colaboradores

Se analizó la variable Clima Laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. están comprometidos con la mejora de esta, el 20.0% es baja, el 65.0% es media y el 15.0 % alta.

Dimensión 4: Cultura

Tabla 10

Frecuencia respecto a las Cultura de los colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	5	25,0	25,0	25,0
	Media	11	55,0	55,0	80,0
	Alta	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

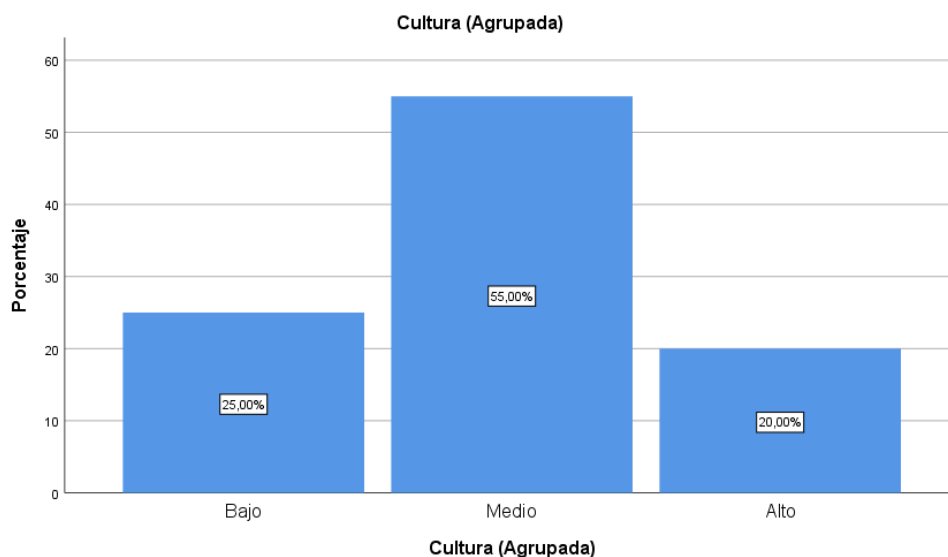


Figura 15. Frecuencia respecto a la cultura de los colaboradores

En la tabla 10 y figura 14 se analizó si las personas encuestadas consideran que la Cultura es importante en los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. como resultado se obtuvo que el 25.0% es baja, el 55.0 % es media y el 20.0% es alta.

Dimensión 5: Ambiente

Tabla 11

Frecuencia respecto a la importancia del ambiente de los colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	7	35,0	35,0	35,0
	Media	9	45,0	45,0	80,0
	Alto	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

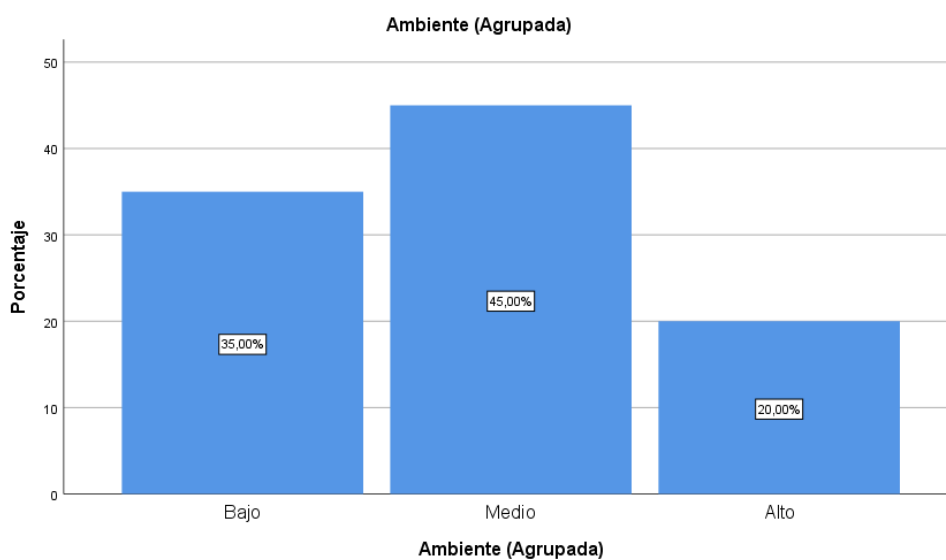


Figura 16. Frecuencia respecto a la importancia del ambiente de los colaboradores

En la tabla 11 y figura 15 se analizó si las personas encuestadas consideran que el Ambiente es importante en los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. como resultado se obtuvo que el 35.0% es baja, el 45.0 % es media y el 20.0% es alta.

