

**UNIVERSIDAD DEL Bío – Bío**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Departamento de Administración y Auditoría**

**Ingeniería Comercial**



**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERIA COMERCIAL**

**FACTORES MOTIVACIONALES QUE PRODUCEN MAYOR SATISFACCION  
LABORAL EN UNA EMPRESA DEL ESTADO, CON PERSONAL PARTICULAR  
Y PERSONAL UNIFORMADO.**

**CASO APLICADO A EMPRESA ASMAR (T)**

**Alumnos:**

**Katherine Valeska Novoa Ferrer.**

**Eduardo Antonio López Rodríguez.**

**Profesor Guía:**

**Adolfo Rolando Albornoz Acosta.**

**Concepción, enero 2017.**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERIA COMERCIAL**

**FACTORES MOTIVACIONALES QUE PRODUCEN MAYOR SATISFACCION  
LABORAL EN UNA EMPRESA DEL ESTADO, CON PERSONAL PARTICULAR  
Y PERSONAL UNIFORMADO.**

**CASO APLICADO A EMPRESA ASMAR (T)**

**Alumnos:**

**Eduardo Antonio López Rodríguez.**

**Katherine Valeska Novoa Ferrer.**

**Profesor Guía:**

**Adolfo Rolando Albornoz Acosta.**

**Concepción, enero 2017.**

## ÍNDICE.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.1 Objetivo General.....	9
1.2 Objetivos Específicos.....	9
1.3 Preguntas de Investigación. ....	10
1.4 Justificación de la Investigación. ....	10
1.5 Viabilidad de la Investigación.....	11
2. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Introducción.....	12
2.2 Factores motivacionales.....	12
2.2.1 Definición.....	12
2.2.2 Estudios.....	13
2.2.2.1 Teoría de los factores motivacionales.....	14
2.2.2.2 Teoría del proceso motivacional.....	14
2.2.2.3 Teoría del impulso motivacional. ....	15
2.2.2.4 Teoría de Maslow, la jerarquía de las necesidades.....	16
2.2.2.5 Teoría de la motivación basada en las necesidades de existencia, relaciones y crecimiento. ....	19
2.2.2.6 Teoría X e Y, de McGregor.....	20

2.2.2.7 Teoría de Elton Mayo, necesidades sociales. ....	21
2.2.2.8 Teoría de C. Argyris. ....	23
2.3 Satisfacción laboral. ....	24
2.3.1 Definición. ....	24
2.3.2 Estudios. ....	25
2.3.2.1 Teoría de la satisfacción basada en las características del puesto. ....	25
2.3.2.2 Modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo. ....	27
2.3.2.3 Satisfacción en el trabajo, Según Locke. ....	29
2.3.2.4 Estudio realizado por Robbins (1996). ....	29
2.3.2.5 Teoría de la Equidad. ....	30
2.3.2.6 Teoría de la Expectativa de Vroom. ....	31
2.4 Relación factores motivacionales y satisfacción laboral. ....	35
2.4.1 Estudios. ....	35
2.4.1.1 Dinero. ....	36
2.4.1.2 Actividad. ....	36
2.4.1.3 Autoestima. ....	36
2.4.1.4 Interacción social. ....	37
2.4.1.5 Estatus social. ....	37
2.4.1.6 Eficacia. ....	38
2.4.1.7 Confirmación de la relación factores motivacionales y satisfacción laboral. ....	39

3.	TIPO DE INVESTIGACION.....	40
4.	HIPOTESIS DE INVESTIGACION .....	40
5.	DISEÑO DE LA INVESTIGACION .....	41
6.	SELECCIÓN DE LA MUESTRA Y RECOLECCION DE DATOS.....	41
7.	VALIDACION DE LA ENCUESTA A UTILIZAR.....	42
8.	ASMAR TALCAHUANO.....	42
8.1	Directrices estratégicas. ....	43
8.1.1	Misión. ....	43
8.1.2	Visión. ....	43
8.2	Reseña Histórica .....	43
9.	RESULTADOS.....	46
9.1	Análisis descriptivo.....	46
9.1.1	Edad.....	46
9.1.2	Sexo.....	47
9.1.3	Estado civil.....	47
9.1.4	Situación laboral.....	48
10.	OBSERVACIONES GENERALES.....	49
11.	RELACION DE RESULTADOS CON TEORIAS PLANTEADAS. ....	52
11.1	Teoría de los factores motivacionales de Herzberg .....	52
11.2	Teoría del proceso motivacional.....	53

11.3 Teoría de la jerarquía de las necesidades.....	54
11.4 Teoría de la satisfacción basada en las características del puesto.....	55
11.5 Estudio de Robbins 1996. ....	56
<b>12. FACTORES MOTIVACIONALES INFLUYENTES EN LA SATISFACCION</b>	
<b>LABORAL DENTRO DE ASMAR (T) .....</b>	<b>57</b>
12.1 Factores motivacionales que producen mayor satisfacción laboral. ....	57
12.1.1 Factores motivacionales que producen mayor satisfacción laboral en el personal particular.....	58
12.1.2 Factores motivacionales que producen mayor satisfacción laboral en el personal uniformado armada .....	59
12.2. Factores motivacionales que carecen de satisfacción laboral. ....	60
12.2.1 Factores que carecen de satisfacción laboral en el personal particular. ....	61
12.2.1 Factores que carecen de satisfacción laboral en el personal uniformado armada. ....	62
<b>13. RELACION CON HIPOTESIS.....</b>	<b>63</b>
<b>14. ESTRATEGIAS. ....</b>	<b>66</b>
14.1 Estrategias que puedan contribuir a la satisfacción laboral de la empresa ASMAR Talcahuano.....	66
<b>15. CONCLUSIONES.....</b>	<b>70</b>
<b>16. REFERENCIAS. ....</b>	<b>72</b>
<b>17. ANEXOS.....</b>	<b>74</b>

17.1 Anexo 1. Encuesta aplicada a trabajadores de ASMAR.....	74
17.2 Anexo 2. Estadísticos Descriptivos.....	77
17.3 Análisis de Fiabilidad. ....	82

**FACTORES MOTIVACIONALES QUE PRODUCEN MAYOR SATISFACCION  
LABORAL EN UNA EMPRESA DEL ESTADO, CON PERSONAL PARTICULAR  
Y PERSONAL UNIFORMADO.**

**CASO APLICADO A EMPRESA ASMAR (T)**

**1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

Las empresas en la actualidad priorizan el éxito, y para alcanzarlo es necesario contar con el personal que logre llevar a la empresa hasta los objetivos deseados, por lo que es sumamente importante fijar los esfuerzos hacia el recurso humano, muchas veces esto implica enfocar las estrategias hacia las personas que dan vida a la organización, esto es mantener la motivación y satisfacción de cada trabajador.

Así, logramos ver que es necesario que los administradores realicen un seguimiento a estos factores que motivan al trabajador, los cuales bien aplicados derivan a una mayor satisfacción laboral. Por lo que planteamos la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los factores motivacionales dentro de una organización como ASMAR (T) (Astilleros y Maestranzas de la Armada, planta Talcahuano) cuyo personal se divide en trabajadores particulares y personal uniformado armada, que influyen y modifican directamente la satisfacción?

Se busca la respuesta con el fin de colaborar en la búsqueda constante de la satisfacción laboral por parte de los administradores, ya que muchas veces las organizaciones descuidan y olvidan que el personal necesita a partir de diversos factores motivacionales lograr un

ambiente de satisfacción laboral, y como consecuencia de esta despreocupación se sostienen muchas veces situaciones difíciles y conflictivas entre la organización y sus trabajadores.

### **1.1 Objetivo General.**

Identificar los factores motivacionales que influyen dentro de la empresa ASMAR (Talcahuano), para proponer estrategias que conlleven al trabajador a una mayor satisfacción laboral.

### **1.2 Objetivos Específicos.**

- Describir cuáles son los factores motivacionales influyentes en la satisfacción laboral del personal particular de ASMAR Talcahuano.
- Describir cuáles son los factores motivacionales influyentes en la satisfacción laboral del personal uniformado armada de ASMAR Talcahuano.
- Realizar un análisis comparativo entre ambos grupos de personal de ASMAR Talcahuano sobre los factores motivacionales influyentes en la satisfacción laboral.
- Proponer estrategias para contribuir a la satisfacción laboral de la empresa ASMAR Talcahuano.

### **1.3 Preguntas de Investigación.**

- ¿Cuáles son los factores motivacionales influyentes en la satisfacción laboral de los trabajadores particulares de ASMAR Talcahuano?
- ¿Cuáles son los factores motivacionales influyentes en la satisfacción laboral de los trabajadores uniformados armada de ASMAR Talcahuano?
- ¿Qué hace la diferencia entre ambos grupos de trabajadores (personal particular y personal uniformado armada) en cuanto a los factores que influyen sobre su satisfacción laboral en la empresa ASMAR Talcahuano?
- ¿Qué estrategias pueden contribuir a la satisfacción laboral dentro de ASMAR Talcahuano?

### **1.4 Justificación de la Investigación.**

La presente investigación ayudará a conocer los diferentes factores que motivan a trabajadores con variados intereses de la empresa ASMAR Talcahuano, como lo son el personal particular, presente en muchas organizaciones (el común de las organizaciones presenta en su personal, trabajadores particulares) y el personal uniformado armada, un sector más acotado presente en organizaciones específicas que dependen del estado, del cual no se tiene mayor registro sobre el tema, y relacionarlo con la satisfacción laboral que puedan presentar frente a sus labores cotidianas.

Este análisis permitirá a la empresa y distintas organizaciones relacionadas, conocer que factores motivacionales pueden ser los más influyentes para distintos grupos de trabajadores en cuanto a la satisfacción laboral y dar prioridad a estos para así, elevar el desempeño global

de la organización y mantener a sus trabajadores motivados y realizando sus labores de buena manera.

La investigación, permitirá además ser base para futuros estudios relacionados con el tema en empresas similares (con distintos grupos de personal), a partir de los datos obtenidos en la presente investigación surgirán nuevas interrogantes en relación al estudio de la conducta del individuo en su ambiente laboral.

### **1.5 Viabilidad de la Investigación.**

Esta investigación es posible llevarla a cabo, ya que se dispone de los recursos necesarios, tanto materiales y temporales; y se cuenta con la disposición de la empresa ASMAR Talcahuano, para realizar encuestas a sus trabajadores y así lograr la recolección de los datos que luego serán analizados, para lograr un óptimo resultado de la investigación. También cabe destacar, que los autores de esta investigación cuentan con un nivel de conocimientos necesarios, adquiridos durante la formación académica de Ingeniería Comercial.

## **2. MARCO TEÓRICO.**

### **2.1 Introducción.**

¿De qué manera se puede ver afectada la satisfacción laboral de los trabajadores?, es una pregunta que ha intentado ser respondida por diversas investigaciones a lo largo del tiempo para ayudar a las organizaciones actuales a mantener a sus trabajadores motivados y lograr un mayor desempeño en el ámbito individual de cada trabajador y por consecuencia un mejor desempeño organizacional, que en la práctica es lo que todo administrador busca, para así, obtener importantes mejoras en todas las áreas.

La necesidad de fundamentar nuestra investigación requiere acudir a estudios que se hayan realizado con anterioridad sobre el tema planteado y sus derivados, los cuales nos servirán de soporte de guía para la presente investigación.