Dimensión 6: Conciencia

Tabla 12

Frecuencia respecto a la importancia de la conciencia de los colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	4	20,0	20,0	20,0
	Medio	13	65,0	65,0	85,0
	Alto	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

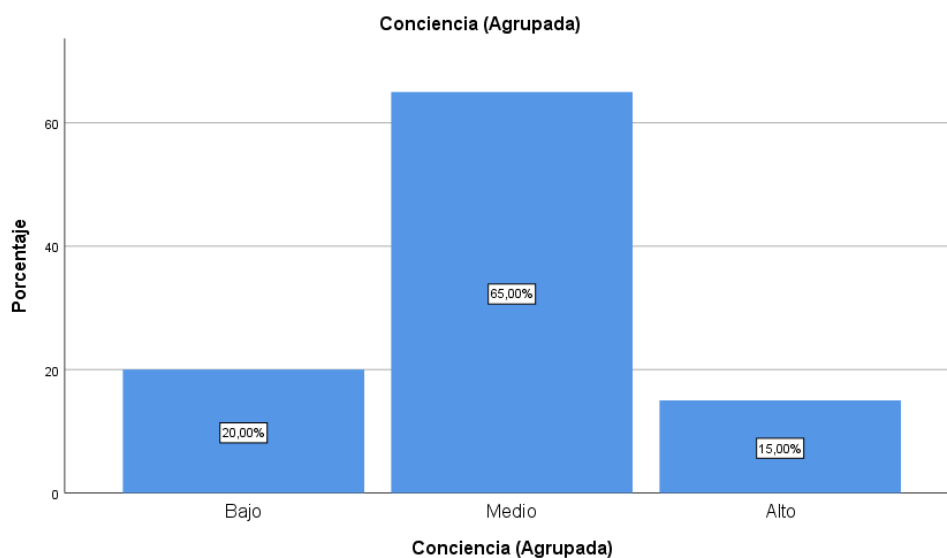


Figura 17. Frecuencia respecto a la importancia de la conciencia de los colaboradores

En la tabla 12 y figura 16 se analizó si las personas encuestadas consideran que la conciencia es importante en los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. como resultado se obtuvo que el 20.0% es baja, el 65.0 % es media y el 15.0% es alta.

4.3. Prueba de normalidad

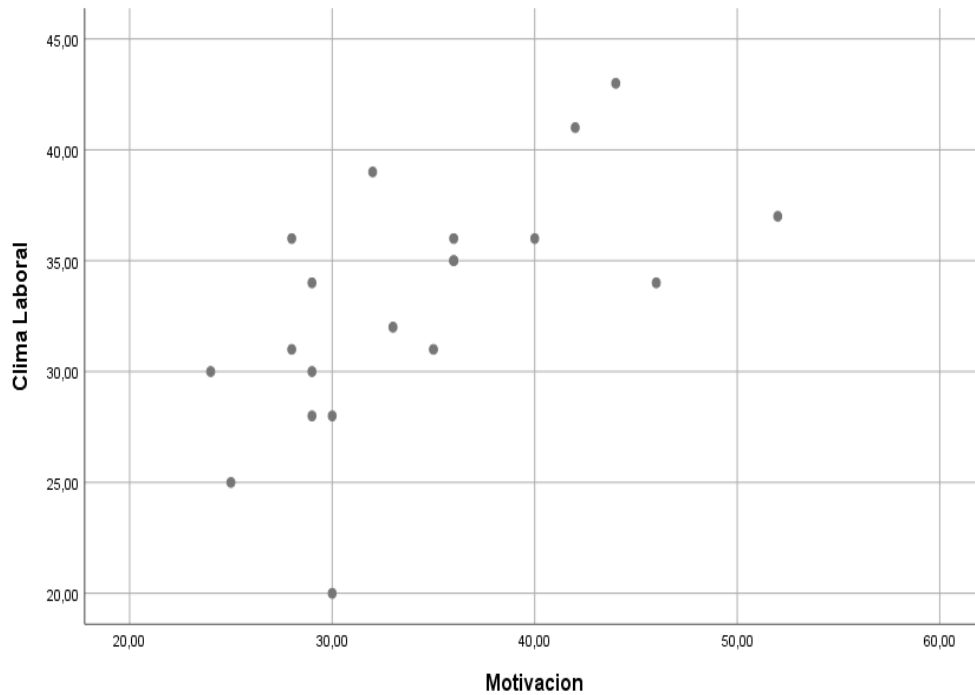


Figura 18. Diagrama de dispersión

Se puede apreciar que existe relación positiva ante las variables.

H₀: La distribución de la variable clima laboral no difiere de la distribución normal.

H_a: La distribución de la variable clima laboral si difiere de la distribución normal.

Tabla 13

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Clima Laboral
N		20
Parámetros normales ^{a,b}	Media	33,0500
	Desv. Desviación	5,44325
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,119
	Positivo	,094
	Negativo	-,119
Estadístico de prueba		,119
Sig. asintótica(bilateral)		,200 ^{c,d}

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

En la presente tabla, al aplicar la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov el p valor es igual a ,020 lo cual es mayor al 5% según la teoría estadística la prueba de constatación de la hipótesis debe ser una prueba paramétrico, utilizando el estadístico Pearson.

4.4. Procedimiento Correlacional entre Ambas Variables y su Grafica de la Correlación

La contrastación de hipótesis se expresó con los siguientes supuestos previamente planteados:

Ho: No existe relación significativa entre la motivación y clima laboral de los colaboradores del a Empresa Hilmart S.A.- 2014

Ha: Existe relación significativa entre la motivación y clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A.-2014.

Tabla 14

Correlaciones entre la motivación y clima laboral de los colaboradores de la Empresa Hilmart S.A.

		Motivación	Clima Laboral
Motivación	Correlación de Pearson	1	,612**
	Sig. (bilateral)		,004
	N	20	20
Clima Laboral	Correlación de Pearson	,612**	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	20	20

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Según lo obtenido para comprobar la hipótesis general resulto que el coeficiente de Pearson que tiene el valor de 0,612 una significancia de 0,004 que es menor al parámetro teórico que es 0.05 lo que nos posibilita afirmar que la hipótesis alterna se cumple entonces: existe relación significativa entre la motivación y clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A.-2014.

Procedimiento Correlacional entre la primera dimensión y la segunda variable

Ho: No existe relación significativa entre la herramienta y clima laboral de los colaboradores de la Empresa Hilmart S.A.- 2014

Ha: Existe relación significativa entre la herramienta y clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. - 2014.

Tabla 15

Correlaciones de herramientas y clima laboral de los colaboradores de la Empresa Hilmart S.A.

		Herramienta	Clima Laboral
Herramienta	Correlación de Pearson	1	,573**
	Sig. (bilateral)		,008
	N	20	20
Clima Laboral	Correlación de Pearson	,573**	1
	Sig. (bilateral)	,008	
	N	20	20

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Según los productos obtenidos para comprobar la hipótesis específica 1 se ha adquirido que el coeficiente de Pearson que tiene el valor 0.573, una significancia de 0.008 que es menor al parámetro teórico que es 0.05 lo que nos posibilita afirmar que la hipótesis alterna se cumple entonces. Existe relación significativa entre herramienta y clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A.- 2014.

Procedimiento Correlacional entre la segunda dimensión y la segunda variable.