Dos son las variables presentes en nuestra investigación, primeramente, tenemos los factores motivacionales relacionados con el ámbito laboral, encontrados en variados estudios realizados en diferentes años, que pueden apoyar nuestra investigación, y la satisfacción laboral, la cual se ve influida directamente por esos factores motivacionales, del cual también una gran cantidad de autores hace referencia.

### **2.2 Factores motivacionales.**

#### **2.2.1 Definición.**

Según el diccionario de la Real Academia Española, la motivación es un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

Woolfolk (p.372), la motivación es un estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta.

Maslow (1954), la motivación es persistentes, nunca termina, fluctúa y es compleja, y casi es una característica universal de prácticamente cualquier situación u organismo.

### **2.2.2 Estudios.**

Hace un tiempo atrás, pocas eran las empresas que le daban importancia a los problemas motivacionales que existían entre sus trabajadores, no se consideraba de mayor significancia cómo el personal afrontaba sus labores, la actitud y ganas que le ponía a estas. A pesar de ello, siempre ha existo la necesidad en las personas.

Posterior a la revolución industrial, cambió la situación, el mercado se volvió más competitivo y los administradores empezaron a dar mayor importancia a su personal para así, aumentar la productividad de la organización. Lo que por consecuencia cambio la percepción sobre la motivación en los trabajadores y empresas.

Desde ese entonces, nace la necesidad de estudiar este tema, por lo que surgen diferentes autores que se encargaron de estudiar y analizar el comportamiento de las personas en las organizaciones.

Buscando en diferentes fuentes, como libros, artículos, tesis y otros, logramos recolectar información de estudios realizados, seleccionamos los principales temas que pueden estar relacionados con el tema que queremos indagar, y encontramos una gran cantidad que mencionan el tema de los factores motivacionales:

### **2.2.2.1 Teoría de los factores motivacionales.**

Primeramente encontramos un estudio que hace referencia a la Teoría de los factores motivacionales del autor Frederick Herzberg (destacada figura en la psicología industrial y organizacional) en su publicación “Work and the nature of man” en el año 1966 (factores higiénicos o factores extrínsecos y factores motivacionales o factores intrínsecos), que propone que existen dos tipos de factores que, a partir de las necesidades de cada individuo, afectan el desempeño que este pueda tener en su labor.

En primera instancia menciona los factores higiénicos o extrínsecos, los que hacen referencia a condiciones externas al individuo, son factores de contexto que no se pueden controlar y son impuestas por la empresa, como por ejemplo el salario, políticas de la empresa y horarios.

Y define también, los factores motivacionales o intrínsecos, como la naturaleza del cargo, tareas que ejecuta el individuo, están relacionadas con el crecimiento y desarrollo personal, aquí podemos mencionar ejemplos como autorrealización, reconocimiento profesional y creatividad dentro de su cargo.

A partir de esto podemos decir que existen diversos factores motivacionales que pueden influir en el desempeño del individuo en su puesto de trabajo, factores que no se pueden controlar por los trabajadores (impuestos por el empleador o asociados al cargo que desempeña) y factores que son controlables por el mismo.

### **2.2.2.2 Teoría del proceso motivacional.**

Otra visión de la motivación tiene el autor Johnmarshall Reeve en su publicación Motivación y emoción, quien habla de un “Proceso motivacional”, que requiere de estados internos que

ocasionan la acción de los individuos, este flujo consta de cuatro etapas: anticipación, activación y dirección, conducta activa y retroalimentación del resultado y resultado.

El autor, describe la anticipación como la expectativa de la emergencia y/o satisfacción de un motivo, caracterizado como el deseo de conseguir una determinada meta u objetivo.

Durante la activación y dirección, el motivo es activado por un estímulo extrínseco o intrínseco y dirigido hacia algún objetivo.

En la conducta activa y retroalimentación del resultado, el individuo genera conductas para aproximarse o alejarse de la consecución de alguna meta u objetivo, mediante la retroalimentación el individuo evalúa la efectividad de sus acciones dirigidas y puede reordenar sus acciones si no tuvo resultado positivo con su accionar anterior.

Finalmente, en la etapa de resultado los individuos disfrutan de las consecuencias de la satisfacción del motivo al alcanzar el objetivo.

Esta perspectiva con respecto a la motivación de las personas, nos indica que la motivación nace de una presión interna de cada individuo que provoca una acción o conducta que lo conlleve a conseguir el objetivo que se quiere alcanzar, además de autorregularse y adaptarse si esta meta no se logra conseguir.

### **2.2.2.3 Teoría del impulso motivacional.**

Otro autor, hace referencia a los impulsos de la motivación como lo es “David McClelland” en el año 1962, el cual se basa en tres principales impulsos que participan y detonan en la motivación. La teoría presentada por este autor se enfoca en tres tipos de necesidades: las necesidades de logro, las necesidades de poder y las necesidades de afiliación.

Por necesidad de logro, entendemos el impulso del individuo por sobresalir y alcanzar el éxito en las áreas que el estime necesarias, estas personas tienden al desarrollo y crecimiento. Por poder entendemos el influir en las demás personas y situaciones generando con esto cambios dentro de la organización o ambiente en el que esté inserto asumiendo posiciones de liderazgo. Por último, tenemos las necesidades de afiliación, que se entienden por el querer acercarse a los demás individuos y establecer vínculos tanto de amistad como colaboración, les gusta ser felicitados por el resto a consecuencia de sus acciones y actitudes.

A partir de esta teoría, podemos diferenciar a estos 3 grupos de individuos que obtienen motivación y satisfacción de estos tres impulsores, McClelland propone tratar de diferente manera a estas personas según las preferencias y necesidades de cada uno.

#### **2.2.2.4 Teoría de Maslow, la jerarquía de las necesidades.**

Esta teoría se fundamenta en que el hombre es un ser que posee necesidades que quiere satisfacer y cuya conducta está dirigida a la consecución de los objetivos, el autor Abraham Maslow (1967), plantea un catálogo de necesidades en diferentes niveles que están dispuestas en un orden jerárquico.

Dentro de la estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un desinterés, sino que la atención se centra en las necesidades del siguiente nivel que se ubica en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, las cuales son las necesidades que el individuo desea satisfacer.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son las necesidades prioritarias, por esto, son más potentes que las necesidades superiores de la jerarquía. “Un hombre

hambriento no se preocupa de por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer” (Dicaprio, 1989). De esta manera, es como podemos observar que las necesidades planteadas por Maslow, van desde lo material a lo espiritual, parten desde las necesidades fisiológicas y biológicas básicas, hasta las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales, esto es:

- Fisiológicas: Son las necesidades prioritarias para el individuo, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, esta tiene que ver las condiciones mínimas para su sobrevivencia; por ejemplo: comida, reproducción, abrigo, aire, etc. Cuando este tipo de necesidades no son cubiertas o satisfechas por un largo periodo de tiempo, las demás necesidades pierden importancia, y hasta pueden dejar de existir para el individuo.
- Seguridad: Estas necesidades se encuentran relacionadas con un estado de mantenimiento de un estado de orden y seguridad que se mantiene frente a situaciones de peligro. En estas necesidades podemos encontrar: sentirse seguros, conservación de propiedad, de tener un orden, estabilidad y dependencia.
- Amor o Pertenencia: El hombre por su naturaleza tiene la necesidad de relacionarse con los demás, y estas necesidades están orientadas de manera social; la necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad ser parte de una comunidad, entre otras.
- Reconocimiento o Estima: Estas necesidades están orientadas hacia la autoestima y el reconocimiento hacia la persona, en términos de respeto, estatus, etc., y se encuentran relacionadas con la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos tipos: primero, las que se refieren al amor propio, el

respeto a uno mismo, la estimación propia y a la autoevaluación; y, por último, las que se refieren a los otros, como las necesidades de reputación, condición, éxito social, etc.

- **Autorrealización:** Este tipo de necesidades dependen del individuo y por ello tienen un carácter de único y son cambiantes. Estas necesidades están relacionadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el potencial de crecimiento del individuo.

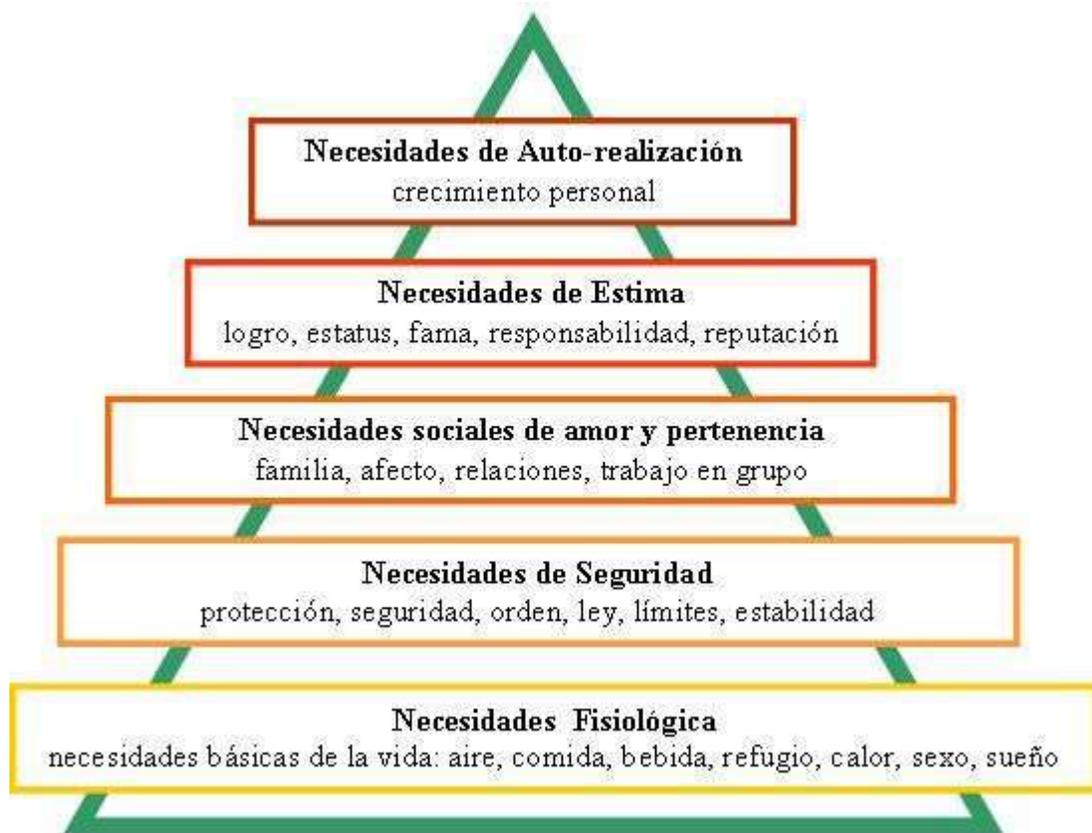


Figura 1. Niveles de la Jerarquía de las Necesidades. Fuente: Chapman (2007), basado en la Jerarquía de las necesidades de Maslow.

### **2.2.2.5 Teoría de la motivación basada en las necesidades de existencia, relaciones y crecimiento.**

Teoría fundamentada por el autor Clayton Alderfer, que se relaciona con el estudio de las Jerarquías que postuló Maslow, en su publicación, Clayton dice que existen tres niveles fundamentales o primarios de necesidades, existencia, relación y crecimiento.

En las necesidades de existencia se agrupan los factores principales en la base de la pirámide de Maslow, ocupan el lugar inferior y se centran en la supervivencia del ser humano. En este grupo de necesidades, podemos encontrar los alimentos, el agua, la vivienda, un buen ambiente de trabajo y seguridad en el mismo. En las necesidades de existencia, se concentra la motivación a conseguir objetivos que sean tangibles.

En necesidades de relación, se requiere para el bienestar estar ligado e integrado con otras personas y obtener satisfacción a través de estas relaciones sociales, que se brindan a partir de apoyo emocional y respeto, en la publicación de Maslow estas necesidades se denominan autoestima.

Y por último considera las necesidades de crecimiento, las que según su publicación se presentan como el deseo personal e interno de crecimiento y desarrollo. En esta categoría de necesidades, se ubican la estima y autorrealización.

No es un proceso sistemático, que requiera pasar por una categoría para llegar a la otra, en esta teoría, cuando la persona siente una necesidad de relación y no la consigue, simplemente renunciara a esta y se centrara en las demás.

La teoría de Clayton Alderfer se basa en lo lógico e intuitivo, y se dirige al mundo laboral.

### **2.2.2.6 Teoría X e Y, de McGregor**

Douglas McGregor en 1960, también se refiere a este tema en base a la investigación de Maslow, este propone que la motivación establece dos tipos de suposiciones en lo que concierne a las personas, las que llamó X e Y.

La primera teoría X, postula que la esencia del hombre es ser perezoso por naturaleza, poco interesado y menos ambicioso, intenta siempre evadir las tareas y responsabilidades y por consecuencia trabaja lo menos posible.

El ser humano asociado a la teoría X, según McGregor, prioriza evitar responsabilidad, tener poca ambición y desea la seguridad.

Este autor señala un argumento en el que manifiesta que es prácticamente imposible satisfacer las necesidades de los niveles más altos, en la mayoría de los empleados por que en principio estos, no están dispuestos a trabajar con eficiencia. Según McGregor, si los empleados no están dispuestos a cooperar en la consecución de los objetivos y logros organizacionales, esta no disposición se relaciona más con los administradores que con los propios empleados y señala que las retribuciones que se les dan a los empleados de la teoría X, son solo útiles para ellos cuando se van del trabajo y se van a sus hogares.

Las actitudes de la teoría X según McGregor, son la principal causa de que trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para afectar el sistema.

La segunda teoría Y, tiene una visión totalmente opuesta del ser humano, supone que el trabajo es una capacidad natural para todas las personas, que les permite realización personal.

Según esta teoría, la principal tarea de los administradores es fomentar un clima agradable y favorable para el crecimiento y desarrollo de la autonomía en su personal, la seguridad en

ellos mismos y sobre todo la confianza, lo que consiguen minimizando la supervisión que les dan. Esta teoría Y se resume en seis suposiciones.

1. El gasto del esfuerzo físico y mental en el trabajo es un proceso natural como el descanso.
2. El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos para conseguir llevar el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales.
3. La dedicación hacia los objetivos es función de las recompensas asociadas a su logro.
4. El ser humano en promedio aprende, en condiciones adecuadas, no solo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.
5. La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas organizacionales está distribuida en la organización de forma aplicada, no precaria.
6. En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del promedio de los seres humanos son solo utilizadas de manera parcial.

La teoría Y supone que los seres humanos actúan en colaboración con la fuerza laboral y administración, mientras que la teoría X, es un claro reflejo de los fracasos organizacionales.

#### **2.2.2.7 Teoría de Elton Mayo, necesidades sociales.**

Otro importante autor que realizó investigaciones en el tema de los factores motivacionales, preocupado por el desarrollo humano en el trabajo y los efectos del entorno laboral sobre el trabajador, es Elton Mayo quien es el iniciador de las teorías humanistas, donde él y su

escuela de relaciones humanas hicieron la suposición que la pertenencia de grupo y la afiliación eran necesidades básicas fundamentales.

Las investigaciones de Elton Mayo entre los años 1927 y 1939, derivaron a experimentos apoyados por Roethlisberger y Dickson en la planta de Hawthorne de la Western Electric Co. de Chicago. Estos experimentos fueron decisivos para el estudio de las relaciones humanas. Su objetivo principal fue estudiar el efecto de la productividad, pero los resultados arrojaron algunos datos inesperados sobre las relaciones de los seres humanos, estos resultados tuvieron una consecuencia significativa en investigaciones posteriores en la ciencia de la conducta de los individuos.

Las conclusiones fueron las siguiente:

1. La vida industrial le ha restado significancia al trabajo, por los que los individuos se ven forzados a satisfacer sus necesidades de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas.
2. A los trabajadores no solo les interesa satisfacer sus necesidades.
3. Los aspectos humanos desempeñan un papel importante en la motivación, y al respecto la investigación arrojó la importancia de las necesidades humanas y su influencia en el grupo de trabajo.
4. Los trabajadores responden mejor a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos, mediante incentivos materiales.
5. Si los administradores aplican una fuerza de trabajo amenazadora, frustrada y alineada, los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias dirigidas a oponerse a los objetivos impuestos por los mismos administradores.

La conclusión que lograron derivar de la investigación entendida por los administradores es que, a partir de los datos extraídos de los experimentos, es que las necesidades personales y sociales de los empleados son muy importantes y que la concentración que dispongan los administradores exclusivamente en la productividad y en cuestión de materiales y ambientales, puede llegar al fracaso.

#### **2.2.2.8 Teoría de C. Argyris.**

Otro estudio realizado en el año 1957 por C. Argyris hace referencia a que las metas o necesidades de los individuos no son compatibles con los objetivos y necesidades de la organización, por esto la organización, tenderá a realizar demandas poco convenientes a sus trabajadores.

Para el autor, la organización es más bien burocrática, interpersonal y superficial, por lo que provoca que los trabajadores sientan desconfianza, en algunas ocasiones creen conflictos, y en consecuencia baje la eficacia por su parte.

C. Argyris, considera que la eficacia de las motivaciones está influida por una serie de causas que se mencionan a continuación;

- Aspiraciones de los trabajadores.
- Escala de valores.
- Capacidad.
- Situación económica y social.
- Grado de satisfacción, etc.

C. Argyris, cree que el efecto de estos factores motivacionales es restringido debido a la desmotivación y despersonalización que presentan los empleados de las distintas organizaciones que causa sobre ellos los sistemas de la organización formal, impidiendo por todo esto el desarrollo de las habilidades de los individuos.

Además, menciona en su publicación, que la dirección y el control sobre el personal son extremadamente estrechos y detallados para efectuar la selección de posibilidades.

También, agrega que el fundamento del trabajo en una organización formal considera al trabajador inmaduro, subordinado, pasivo y dependiente, por lo que debe ser sometido a sistemas rígidos que incrementen su productividad, considerando que el hombre se desarrolla en un estado pasivo a otro de actividad creciente, de un estado dependiente a uno de independencia, de falta de conocimiento a tener el control sobre sí mismo.

## **2.3 Satisfacción laboral.**

### **2.3.1 Definición**

Davis y Newstrom (2003), definen la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

Lo que conlleva a un mayor desempeño laboral según distintos autores que se desenvuelven en este tema.

El desempeño laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado, citado en Araujo y Guerra, 2007.

Además, otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por Stoner, quien afirma que el desempeño laboral es la manera en cómo los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad, citado en Araujo y Guerra, 2007.

### **2.3.2 Estudios.**

Se plantea frecuentemente que el desempeño laboral está estrechamente relacionado con la satisfacción que el individuo pueda sentir en el puesto de trabajo, y en la actualidad la satisfacción laboral suma importancia vital para desarrollo de la humanidad, es por esto que recurrimos a estudios realizados con anterioridad con el fin de apoyar nuestra investigación en este ámbito.

#### **2.3.2.1 Teoría de la satisfacción basada en las características del puesto.**

La presente teoría fue postulada por dos psicólogos, J. Richard Hackman y G. R. Oldham. En su publicación ellos, mencionan cinco dimensiones fundamentales, o características específicas que se dan en el puesto de trabajo.

La primera es diversidad de actividades, la que designa un número de destrezas o capacidades que se requieren para desenvolverse en alguna tarea específica. Mientras más llamativo para el trabajador sea la tarea, más importancia le dará.

Mencionan también la identidad en las tareas, la que hace referencia a la realización de la tarea en su totalidad, como por ejemplo en una organización que se dedica a hacer partes de

un producto o como sucede en las líneas de montaje, realizar un producto en su totalidad le da más satisfacción a un empleado que completar solo una parte del todo.

La tercera dimensión es la importancia de la tarea, que va dirigida a la importancia que tiene lo que están realizando en su puesto para la vida o bienestar de los demás.

Mencionan además la autonomía, que hace referencia a grado de libertad que tenga la persona que se desenvuelve en el puesto su puesto de trabajo, en la programación y el trabajo mismo. Comentan que mientras más subordinado se encuentre el empleado, mayor será el sentido de responsabilidad que le dé a alguna tarea en específica.

Por último, se refieren a la dimensión de retroalimentación, característica obvia del trabajo, que denota la cantidad de información que recibe el empleado sobre su rendimiento en las tareas asignadas.

La pregunta habitual es, ¿los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos?

En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo.

El análisis minucioso de las investigaciones indicaba que, en el supuesto de que exista una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, la correlación solía ser baja. Sin embargo, la inclusión de las variables moderadoras ha incrementado la correlación. Por

ejemplo, la relación es más fuerte cuando la conducta del empleado no está sujeta a límites ni controles de factores externos.

### **2.3.2.2 Modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo.**

El modelo propuesto por Lawler (1973), citado por Weinert (1985), remarca la relación expectativas-recompensas, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. Este autor plantea la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o insatisfacción laboral; es decir, que estas dependen de la comparación entre la recompensa recibida por el rendimiento del individuo en su trabajo y lo que el individuo creía adecuada a cambio de su trabajo.

Por lo tanto, si la recompensa recibida es mayor o equiparable con lo que era esperado por el individuo, se alcanza un estado de satisfacción; si esta relación se da en el sentido contrario, se produce la insatisfacción del individuo.

En este modelo, tiene vital importancia el fenómeno de la percepción individual de la satisfacción laboral, asumiendo el punto de partida de la teoría sobre la disonancia cognitiva, sobre todo de la teoría de la igualdad.

El proceso de este modelo, que conduce a la satisfacción e insatisfacción está determinado por las siguientes variables: inversiones personales y percibidas en el trabajo, inversiones percibidas y resultados de las personas de referencia, características del trabajo percibidas y la cantidad percibida de recompensas o de compensación.

También, es necesario saber que, en esta teoría el término recompensa no solo significa retribución financiera, además incluye un abanico muy amplio de todos los resultados y facetas del trabajo que se puedan imaginar (remuneraciones, ascensos, reconocimientos, etc.)