Ho: No existe relación significativa entre dirección y clima laboral de los colaboradores del a Empresa Hilmart S.A.- 2014

Ha: Existe relación significativa entre la dirección y clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A.-2014.

Tabla 16

Correlaciones de dimensión y clima laboral de los colaboradores de la Empresa Hilmart S.A.-2014

		Dirección	Clima Laboral
Dirección	Correlación de Pearson	1	,585**
	Sig. (bilateral)		,007
	N	20	20
Clima Laboral	Correlación de Pearson	,585**	1
	Sig. (bilateral)	,007	
	N	20	20

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Según los resultados obtenidos para comprobar la hipótesis específica 7 se ha adquirido que el coeficiente de Pearson, que tiene el valor de 0.585, una significancia de 0.007 que es menor al parámetro teórico que es 0.05 lo que nos posibilita afirmar que la hipótesis alterna se cumple entonces: Existe relación significativa entre Dirección y clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A.-2014.

Procedimiento Correlacional entre la tercera dimensión y la segunda variable.

Ho: No existe relación significativa entre actividades y clima laboral de los colaboradores de la Empresa Hilmart S.A.- 2014

Ha: Existe relación significativa entre actividades y clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A.-2014.

Tabla 17

Correlaciones entre actividades y clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A.- 2014

		Actividades	Clima Laboral
Actividades	Correlación de Pearson	1	,347
	Sig. (bilateral)		,134
	N	20	20
Clima Laboral	Correlación de Pearson	,347	1
	Sig. (bilateral)	,134	
	N	20	20

Según los productos obtenidos para comprobar la hipótesis específica se ha adquirido que el coeficiente de Pearson que tiene el valor 0.347, una significación de 0.134 que es mayor al parámetro teórico que es 0.05 lo que nos permitió afirmar que la hipótesis alterna no cumple: no existe correlación entre la variable actividades y clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A.-2014.

CAPÍTULO V
DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

Los resultados que se han obtenido en la presente investigación con respecto al objetivo en la tesis de Espinoza (2006) donde sostiene que a la persona mediante la compensación puede direccionar un buen aporte y desempeño en la organización. De acuerdo con esto en la presente investigación los resultados adquiridos han sido favorables ya que el coeficiente Pearson, que tiene el valor de 0,612 una significancia de 0.004 que es menor al parámetro teórico que es 0.05 lo que nos posibilita afirmar que la motivación se relaciona significativamente con el clima laboral en los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. – 2014.

Los resultados que se han obtenido en la presente investigación con respecto al objetivo en la tesis de Auxiliadora (2011) donde sostiene que la motivación es uno de los factores determinantes en el desempeño laboral del trabajador, en donde explica que debe hacer la compañía para que los trabajadores se encuentren motivados y puedan generar un gratificante ambiente de trabajo. Asimismo, poder motivar el desempeño laboral del trabajador en su puesto de trabajo y alcanzar las metas y mejorar el clima laboral en la empresa. De acuerdo con esto en la actual investigación los resultados han sido favorables ya que se obtuvo un coeficiente de Pearson, que tiene el valor de 0.573 una significancia de 0.008 que es menor al parámetro teórico que es 0.005 lo que nos permite afirmar que Existe relación significativa entre herramienta y clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A.- 2014.

Los resultados que se han obtenido en la presente investigación con respecto al objetivo en la tesis de Vásquez (2007) donde sostiene que el objetivo fue determinar el nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de Enfermería. El método fue descriptivo de corte transversal; la población estuvo conformada por 52 enfermeras. La técnica fue la entrevista y el instrumento un formulario tipo cuestionario. En la presente investigación los resultados adquiridos han sido favorables ya que el coeficiente de Pearson, que tiene el valor de 0,585 una significancia de 0.007 que es menor al parámetro teórico que es 0.05 lo que nos permite afirmar que existe relación significativa entre dirección y clima laboral en los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. – 2014.