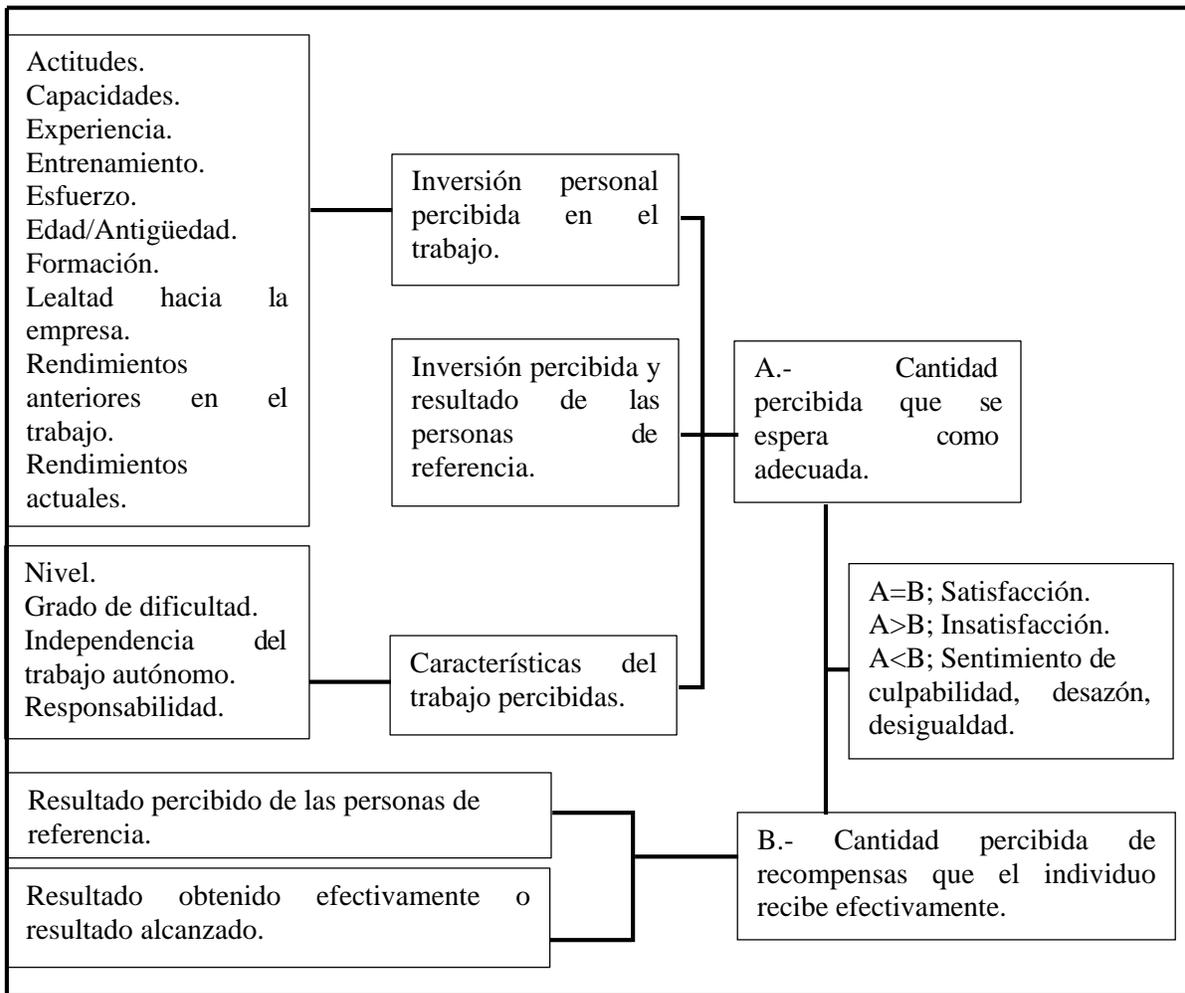


Figura 2. Modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo de Lawler, citado por Weinert (1985).

### **2.3.2.3 Satisfacción en el trabajo, Según Locke.**

La satisfacción que los individuos perciben en su lugar de trabajo es dependiente al grado en que todo lo asociado a su trabajo cumple con las expectativas y necesidades del empleado.

Según un estudio de Locke en el año 1976, con respecto al tema, se describen siete condiciones de trabajo que son conductoras a la satisfacción laboral para la gran mayoría de las personas. Se enuncian a continuación:

1. Trabajo que desafíe mentalmente con el cual el individuo pueda lidiar exitosamente.
2. El interés del personal por el trabajo.
3. Recompensas por actuaciones que estén directamente relacionadas con las aspiraciones del personal, que sean justas y entendibles.
4. Trabajo que no sea físicamente desgastante.
5. Condiciones de trabajo que sean compatibles con las necesidades físicas y metas laborales del empleado.
6. Alta autoestima por parte del empleado.
7. Ayuda a obtener trabajo, pago y promociones interesantes y minimizar la ambigüedad y conflicto de roles.

### **2.3.2.4 Estudio realizado por Robbins (1996).**

Robbins define la satisfacción laboral centrándose básicamente en los niveles de insatisfacción y satisfacción sobre la proyección hacia el positivismo o negativismo, definiéndola como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo.

El puesto de una persona requiere de la interacción con sus pares, jefes y subordinados, además del cumplimiento de las reglas y políticas organizacionales, y el aceptar las condiciones de trabajo, que comúnmente no son las ideales para el trabajador.

Robbins, también nos indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto de trabajo son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, pares que apoyen y el ajuste de personalidad con el puesto.

Por otro lado, la satisfacción en el puesto, en el desempeño del empleado, implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo, y satisfacción y rotación. En este punto podemos encontrar factores importantes, que retroalimentan de manera positiva o negativa en el desempeño de un puesto de trabajo, guiando la satisfacción hacia una mejora en la productividad, a una permanencia estática o a una exigencia de movilidad, que sea bien transitoria o definitiva, para así poder satisfacer los niveles de las exigencias personales.

#### **2.3.2.5 Teoría de la Equidad.**

Teoría creada por el autor J. Stacy Adams en el año 1965, la que considera que, a los empleados, además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desea que estas recompensas sean equitativas.

El término equidad en este contexto, se refiere a la proporción que relaciona a los insumos laborales de los individuos con las recompensas laborales que este obtiene.

Según la teoría planteada por J. Stacy Adams, las personas muestran satisfacción en el trabajo con lo que reciben de acuerdo al esfuerzo realizado en sus tareas, las personas juzgan la

equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que reciben el resto de los trabajadores de la organización, realizando tareas similares.

Y propone que la percepción que se posea sobre la equidad con que se trata a los trabajadores influye directamente sobre la motivación y satisfacción.

En toda situación laboral, se evalúa el trabajo y los resultados. Si la relación aporte y resultado que la persona percibe en comparación con las de otras personas, considerara que la situación es equitativa y por lo tanto no se genera conflicto alguno. Así se calcula esta relación entre resultado y trabajo realizado comparándolo con la razón de los otros compañeros de trabajo.

#### **2.3.2.6 Teoría de la Expectativa de Vroom.**

Esta teoría busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones que se puedan presentar en el trabajo, descrita en el libro “Administración” de Stonner, James y Freeman, E, (1994).

Expectativas, resultados y comportamiento en el trabajo. Este modelo se basa en supuestos relacionados al comportamiento en las organizaciones, los cuales se detallan a continuación:

- El comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente.
- Los individuos toman decisiones conscientes sobre su comportamiento.
- Los individuos tienen distintas necesidades, deseos y metas.
- Los individuos escogen entre varias opciones de comportamiento, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado.

Lo mencionado anteriormente se sintetiza en el Modelo de las Expectativas, cuyos componentes principales son los siguientes:

- Esperanza de éxito en el desempeño:

Los individuos esperan ciertos efectos de su comportamiento. Estas expectativas también afectan su decisión sobre cómo deben ser.

- Valencia:

El resultado de una conducta tiene una valencia específica, un poder para motivar al individuo, el cual depende de cada individuo y cambia según el individuo en el que se presenta.

- Expectativa de esfuerzo – desempeño:

Las expectativas de los individuos acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán las decisiones en relación al desempeño. Ante la posibilidad de escoger, el individuo tiende a elegir el nivel de desempeño que parece tener mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás.

Estos componentes conllevan a plantear tres preguntas que son de importancia para el individuo: si realizo tal cosa, ¿cuál será el resultado?, ¿el resultado vale la pena? y ¿qué oportunidades tengo de lograr un resultado que valga la pena para mí?. Las respuestas a estas interrogantes dependerán en parte de los resultados esperados por el individuo. Se pueden presentar resultados intrínsecos, los cuales el individuo los siente directamente como un buen resultado de la buena ejecución de la actividad e integra sentimientos de logro, mayor autoestima, adquisición de habilidades, entre otros. Estos resultados son proporcionados por una persona externa, puede ser el supervisor o jefe directo del individuo. Un nivel individual de desempeño puede ser acompañado de varios resultados, cada uno con su propia valencia;

e incluso algunos pueden tener valencia por las expectativas de que conlleven a otros resultados esperados por los individuos.

En este modelo se puede apreciar que el valor de la recompensa esperada por el individuo se combina con su percepción del esfuerzo que requiere obtener la recompensa y la probabilidad de obtenerla, se debe producir cierto grado de esfuerzo que se combina con las capacidades, los rasgos del individuo y con la forma en que realiza determinada actividad, para producir un nivel específico del desempeño, el grado resultante conlleva a recompensas intrínsecas o consecuencias negativas si es menor que el esperado, estas recompensas son inherentes a la realización de sus actividades, y quizá a las recompensas extrínsecas. Las recompensas intrínsecas no están garantizadas, esto porque dependen de cómo el supervisor, y quizá otros evalúen el desempeño del individuo y de la disposición de la empresa para recompensarlo.

El individuo tiene sus propias ideas sobre la equidad del conjunto total de recompensas recibidas, que al medirse con las que realmente le otorgan produce el nivel de satisfacción que siente, su experiencia se aplicará después a sus evaluaciones futuras de los valores de las recompensas concedidas a otra realización posterior de la actividad.

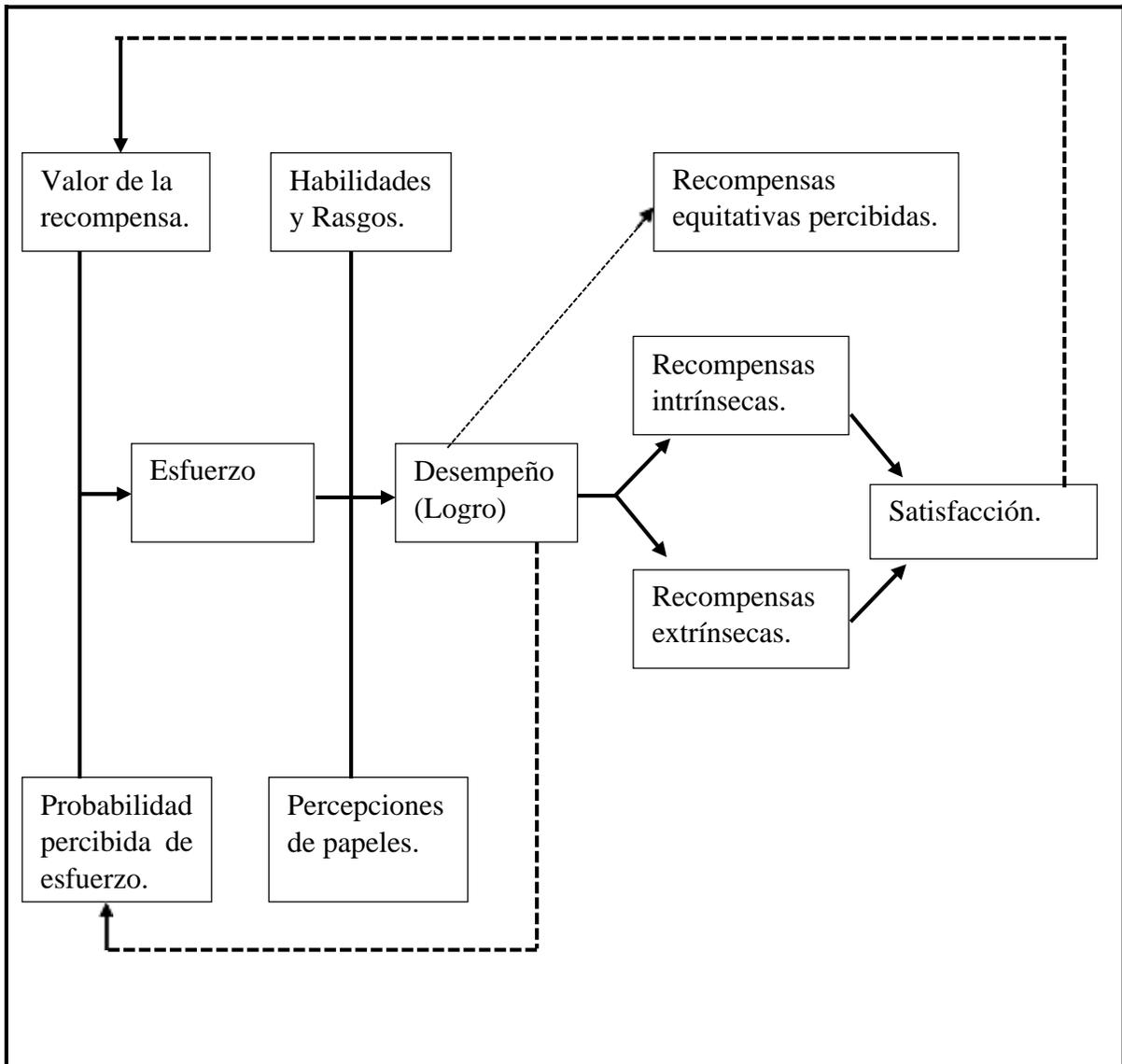


Figura 3. Modelo de la Teoría de las Expectativas. Fuente: Stoner, J. y Freeman, E., Administración, 1994.

La hipótesis fundamental de la teoría de las expectativas es que el individuo haga lo que piense y espere que le pueda llevar a un resultado final esperado. Esta teoría produce mejores resultados en aquellos contextos que la favorecen (Graen, 1969). Según Graen debe existir una relación de contingencia claramente establecida entre el comportamiento del individuo y el resultado deseado. Si la persona no percibe tal relación, la teoría no funciona. Para que

ejerza influencia en la productividad, el empleador debe recompensar el desempeño de manera proporcional y ascender a los mejores. Los gerentes que desean hacer productiva a la gente deben establecer la expectativa de que, a mayor producción, más recompensas (Nash, 1988).

#### **2.4 Relación factores motivacionales y satisfacción laboral.**

La satisfacción laboral depende de variados factores, mientras más elevada sea la calidad de en el trabajo, mayor satisfacción traerá para el personal de la organización, esto puede conllevar a modificar el ausentismo, el que es la principal consecuencia de una insatisfacción laboral y diversas otras consecuencias, la satisfacción laboral se ve influida mayormente por factores motivacionales presentes en el lugar de trabajo, que condicionan positiva o negativamente la actitud que posee el trabajador con sus labores.

Además de indagar sobre las dos variables a investigar, nos propusimos buscar información publicada con anterioridad sobre la relación que existe entre las dos variables, y nos encontramos con los siguientes planteamientos de variados autores.

##### **2.4.1 Estudios.**

Existen variados factores motivacionales que conllevan a una satisfacción laboral e influyen en el comportamiento del ser humano, pero los principales encontrados con el pasar de los años por distintos investigadores, son los siguientes.

#### **2.4.1.1 Dinero.**

El dinero es el principal factor detonante de una positiva satisfacción laboral, tiene aspecto de reforzador universal, que con él se pueden adquirir distintos tipos de recompensas, además de poder acumularse para suplir futuras necesidades.

Las personas en este sentido no trabajan por el dinero propiamente tal, sino que lo ve como un medio para obtener diferentes cosas.

Morse y Weis, realizaron un estudio en el año 1995, el que determinó que un 80% de los trabajadores estudiados afirmaban que seguían realizando labores a pesar de tener sus necesidades económicas satisfechas, al contrario, trabajadores obreros y no calificados, pusieron el dinero como factor fundamental a nivel motivacional para su satisfacción laboral.

#### **2.4.1.2 Actividad.**

Fridman y Havighurst estudiaron este tema en el año 1954, y encontraron que la mayoría de las personas estudiadas les gustaba trabajar porque los mantenía ocupados y activos. No se sentían a gusto sin trabajar, por no tener que hacer con el tiempo libre.

La inactividad prolongada muchas veces les parecía algo aburrida e incluso desagradable en comparación con realizar actividades que les asignaba en un lugar de trabajo.

#### **2.4.1.3 Autoestima.**

Wilensky en el año 1961, estudio la autoestima, y encontró tres grupos que se relacionan con el tema.

1. El primero es la libertad para actuar en el trabajo.
2. Relativa autoridad y responsabilidad.
3. Oportunidad de interacción social.

Se refiere también a lo que opina el individuo de sí mismo, que es en muchos casos función del trabajo, de la excelencia de su desarrollo y de la forma en que reconozca la sociedad la importancia de la labor que está desempeñando.

#### **2.4.1.4 Interacción social.**

En diversos estudios se ha llegado a la conclusión de que la satisfacción laboral depende en gran medida de la interacción social, que se refiere a las relaciones que existen entre los trabajadores por causa de sus actividades en el trabajo.

La satisfacción no proviene del contacto social en sí, sino de detalles específicos que se dan del contacto social, que van de acuerdo a los factores de personalidad de cada individuo. Por ejemplo, puede ser que aun grupo de trabajadores les motive las relaciones afectivas con un mayor carácter íntimo, y para otro grupo de empleados les motive la posibilidad de influir en las demás personas e inclusive, otros pueden sentirse a gusto sintiéndose protegidos por sus superiores.

#### **2.4.1.5 Estatus social.**

Al hablar de estatus social, nos referimos al prestigio que se le da a los individuos consecuencia de su ocupación.

En muchos casos se identifican a los individuos por el puesto que ocupan, ejemplo de esto es referirse a alguien como el gerente de la organización, los demás se forman una serie de expectativas y estereotipos relacionados con la profesión en cuestión, pero no consideran las diferencias individuales que posee cada persona en ese cargo.

Entonces, el prestigio de una profesión es un detonante de la satisfacción laboral y aluden a que los trabajadores participen de esta.

Las profesiones u ocupaciones poseen distintos grados de estatus y las personas en busca de posesión se identifican con las que poseen mayor prestigio.

A partir de esto, podemos mencionar que la satisfacción laboral puede estar dada por el lugar que ocupe su puesto de trabajo en la jerarquía de la organización.

#### **2.4.1.6 Eficacia.**

White en 1959, realizó una investigación orientada al tema, en la que propone un nuevo enfoque de la motivación con base en la eficacia, en la sensación que resulta de un trabajo o tarea bien realizada.

Los trabajadores se desenvuelven mejor si los resultados anteriores fueron positivos, es decir, la satisfacción laboral del individuo se modifica conforme a las actividades que realiza y como las realiza.

#### **2.4.1.7 Confirmación de la relación factores motivacionales y satisfacción laboral.**

Estudios de Hall y Kolstad (1942), Thorndike (1935), Super (1939) y Uhrbrock (1934), son autores que han basado sus estudios en este tema y han reconocido y confirmado que existe relación entre la satisfacción en el trabajo y su estatus dentro de la organización o diversos otros factores.

Herzberg, Mausner y Snyderman (1959), realizaron una investigación para dar explicación a el aumento o disminución de la satisfacción laboral. Para esto entrevistaron a 200 contadores e ingenieros, se les preguntó si sus sentimientos personales afectaban su ambiente laboral y cómo se desempeñaban en este, sus relaciones personales y su bienestar en general.

Realizada la encuesta la volvieron a hacer, pero en esta ocasión se les pidió a los trabajadores que describieran eventos en el trabajo que hubieran resultado en sentimientos negativos respecto a sus labores.

Sus respuestas generaron cinco factores como elementos determinantes de la satisfacción laboral; logro, reconocimiento, en trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el progreso. Y se determinó que los últimos tres factores eran los de mayor importancia e influencia en la satisfacción que presentaba el empleado en el trabajo.

### **3. TIPO DE INVESTIGACION.**

El presente estudio presenta un tipo de investigación descriptivo, esto en base a que la investigación, se centra en describir los diferentes factores motivacionales que influyen en los dos grupos de personal que presenta la empresa de ASMAR (T), en cuanto a su satisfacción laboral.

Describe los fenómenos a estudiar y expone sus características.

### **4. HIPOTESIS DE INVESTIGACION.**

En base al marco teórico, planteamiento del problema y objetivos de la investigación, se derivan las siguientes hipótesis con el objeto de presentar respuestas antes del resultado de la investigación.

Hipótesis.

1. El personal uniformado armada prioriza los factores en relación con la autorrealización sobre los factores de reconocimiento para la consecución de la satisfacción laboral.
2. El principal factor determinante de la satisfacción laboral entre ambos grupos de personal es el factor remuneraciones.
3. El personal particular prioriza los factores de seguridad como primordial para la satisfacción laboral.

## **5. DISEÑO DE LA INVESTIGACION.**

El diseño de investigación utilizado en este estudio es no experimental, al no influir en la decisión de los individuos (muestra), no se manipula ni se interfiere en las variables que se consideran en este estudio.

El diseño considerado en la investigación es transversal correlacional-causal, porque las causas y efectos están dadas y manifestadas, solo se procede a analizar y reportar lo obtenido del estudio.

## **6. SELECCIÓN DE LA MUESTRA Y RECOLECCION DE DATOS.**

La población presente en la empresa ASMAR (T), considerando ambos grupos de trabajadores (septiembre 2017) es de 2576 empleados, de los cuales 1766 son personal particular y 565 pertenecen al personal uniformado armada, además cuenta con trabajadores a honorarios los que suman 245 personas.

La muestra estimada para un reducido margen de error inferior al 10%, considera a 124 individuos de personal particular y 63 individuos de personal uniformado armada, todo lo antes mencionado con un 95% de confianza.

El método de muestreo a utilizar en esta investigación será el muestreo probabilístico, se procederá a encuestar aleatoriamente a cualquier trabajador que pertenezca a estos grupos.

Como se menciona anteriormente, el tipo de muestreo será el muestreo aleatorio simple, ya que se dispone del permiso de la empresa para proceder a encuestar en todos los departamentos, realizando una selección al azar en donde todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados como sujetos de muestra.

Para evaluar las variables que presenta esta investigación, se dispondrá de un instrumento tipo cuestionario con variadas preguntas relacionadas al tema para derivar de él, las conclusiones acerca de los principales factores motivacionales influyente en la satisfacción laboral de los distintos grupos de trabajadores de la empresa.

## **7. VALIDACION DE LA ENCUESTA A UTILIZAR.**

Para efectos de la validación de la encuesta utilizada en esta investigación, se procedió a aplicarla a un grupo reducido de ambos tipos de trabajadores (aplicada en dos secciones diferentes), con el fin de estudiar si las preguntas eran comprendidas por el personal encuestado y si la encuesta se encontraba bien realizada y distribuida con sus preguntas, además con el objeto de estudiar y verificar que la encuesta no se dejaba de lado ningún dato que pudiese ser relevante para la investigación.

Con los datos obtenido de las encuestas se obtuvo un índice de confiabilidad (alfa de Cronbach) de 0.977. Datos que se obtuvieron del análisis arrojado por el programa SPSS.

## **8. ASMAR TALCAHUANO.**

ASMAR es una empresa del Estado de Chile, de administración autónoma, del área de la industria naval y de defensa, orientada a cuya actividad principal es efectuar el mantenimiento y la reparación de las unidades navales de la Armada de Chile y, además, de embarcaciones nacionales y extranjeras. Junto con esto, construye naves y artefactos navales para la Marina y para terceros.