Los resultados que se han obtenido en la presente investigación con respecto a la tesis de Hernández y Maturrano (2001) donde se sostiene que la cultura organizacional es el impulsador del éxito en las organizaciones, en donde surgió la inquietud de sembrar la reflexión sobre la importancia de la misma con una herramienta estratégica que debe ser considerada por la empresa y alcanzar altos grados de productividad. El comportamiento organizacional como instrumento para el mejoramiento continuo de los recursos humanos y las conceptualizaciones de los fundamentos del comportamiento individual; valores actitudes y satisfacción en el trabajo; fundamentos del comportamiento del grupo y comunicación. Todo estudio organizacional, que pretende cambios o desarrollo debe tener un análisis de la situación del estado actual de los fenómenos y a ellos no escapa el diagnóstico de la cultura organizacional. La cultura se puede estudiar dentro de un proceso de consultoría, en un diseño estratégico, o de estructura o en cualquier proceso de cambio en el que se desee conocer determinados elementos que impiden o favorecen el mismo. De acuerdo con esto en la presente investigación los resultados adquiridos han sido favorables ya que el coeficiente de Pearson, que tiene el valor de 0.347, una significancia de 0.134 que es mayor al parámetro teórico que es 0.05 lo que nos posibilita afirmar que la hipótesis alterna no cumple: no existe correlación entre la variable actividades y clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A.-2014.

5.2. Conclusiones

Concluida la investigación, los resultados de la variable motivación y clima laboral determinan:

En relación al objetivo general, se concluye que si existe relación significativa entre la motivación y el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A.- 2014.

En relación al primero objetivo, se concluye que si existe relación significativa entre las herramientas de la motivación y el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A.- 2014

En relación al segundo objetivo se concluye que si existe relación significativa entre la dirección de la motivación y el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A.-2014

En relación al tercer objetivo se concluye que si existe relación significativa entre las actividades de la motivación y el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A.-2014.

5.3. Recomendaciones

En relación a la motivación y clima laboral se propone dictar charlas, realizar capacitaciones sobre temas relacionados a la motivación y como conseguir un buen clima laboral.

En relación a las herramientas de la motivación y el clima laboral se propone aplicar las 5 herramientas más importantes de la motivación que son: el dinero (reconocer su esfuerzo mediante bonos por desempeño laboral y puntualidad); el buen trato laboral (relaciones humanas de jefe a trabajador, comunicación constante); reconocimiento en el trabajo (brindar retroalimentación constante); expectativas del futuro (los ascensos); colaboración en el trabajo (realizar un manual de funciones).

En relación a la dirección de la motivación y el clima laboral se propone capacitar continuamente al personal en donde se realice un debate y el trabajador pueda expresar sus metas trazadas.

En relación a las actividades de motivación y clima laboral se recomienda realizar pausas activas que son breves descansos durante la jornada laboral que sirven para recuperar energía, mejorar el desempeño y eficiencia en el trabajo, a través de diferentes técnicas y ejercicios que ayudan a reducir la fatiga laboral, trastornos musculares y prevenir el estrés.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

Alvarado, R. (2011). *Administración Bancaria* (4ª ed.). Lima, Perú: Corporación grafica Noceda.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano, el capital humano en las organizaciones* (4ª ed.). México: Interamericana editores.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (4ª ed.). México: Interamericana editores.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). México: Interamericana editores.

Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13ª ed.). Estado de México: Cámara Nacional de la Industria Mexicana.

Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica* (4ª ed.). México: Limusa.

TESIS

Auxiliadora, M. (2011). *Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Price Lara* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://es.slideshare.net/malenasan/motivacin-como-factor-determinante-en-el-desempeo-laboral-del-personal-administrativo-del-hospital-dr-adolfo-prince-lara>

Espinoza, V. (2006). *Motivación Laboral: Una Investigación de orientación teórica* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://www.archivochile.com/tesis/05_te/05te0012.pdf

Farfán, D. Lomparte, S., Scudere, R. y Scudere, J. (2004). *Estudio de la cultura organizacional en una empresa peruana de telecomunicaciones* (Tesis de maestría). Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/301958/S_Dioses.pdf?sequence=3&isAllowed=y

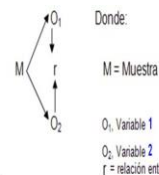
Grau, G. (2010). *Eficaces y saludables equipos: El proceso de modelo de rendimiento positivo en las organizaciones de servicio* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://www.want.uji.es/wpcontent/uploads/2017/03/2008_Salanova.pdf

- Hernández, D. y Maturrano, J. (2001). *El clima organizacional como factor de eficiencia laboral en la oficina general de administración del Ministerio de la Producción* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://es.scribd.com/document/209492350/Clima-Organizacional-Eficiencia-Laboral-Oficina-General-Administracion-Ministerio-Produccion-Peru>
- López, J. (2005). *Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>
- Orbegoso, A. (2006). *Meta- Análisis de investigaciones sobre clima organizacional en el Perú* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/R_PSI/article/view/413.
- Torres, L. (2011). *Clima de seguridad laboral, presión por la producción y conductas de seguridad en empresas Metalmecánicas* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/934>
- Vásquez, S. (2007). *Niveles de motivación y su relación con las satisfacción laboral del personal en enfermería en el hospital Daniel Arzobispo Loayza* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/488/Vasquez_s.pdf;jsessionid=5B801F601072A18B8F25F2BAA4BDAB6F?sequence=1

ANEXOS

ANEXO N° 1. MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN

Motivación y clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. – V.E.S – 2014

PROBLEMA	OBJETIVO	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
<p>Problema General:</p> <p>¿Cómo se relaciona la motivación y el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. - 2014...?</p> <p>Problemas específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se relaciona las herramientas de la motivación y clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. - 2014? • ¿Cómo se relaciona la dirección de la motivación con el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. - 2014? • ¿Cómo se relaciona las actividades de la motivación con el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. - 2014? 	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar la relación entre la motivación y el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. – 2014.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la relación entre las herramientas de la motivación y el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. – 2014. • Determinar la relación entre la dirección de la motivación y el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. – 2014. • Determinar la relación entre las actividades de la motivación y el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. – 2014. 	<p>1. Antecedentes.</p> <p>A nivel nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Torres (2011) “Clima de seguridad laboral, presión por la producción y conductas de seguridad en operarios de empresas metalmecánicas - LIMA” • Sheila y Melissa (2007) “Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la industria Jiménez - Iquitos”. • Orbegoso (2006) “Meta- Análisis de investigaciones sobre clima organizacional en el Perú”. <p>A nivel internacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espinoza (2006) “Motivación laboral: Una investigación de orientación teórica en Chile”. • Auxiliadora (2011) “Motivación factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa PRICE LARA – Bolivia”. • Grau(2010) “Eficaces y saludables equipos: El proceso de modelo de rendimiento positivo en las organizaciones de servicio - ITALIA” 	<p>Hipótesis General:</p> <p>Existe relación entre la motivación y el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. – 2014.</p> <p>Hipótesis específicos:</p> <p>He1: Existe relación entre las herramientas de la motivación y el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. – 2014.</p> <p>He2: Existe relación entre la dirección de la motivación y el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. – 2014.</p> <p>He3: Existe relación entre las actividades de la motivación y el clima laboral de los colaboradores de la empresa Hilmart S.A. – 2014.</p>	<p>Variable 1.</p> <p>Motivación Robbins(2009)</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Herramienta - Dirección - Actividades <p>Variable 2.</p> <p>Clima laboral Chiavenato (2011)</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura • Ambiente • Conciencia 	<p>Tipo de investigación: Básica o pura</p> <p>Nivel de investigación: Correlacional</p> <p>Método: Descriptivo</p> <p>Diseño de investigación:</p> <p>Descriptivo – correlacional</p>  <p>Donde: M = Muestra O₁, Variable 1 O₂, Variable 2 r = relación entre las dos variables.</p> <p>Técnicas e instrumentos:</p> <p><u>Encuesta</u></p>

ANEXO N° 2. INSTRUMENTO

Colaborador: _____ Área: _____ Fecha: _____

Estimado colaborador: Se solicita que responda las preguntas que a continuación se presenta. Tus respuestas serán valiosas. Evita enmendaduras.