Para ello, la empresa está organizada en tres plantas industriales ubicadas en las ciudades de Valparaíso, Talcahuano y Punta Arenas, y su Dirección Corporativa se encuentra ubicada también en Valparaíso.

## **8.1 Directrices estratégicas.**

### **8.1.1 Misión.**

ASMAR es una Empresa del Estado, de administración autónoma, del área de la industria naval y de defensa, cuya actividad principal es satisfacer eficientemente las necesidades de reparaciones, carenas y construcciones de la Armada de Chile y efectuar reparaciones, carenas y construcciones de naves y artefactos navales para terceros.

### **8.1.2 Visión.**

La visión de ASMAR es tener una administración, infraestructura, procesos y personal capacitado, para mantener en los niveles que les compete a las unidades de la Marina, poniendo a disposición de la Armada de Chile y de las empresas navieras del mundo sus capacidades de reparación y construcción naval, con el objeto de lograr su pleno empleo, alcanzando costos que la transformen en una Empresa más competitiva y rentable.

## **8.2 Reseña Histórica.**

El primer arsenal de la Armada de Chile se estableció naturalmente en Valparaíso, puerto base de la Escuadra Nacional, el 5 de diciembre de 1817, cerca de lo que hoy día es la Plaza

de la Aduana. En 1870 poseía en sus dependencias una maestranza, para la que se solicitaban un Ingeniero 2º, un mecánico, dos herreros y tres carpinteros, y en 1874 un constructor naval.

La necesidad de efectuar la reparación y mantención de las nuevas unidades de la Armada de Chile en el país motiva la construcción de un dique de carenas de mayor capacidad a los existentes en Chile.

Después de diversos estudios y trabajos orientados a desarrollar el proyecto más conveniente para la Armada de Chile y el país, el 20 de febrero de 1896, se inaugura el Dique Seco de Carenas N°1 en el sector del Bajo Marinao en la Bahía de Concepción, Talcahuano, creándose con esto los Arsenales de Marina. Junto al dique se conciben talleres y laboratorios que apoyan las actividades de reparación, constituyéndose en el complejo industrial más importante de la época en Chile.

En Magallanes los arsenales se establecieron originalmente a contar de junio de 1896 en Puerto Zenteno. En 1900 se trasladaron hacia Punta Arenas a un sector en la Avenida Independencia, estableciéndose en 21 de mayo recién el 1 de febrero de 1953, iniciando sus actividades como Subdepartamento de Ingeniería Naval, dependiente del comandante del Arsenal Naval. Este desarrollo prosperaría con los años, para transformarse en lo que con orgullo hoy denominamos “El Astillero más Austral del Mundo”.

La adquisición del acorazado “Almirante Latorre”, por parte de la Armada de Chile, propicia la construcción de un segundo dique de mayor capacidad: el Dique Seco N°2, inaugurado el 15 de julio de 1924. Así, la capacidad de los Arsenales permitía no sólo satisfacer eficientemente los requerimientos de la Armada de Chile, sino que, además, de armadores

nacionales y extranjeros cuyas embarcaciones transitaban a lo largo de la costa del Pacífico Sur Oriental.

El 6 de abril de 1960, se crea ASMAR- Astilleros y Maestranzas de la Armada, como una empresa autónoma del Estado, orientada a satisfacer los requerimientos de mantención, reparación, recuperación, conversión, modernización y construcción de naves de la Armada de Chile y de la comunidad naviera nacional e internacional.

A lo largo de los años, su incesante actividad le ha permitido mantener la operatividad de las unidades de la Armada y le ha valido el reconocimiento de armadores nacionales y extranjeros, los cuales han confiado la solución de sus necesidades a los Astilleros de la Corporación.

## 9. RESULTADOS.

A través de una encuesta de elaboración propia, que cuenta con 31 preguntas cerradas y 5 abiertas (para análisis descriptivo), se obtienen diversos resultados de los trabajadores de la empresa ASMAR, para su análisis que se describe a continuación.

### 9.1 Análisis descriptivo.

El presente análisis inicia con los principales datos sociodemográficos que se consideran significativos para desarrollar esta investigación.

Entre los que destacan, se presentan a continuación.

#### 9.1.1 Edad.

El rango de los encuestados varía desde 24 hasta los 66 años, siendo en su mayoría trabajadores que van desde los 40 hasta los 49 años con un 40.2% del total de los encuestados.

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cuenta de Encuestas</b>	<b>Promedio de Edad</b>
<b>Particular</b>	124	44,702
<b>Uniformado</b>	63	38,825
<b>(en blanco)</b>	2	48,500
<b>Total general</b>	<b>189</b>	<b>42,783</b>

Tabla 1. Promedio de edades por grupo de trabajador. Fuente Elaboración Propia.

<b>Rango de Edad</b>	<b>Entre 20 y 29</b>	<b>Entre 30 y 39</b>	<b>Entre 40 y 49</b>	<b>Entre 50 y 59</b>	<b>Entre 60 y 61</b>
<b>Cantidad</b>	20	52	76	26	15
<b>Porcentaje</b>	10,58%	27,51%	40,21%	13,76%	7,94%

Tabla 2. Rango de edades por porcentaje. Fuente Elaboración Propia.

### 9.1.2 Sexo.

La empresa cuenta en su mayoría con personal de sexo masculino, por lo que las encuestas cuentan con un número mayor de personal masculino.

De los encuestados, destaca que en el personal uniformado no se encuentran mujeres, y el número de mujeres entre el personal particular, es reducido.

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cuenta de Encuestas</b>
<b>Particular</b>	<b>124</b>
F	11
M	113
<b>Uniformado</b>	<b>63</b>
M	63
<b>En blanco</b>	<b>2</b>
M	2
<b>Total general</b>	<b>189</b>

Tabla 3. Sexo de los encuestados. Fuente: Elaboración Propia.

Del total de los encuestados un 94.1% pertenece al sexo masculino, entre los dos grupos de trabajadores. (dos trabajadores no indicaron algún sexo).

### 9.1.3 Estado civil.

De las personas encuestadas 126 trabajadores se encuentra casados equivalentes al 66.67% del total, y 46 personas indican estar solteros correspondiente al 24.34% y los encuestados restantes indican otra situación, en este caso lo indican 17 trabajadores, un 8.66% del total. (dos trabajadores encuestados no indicaron estado civil).

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cuenta de Encuestas</b>
<b>Particular</b>	<b>124</b>
Casado	81
Otro	13
Soltero	30
<b>Uniformado</b>	<b>63</b>
Casado	43
Otro	4
Soltero	16
<b>En blanco</b>	<b>2</b>
Casado	2
<b>Total general</b>	<b>189</b>

Tabla 4. Estado civil de los encuestados. Fuente: Elaboración Propia.

#### 9.1.4 Situación laboral.

Primordial para el desarrollo de esta investigación en la cual se busca comparar los diversos factores que provocan satisfacción laboral en cada grupo de trabajadores. En la encuesta se consideran Personal Uniformado y Personal Particular de los cuales la empresa cuenta con 576 uniformados y 1767 particulares, y otros que no pertenecen a estos grupos, honorarios.

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cuenta de Encuestas</b>
Particular	124
Uniformado	63
(en blanco)	2
<b>Total general</b>	<b>189</b>

Tabla 5. Situación laboral de los encuestados. Fuente: Elaboración Propia.

Estas respuestas se corresponden con la selección de la muestra óptima para lograr una representación correcta, con un mínimo margen de error.

## 10. OBSERVACIONES GENERALES.

A continuación, se pueden ver los promedios de las respuestas al cuestionario de satisfacción laboral, destacando las principales diferencias de respuestas entre ambos grupos de trabajadores. (Ver encuesta en el Anexo 1).

ÍTEM	PARTICULAR	UNIFORMADO	DIFERENCIA
1	4,331	4,317	0,014
2	3,863	3,921	-0,058
3	4,066	4,175	-0,109
4	3,685	3,54	0,145
5	3,943	3,81	0,133
6	3,886	3,73	0,156
7	4,016	4,095	-0,079
8	4,371	4,597	-0,226
9	4,202	4,429	-0,227
10	3,903	4,079	-0,176
11	4,435	4,524	-0,089
12	3,218	3,917	-0,699
13	3,29	3,397	-0,107
14	4,081	3,841	0,24
15	4,545	4,317	0,228
16	4,276	4,238	0,038
17	4,244	4,254	-0,01
18	3,813	3,841	-0,028
19	4,122	3,984	0,138
20	3,472	3,603	-0,131
21	3,602	3,302	0,3
22	3,821	3,619	0,202
23	3,699	3,444	0,255
24	4,033	3,841	0,192
25	2,675	3,587	-0,912
26	2,772	3,063	-0,291
27	4,367	4,403	-0,036
28	4,292	4,222	0,07
29	4	3,952	0,048
30	4,083	4,159	-0,076
31	3,992	3,905	0,087

Tabla 6. Promedios de respuestas comparativos. Se considera como 5 muy satisfecho y como 1 muy insatisfecho. Fuente: Elaboración propia.

A partir de la encuesta realizada, se obtuvieron los siguientes resultados promedios con lo que podemos indicar lo siguiente.

Las diferencias más significativas que arrojó la encuesta son asociadas a los Ítems 12 y 25, que corresponden a “la oportunidad de realizar carrera funcional dentro de la empresa” y si “la remuneración recibida está de acuerdo con el trabajo realizado” respectivamente.

<b>ITEM</b>	<b>PARTICULAR</b>	<b>UNIFORMADO</b>	<b>DIFERENCIA</b>
12	3,218	3,917	-0,699
25	2,675	3,587	-0,912

Tabla 7. Diferencias más significativas entre ambos grupos de trabajadores. Fuente: Elaboración Propia.

Podemos notar en el ítem número 12, “Existen oportunidades de hacer carrera funcional”, que se destaca la diferencia de 0.699 puntos (ver gráfico 1), orientando al personal uniformado hacía estar más satisfecho con este ítem, lo que se explica por la oportunidad que posee el personal uniformado armada de realizar carrera funcional por el hecho de trabajar para el estado (Personal Armada de Chile) e ir ascendiendo con el pasar de los años, lo que además significa un aumento de los beneficios en general.

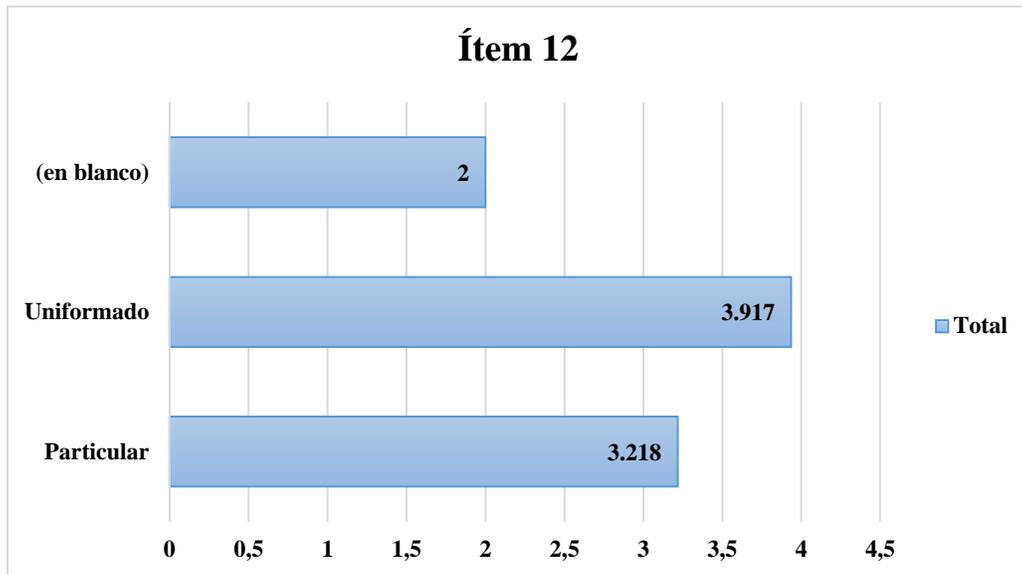


Gráfico 1. Ítem 12. "Existen oportunidades de hacer carrera funcional." Fuente: Elaboración Propia.