Objetivo: Verificar qué relación hay entre la Motivación y el clima laboral de los trabajadores de la empresa "Hilmart".

Instrucciones: Marque con una (X) en la casilla enumerada según su criterio.

Escala: (1) Totalmente de Acuerdo (2) De Acuerdo, (3) Indiferente, (4) En Desacuerdo, (5) Totalmente en Desacuerdo

Dimensiones	Nº	Aspectos a Considerar en Motivación	1	2	3	4	5
Herramienta	1	Considera usted que la disposición y aplicación de equipos y recursos materiales que emplea la empresa para la atención es apropiada.	1	2	3	4	5
	2	¿Considera Ud. que la solución al problema de motivación sería aplicar un programa motivacional?	1	2	3	4	5
	3	¿La empresa en la cual Ud. trabaja, utiliza una metodología para solucionar los problemas de motivación?	1	2	3	4	5
	4	¿Ud. considera que en el área en el cual trabaja, existe un clima de confianza y transparencia?	1	2	3	4	5
Dirección	5	¿Su trabajo le permite alcanzar sus objetivos personales?	1	2	3	4	5
	6	¿La remuneración que percibe usted. ¿Responde al trabajo realizado?	1	2	3	4	5
	7	¿La calidad en su trabajo es la más alta prioridad de su empresa?	1	2	3	4	5
	8	¿Tiene usted bien en claro las metas que quiere lograr?	1	2	3	4	5
Actividades	9	¿En el tiempo que llevas en la empresa, haz alcanzado un ascenso?	1	2	3	4	5
	10	¿Ud. Está de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tiene que cumplir en la empresa?	1	2	3	4	5
	11	Si se dieran programas motivacionales Ud. ¿Ayudaría en ellas.	1	2	3	4	5
	12	Si se desarrollara un proceso de capacitación referente a la motivación en el trabajador, ¿apoyaría el proceso?	1	2	3	4	5
Dimensiones	Nº	Aspectos a Considerar en Clima Laboral	1	2	3	4	5
Cultura	13	¿Tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
	14	¿Le brindan apoyo sus compañeros cuando usted lo necesita?	1	2	3	4	5
	15	¿Usted constantemente es capacitado o recibe charlas motivadoras por parte de la empresa?	1	2	3	4	5
	16	¿Ud. se encuentra motivado en su trabajo?	1	2	3	4	5
Ambiente	17	¿Se siente usted cómodo en el ambiente en el cual trabaja?	1	2	3	4	5
	18	¿Considera que su jefe o supervisor le orienta adecuadamente en su trabajo?	1	2	3	4	5
	19	¿En su área de trabajo se reúnen frecuentemente para hablar de asuntos de trabajo como de cuestiones personales?	1	2	3	4	5
	20	¿Usted participa en las actividades recreacionales que realiza la empresa?	1	2	3	4	5
Conciencia	21	¿Te gusta la imagen que la empresa proyecta de sí misma?	1	2	3	4	5
	22	¿Usted está satisfecho con su trabajo?	1	2	3	4	5
	23	¿Su trabajo le permite alcanzar sus objetivos personales?	1	2	3	4	5
	24	¿Toman en cuenta su opinión, cuando la empresa formula sus estrategias?	1	2	3	4	5

ANEXO 3. MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLES

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores
Variable Independiente: Motivación	Define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para lograr un objetivo.(Robbins, 2009)	Herramienta	Aplicación
			Solución
			Metodología
			Medio
		Dirección	Esfuerzo
			Beneficio
			Calidad
			Metas
		Actividades	Objetivos
			Tareas
			Acciones
			Programa
Variable Dependiente. Clima Laboral	Define el clima laboral como el marco en donde los colaboradores desarrollan sus labores día a día. (Alvarado, 2011)	Cultura	Relaciones Interpersonales
			Capacidad
			Sinergia
			Autoconocimiento
		Ambiente	Infraestructura
			Compromiso
			Confraternidad
			Participación
		Conciencia	Metas
			Satisfacción
			Objetivos
			Estrategias