En relación al ítem número 25, "Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo", destacando también con una diferencia de 0.912 puntos (ver gráfico 2) orientado al personal uniformado hacia estar más satisfecho con este ítem, podemos explicarlo debido a las cargas de actividades laborales, que en el caso del personal particular son mayores por un mismo o menor sueldo que el del personal uniformado armada, además el personal uniformado se rige por una base de sueldos en relación a los años de servicio, por lo que reconoce su sueldo y lo de sus pares, en cambio en el personal particular existen diferencias en los valores del trabajo de una persona a otra realizando la misma labor. Sumado a todo lo anterior y como dato adicional los sueldos de la empresa ASMAR (T), para el personal particular son inferiores a los del mercado.

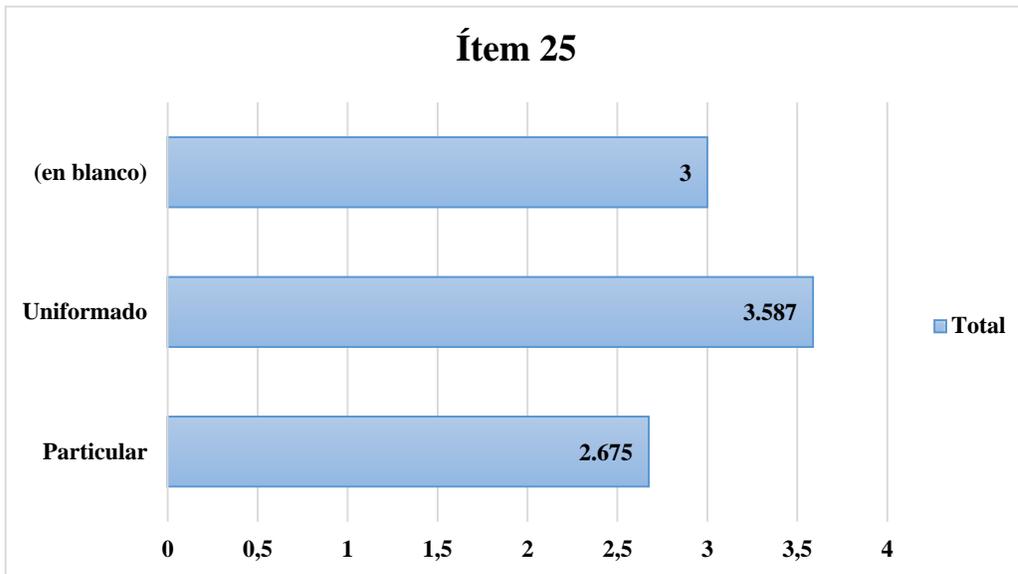


Gráfico 2. Ítem 25. “Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo.” Fuente: Elaboración Propia.

## 11. RELACION DE RESULTADOS CON TEORIAS PLANTEADAS.

Para continuar con el análisis de este estudio, relacionaremos los resultados de las encuestas realizadas con los estudios antes mencionados que se consideran significativos para el desarrollo de esta investigación.

### 11.1 Teoría de los factores motivacionales de Herzberg.

En cuanto a los factores de higiene expuestos por Herzberg, podemos encontrar que ambos grupos de trabajadores (personal uniformado y el personal particular) priorizan los factores intrínsecos por sobre los extrínsecos.

<b>Particular</b>	<b>Uniformado</b>	<b>Factor</b>
<b>4,220</b>	<b>4,256</b>	<b>Intrínsecos</b>
3,797	3,829	<b>Extrínsecos</b>

Tabla 8. Relación con teoría de los “Factores motivacionales de Herzberg”. Fuente: Elaboración Propia.

Con lo anterior afirmamos que ambos grupos de trabajadores de la empresa ASMAR Talcahuano orientan su satisfacción laboral hacia lo personal, lo que involucra el crecimiento, desarrollo y los sentimientos y no hacia los factores que provienen del ámbito externo al individuo.

Los factores de motivación intrínsecos se llaman así porque provienen del interior de la persona y se alimenta continuamente con la propia actividad productiva. Estos factores son los que se aprovechan para motivación debido a que se desarrollan durante el ejercicio de la actividad por sí misma, y no dependen de elementos de motivación externos.

## **11.2 Teoría del proceso motivacional.**

En la teoría propuesta por Jonhmarshall Reeve, se destaca que la motivación es un proceso que nace por uno mismo para lograr alcanzar objetivos internos y a partir de esto conlleva una motivación hacia lo laboral por intentar alcanzar ese objetivo personal, en el caso de nuestra investigación y en relación con las preguntas de la encuesta, quienes afirmaron que el trabajo les ayudaba a desarrollar al máximo sus capacidades, se sentían más satisfechos con el resto de los factores estudiados.

Lo anterior confirma la teoría de Reeve y el proceso motivacional, al obtener los datos de las correlaciones con los distintos ítems relacionados con la Anticipación, la primera etapa del proceso.

### 11.3 Teoría de la jerarquía de las necesidades.

Esta teoría planteada por Abraham Maslow hace referencia a las necesidades que poseen los individuos y su conducta para conseguir los diversos objetivos propuestos.

En la presente investigación podemos concluir que los grupos de trabajadores estudiados poseen diferencias en cuanto a sus necesidades, si bien el personal particular se orienta hacia las necesidades de seguridad, el personal uniformado armada, ve la necesidad de satisfacer sus necesidades de autorrealización.

<b>Particular</b>	<b>Uniformado</b>	<b>Factor</b>
3,557	3,623	Fisiológicas
<b>4,068</b>	3,998	Seguridad
3,985	3,899	Pertenencia
3,467	3,471	Reconocimiento
3,942	<b>4,101</b>	Autorrealización

Tabla 9. Relación con teoría de la “Jerarquía de las necesidades de Maslow”. Fuente: Elaboración Propia.

Lo anterior se puede explicar por el deseo que posee el personal armada de ir desarrollando su carrera profesional, y en el caso del particular, orienta sus esfuerzos en la permanencia en el trabajo, dando prioridad a la seguridad laboral.

La diferencia detona del ambiente de seguridad que genera la empresa hacia el personal uniformado armada, al establecer por normas del estado y ser personal de fuerzas armadas del país. Este grupo de trabajadores es ascendido cada cierto periodo de tiempo, y no pueden ser despedidos fácilmente, en cambio el personal particular, no posee esta misma seguridad, su continuidad en la empresa depende más bien del desempeño demostrado en la organización.

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Basado en esta idea, el personal uniformado armada y sus necesidades básicas como las fisiológicas, de seguridad y pertenencia están en parte satisfechas, no es el caso del personal particular, que debe satisfacer primeramente este escalafón de necesidades para ascender en la pirámide.

#### **11.4 Teoría de la satisfacción basada en las características del puesto.**

Este estudio demuestra las diferentes características que puede poseer un puesto de trabajo y las agrupa en 5 dimensiones.

Basado en nuestra investigación, podemos mencionar que la orientación de la satisfacción de los trabajadores encuestados se encuentra en la diversidad de las actividades que desempeñan en sus puestos de trabajo.

<b>Particular</b>	<b>Uniformado</b>	<b>Factor</b>
<b>4,247</b>	<b>4,326</b>	Diversidad de actividades
4,041	4,135	Identidad en las tareas
4,097	4,119	Importancia de la tarea
4,169	4,302	Autonomía
3,779	3,596	Retroalimentación

Tabla 10. Relación con teoría de la “Satisfacción basada en las características del puesto”. Fuente: Elaboración Propia.

Ambos grupos respondieron a la encuesta, estar satisfechos con los ítems relacionados a la diversidad de actividades, lo que vemos como motivador para el trabajador de la empresa ASMAR, el disponer de variadas actividades aplicando diferentes destrezas o capacidades para resolver tareas no rutinarias y específicas.

### **11.5 Estudio de Robbins 1996.**

Este autor hace referencia a la satisfacción laboral en 5 niveles, que son los factores más importantes condicionantes de una satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

Analizando las encuestas realizadas a los trabajadores de ASMAR, podemos concluir que se orientan ambos grupos de trabajadores hacia las actividades desafiantes desde el punto de vista mental.

<b>Particular</b>	<b>Uniformado</b>	<b>Factor</b>
<b>4,315</b>	<b>4,373</b>	Trabajo desafiante desde el punto de vista mental
3,149	3,534	Recompensas Equitativas
3,998	3,830	Condiciones de trabajo
3,928	3,824	Pares que apoyen
4,044	4,173	Ajuste de personalidad con el puesto

Tabla 11. Relación con “Estudio de Robbins en 1996”. Fuente: Elaboración Propia.

Los trabajadores estudiados, dicen tener mayor satisfacción con actividades que fuercen la mente para desarrollarse, es decir que impliquen un desempeño mayor que el habitual, promediando los resultados, sobresalen este tipo de ítems por delante de las recompensas, las condiciones de trabajo, el apoyo de sus pares y su acomodo con el puesto.

## **12. FACTORES MOTIVACIONALES INFLUYENTES EN LA SATISFACCION LABORAL DENTRO DE ASMAR (T).**

### **12.1 Factores motivacionales que producen mayor satisfacción laboral.**

Analizando las respuestas de los encuestados para este estudio, podemos dar respuesta al tema principal de la investigación, que factores son mejor percibidos por ambos grupos de trabajadores como motivacionales para obtener satisfacción laboral.

A continuación, se describen los principales factores motivacionales incluidos en la encuesta en orden de satisfacción laboral, promediando los resultados de las encuestas realizadas al personal particular y al personal uniformado armada de la empresa ASMAR Talcahuano en orden de importancia.

Importante mencionar que los promedios corresponden a una escala de Likert, en la cual las respuestas van desde el número 1 hasta el número 5, respondiendo 1 a si el trabajador está muy insatisfecho con el ítem mencionado o 5 si se encuentra muy satisfecho con el mismo, habiendo también estados intermedios.

### 12.1.1 Factores motivacionales que producen mayor satisfacción laboral en el personal particular.

Grupo de trabajador	Promedio de Ítem 15	Promedio de Ítem 11	Promedio de Ítem 8
Particular	4,545	4,435	4,371

Tabla 12. Factores motivacionales más influyentes en la satisfacción laboral del personal particular.

Fuente: Elaboración Propia.

En el caso de los trabajadores particulares, el orden de importancia en cuanto a motivación para la satisfacción laboral comienza con el ítem número 15 que responde a la pregunta de “Me siento conforme con mi horario laboral”, la jornada laboral para ambos grupos de trabajadores en ASMAR Talcahuano se inicia los días lunes a las 8.00 horas y termina a las 17.00 horas, esto se repite de lunes a jueves, el día viernes el inicio es a la misma hora pero la jornada laboral termina una hora antes, a las 16.00 horas. (Se cuenta con 45 minutos de colación). Este horario es poco habitual en comparación con otras empresas, se logra aprovechar la tarde en todos los días de la semana, especialmente el viernes, lo que según este estudio funciona como motivador para la satisfacción laboral.