CLIMA LABORAL El marco en donde los colaboradores desarrollan sus labores día a día.	Cultura Conjunto de conocimientos, ideas y costumbres que caracterizan a un pueblo.	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales. 	Tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo.																		
		<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad 	Le brindan apoyo sus compañeros cuando ud lo necesita.																		
		<ul style="list-style-type: none"> • Sinergia 	Ud. Constantemente es capacitado o recibe charlas motivadores por parte de la empresa.																		
		<ul style="list-style-type: none"> • Autoconocimiento 	Ud.se encuentra motivado en su trabajo.																		
	Ambiente Condiciones de circunstancias de un lugar.	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura 	Se siente ud comodo en el ambiente en el cual trabaja.																		
		<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso 	Considera que su jefe o supervisor le orienta adecuadamente en su trabajo.																		
		<ul style="list-style-type: none"> • Confraternidad 	En su área de trabajo se reúnen frecuentemente para hablar de asuntos de trabajo como cuestiones personales.																		
		<ul style="list-style-type: none"> • Participacion 	Ud. Participa en las actividades recreacionales que realiza la empresa.																		
	Conciencia Conocimiento que el ser humano tiene de su propia existencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Metas 	Te gusta la imagen que la empresa proyecta de sí misma.																		
		<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción 	Ud esta satisfecho con su trabajo.																		
		<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos 	Su trabajo le permite alcanzar sus objetivos personales.																		
		<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias 	Toman en cuenta su opinión, cuando la empresa formula sus estrategias.																		

FIRMA DEL EVALUADOR

ANEXO 05. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing. :.....

DNI:.....

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

ANEXO 06. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing. :.....

DNI:.....

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

ANEXO 07. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing. :.....

DNI:.....

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

ANEXO 8. INFORME DE SOFTWARE ANTIPLAGIO

The screenshot displays the Feedback Studio interface. The main content area shows the title page of a thesis. The right sidebar contains a 'Resumen de coincidencias' (Summary of coincidences) panel with a large '17%' indicator. Below this, a table lists a match with 'leeydescarga.com' at 17% similarity. The bottom status bar shows 'Página: 1 de 114' and 'Número de palabras: 18598'.

Feedback Studio - Mozilla Firefox
https://ev.turnin.com/app/carta/es/?s=1&ro=1&u=1074155014&lang-es&co=982376657

feedback studio informe 13 julio

TESIS

“MOTIVACION Y CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA HILMART S.A- 2014”

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

AUTORES

ROSALINDA MARALI PEREZ FLORES
YELCA ELIZABETH RAYMONDI CALLE

ASESOR

ING. SEGUNDO ZOYLO VASQUEZ RUIZ

Resumen de coincidencias X

17 %

1 leeydescarga.com 17 %
Fuente de Internet

17

Página: 1 de 114 Número de palabras: 18598 Text-only Report High Resolution Activado 20:11 13/07/2018

ANEXO 9. AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA

«Año de la Inversión para el Desarrollo Rural y la Seguridad Alimentaria»

CARTA DE AUTORIZACION

Lima, 09 de Diciembre de 2013

SEÑORA:

Hilda Jiménez Bravo
Administradora

Presente

Tengo el agrado de dirigirme a usted muy cordialmente, con la finalidad de solicitar su autorización para realizar investigación en la empresa HILMART S.A., para tesis.

Somos estudiantes de la carrera de administración, en la universidad autónoma del Perú, la actividad estará controlada por 2 alumnas, lo cual, tomaremos datos y/o documentos de su empresa.

Sin otro particular, reciba un cordial saludo.



Ing. HILDA JIMENEZ BRAVO
Administradora

Firma de Administradora