Lo sigue con un promedio inferior, el ítem número 11 que responde a la pregunta “Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad”. Las positivas respuestas aplicadas a este ítem y la conciencia que se tiene de la empresa, nos dicen que el personal particular siente satisfacción con respecto al tema de las responsabilidades en su puesto de trabajo, esto por las diferencias que se pueden producir dentro de la empresa debido a los dos mundos que se ven en ella, es decir el personal uniformado armada se ve como un grupo de trabajadores que posee más beneficios, más autoridad y por ende más responsabilidades, por lo que al personal particular

le resulta atractivo la posibilidad de tener mayores responsabilidades dentro de sus labores cotidianas al acercarse a las condiciones que posee el personal uniformado armada.

Y el tercer ítem mejor valorado de los factores motivacionales incluidos en la encuesta realizada, es el ítem 8 que corresponde a la pregunta “Conozco claramente cuáles son mis funciones y obligaciones”. Al ver estudios realizados con anterioridad en cuanto a la satisfacción laboral, autores coinciden en que este factor motivacional es un condicionante fuerte de la satisfacción en el trabajo, si un trabajador, en este caso el trabajador particular, conoce sus labores, funciones y obligaciones claramente, sabrá como desempeñarse para lograr un óptimo resultado.

### **12.1.2 Factores motivacionales que producen mayor satisfacción laboral en el personal uniformado armada.**

<b>Grupo trabajador</b>	<b>Promedio de Ítem 8</b>	<b>Promedio de Ítem 11</b>	<b>Promedio de Ítem 9</b>
<b>Uniformado</b>	4,597	4,524	4,429

Tabla 13. Factores motivacionales más influyentes en la satisfacción laboral del personal uniformado armada. Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a los trabajadores uniformados armada, el ítem que predomina en cuando a la satisfacción laboral es el número 8 que corresponde a la pregunta “Conozco claramente cuáles son mis funciones y obligaciones”, este ítem se corresponde con los motivadores del personal particular, además de coincidir con la explicación del personal particular, este grupo de trabajadores tiene estipulado y basado en sus escalafones las funciones y obligaciones que

deben cumplir a lo largo de su carrera de uniformados, esto por pertenecer a la Armada de Chile.

El segundo factor motivacional que produce mayor satisfacción en el trabajador uniformado armada es el ítem número 11 que responde a la pregunta “Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad”. Este grupo de trabajadores adquiere beneficios acordes a sus responsabilidades, es decir, cada cierto periodo de tiempo asume por su carrera de uniformados mayores funciones y obligaciones que van acompañados de reajustes en los sueldos, por todo esto obtienen una mayor satisfacción al tener mayores responsabilidades.

Y en tercera posición se encuentra el ítem número 9 con la pregunta “Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes”, correspondiéndose con el ítem anterior, si un trabajador uniformado armada puede sobrellevar tareas desafiantes, puede asumir mayores responsabilidades lo que conlleva a mayores beneficios, por lo que se ven más motivados a realizar este tipo de tareas.

## **12.2. Factores motivacionales que carecen de satisfacción laboral.**

Importante es mencionar cuales fueron los ítems que destacaron en cuanto a la carencia de satisfacción laboral que existe entre los trabajadores de ASMAR, recalcando las diferencias más notorias entre ambos grupos de trabajadores, todo esto con el fin de generar estrategias que puedan contribuir a la empresa para sobrellevar estos factores motivacionales que no están cubiertos en su totalidad.

### 12.2.1 Factores que carecen de satisfacción laboral en el personal particular.

<b>Grupo trabajador</b>	<b>Promedio de Ítem 25</b>	<b>Promedio de Ítem 26</b>	<b>Promedio de Ítem 12</b>
<b>Particular</b>	2,675	2,772	3,218

Tabla 14. Factores motivacionales que carecen de satisfacción laboral en el personal particular.

Fuente: Elaboración Propia.

En relación con los trabajadores particulares, el ítem que lidera a los factores motivacionales que carecen de satisfacción laboral es el número 25, que contiene la pregunta “Mi remuneración está de acuerdo con el trabajo que realizo” principalmente esto se debe al descontento de los trabajadores particulares por las diferencias en relación con el sueldo que existen entre ambos grupos, en donde por similares labores reciben el mismo o incluso inferior sueldo. (opiniones recibidas de trabajadores encuestados).

Le sigue con una ponderación mayor el ítem 26, que responde la pregunta “Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo” en relación con este ítem ambos grupos de trabajadores están poco satisfechos, la empresa posee una política de incentivos establecida, esta se condiciona por una evaluación de desempeño que es respondida por su superior, y no siempre refleja el real desempeño del trabajador.

En tercera posición se encuentra el ítem 12, que responde la pregunta “Existen oportunidades de hacer carrera funcional” una de las principales diferencias que posee el personal particular con el personal uniformado armada, si bien existe la posibilidad de ascender en ambos grupos de trabajadores, en el caso de los particulares es muy difícil, dentro del cargo de los particulares se puede ir realizando carrera en relación a niveles (niveles básico, intermedio y avanzado), en general, además se realizan llamados a concurso para otros cargos que

signifiquen mejores condiciones laborales, que se adjudica en mayor parte el personal uniformado armada.

### 12.2.1 Factores que carecen de satisfacción laboral en el personal uniformado armada.

<b>Grupo trabajador</b>	<b>Promedio de Ítem 26</b>	<b>Promedio de Ítem 21</b>	<b>Promedio de Ítem 13</b>
<b>Uniformado</b>	3,063	3,302	3,397

Tabla 15. Factores motivacionales que carecen de satisfacción laboral en el personal uniformado armada. Fuente: Elaboración Propia.

En el caso de los trabajadores uniformados armada, el principal ítem al que se responde estar menos satisfecho es el número 26, “Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo” esta pregunta se corresponde en parte con la situación de los trabajadores particulares, si bien para los trabajadores uniformados armada la política de premios o incentivos está estipulada claramente, de igual forma esta se condiciona con la información dada por su superior que no siempre es la correcta, en cuanto a los premios, estos se reciben cada cierta cantidad de años por su situación de personal Armada.

El segundo ítem de menor satisfacción para el personal uniformado armada es el 21, que responde a la pregunta “Los jefes/superiores crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos” es sabido instituciones de personal uniformado son más rigurosas y estrictas, se rigen por otro tipo de relaciones interpersonales, si bien se puede generar confianza entre el personal es más complicado generar algún vínculo, ya sea por las diferencias de rango y el respeto hacia los superiores o algún otro contexto. Además, cabe destacar que, dentro de la empresa, los trabajadores, si bien conocen a sus superiores, estos

son vistos generalmente en las reuniones de planificación semestrales, el resto del año es muy difícil encontrarlos dentro de la empresa.

Y en último lugar tenemos el ítem número 13, respondiendo a la pregunta “Me brindan la capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional” según lo planteado por los mismos trabajadores frente a este tema, las capacitaciones o diversos cursos son escasos dentro de la organización y rara vez son abiertos para la totalidad de los trabajadores (tanto particulares como uniformados armada) y se adjudican a personal específico, es por esto que la capacitación no es un factor determinante de la satisfacción laboral de este grupo de trabajadores.

### **13. RELACION CON HIPOTESIS.**

Hipótesis:

1. El personal uniformado armada prioriza los factores en relación con la autorrealización sobre los factores de reconocimiento para la consecución de la satisfacción laboral.

De acuerdo al estudio realizado esta hipótesis se acepta con los datos recopilados principalmente de las encuestas realizada en la empresa ASMAR Talcahuano, agrupando los factores determinantes de la satisfacción laboral con respecto a la “Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow”, encontramos que el principal grupo de factores motivacionales para la consecución de una satisfacción laboral para el personal uniformado armada proviene de los relacionados con la autorrealización, el grupo de motivadores orientados al

reconocimiento se encuentra en el último puesto en cuanto a factores que producen satisfacción laboral.

<b>Uniformado</b>	<b>Factor</b>
3,623	Fisiológicas
3,998	Seguridad
<b>3,471</b>	<b>Reconocimiento</b>
3,899	Pertenencia
<b>4,101</b>	<b>Autorrealización</b>

Tabla 16. Jerarquía de las necesidades de Maslow para el personal uniformado armada. Fuente: Elaboración Propia.

2. El principal factor que produce mayor satisfacción laboral en la empresa ASMAR Talcahuano entre ambos grupos de personal es el factor remuneraciones.

Con la investigación concluida, podemos reconocer que esta hipótesis no se puede aceptar, el factor remuneración en la empresa ASMAR no es un condicionante significativo de una fuerte satisfacción laboral, en ambos grupos de trabajadores existe diferencia en cuanto al principal factor que conlleva a una mayor satisfacción laboral, en el caso del personal particular, el principal motivador es el horario laboral, y en el personal uniformado armada, el principal es la conciencia que se posee sobre sus funciones y obligaciones.

3. El personal particular prioriza los factores de seguridad como primordial para la satisfacción laboral.

Esta hipótesis se acepta, luego de obtener los resultados del estudio y desarrollada la “teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow” es claro que el personal particular de la

empresa ASMAR prioriza los factores motivacionales relacionados con la seguridad, sintiendo una mayor satisfacción en el ámbito laboral hacia los motivadores de este factor.

<b>Particular</b>	<b>Factor</b>
3,557	Fisiológicas
<b>4,068</b>	<b>Seguridad</b>
3,467	Reconocimiento
3,985	Pertenencia
3,942	Autorrealización

Tabla 17. Jerarquía de las necesidades de Maslow para el personal particular. Fuente: Elaboración Propia.

## **14. ESTRATEGIAS.**

### **14.1 Estrategias que puedan contribuir a la satisfacción laboral de la empresa ASMAR Talcahuano.**

Esta investigación nos permitió ver los puntos débiles dentro de la organización, que son los factores motivacionales que no entregan la satisfacción que corresponde a los trabajadores, en ambos grupos, y también los puntos altos, los cuales son factores motivacionales que entregan una alta satisfacción laboral a los trabajadores en general, además este estudio nos entregó las principales diferencias que existen entre ambos grupos de trabajadores, y ciertas nociones del por qué se dan estas situaciones.

**Considerando ambos grupos de trabajadores, se proponen las siguientes estrategias para reforzar los puntos bajos y aprovechar los factores que producen mayor satisfacción, sin dejar de lado la misión y visión de la empresa.**

1. Establecer mecanismos de participación directa: así, la empresa incentivará a los trabajadores a entregar sugerencias, opiniones y contribuir en la mejora de la gestión y el desarrollo de ideas, con esto el personal de ASMAR, se sentirá con mayores responsabilidades para corresponderse con el factor mostrado como satisfactorio para ambos grupos de trabajadores, el poseer un trabajo con alto nivel de responsabilidad. Además, con la implementación de esta estrategia el personal de la empresa se integrará de mejor manera a ella y por lo mismo conocerá la gestión y lo que quiere obtener realmente la empresa, justificándose su orientación a la satisfacción por el conocer claramente sus funciones y obligaciones.

2. Mejorar políticas de incentivos: al implementar esta estrategia, se puede disminuir la brecha que existe entre ambos grupos de trabajadores, sobrellevando la idea poco satisfactoria de ambos grupos de trabajadores sobre este tema, en la empresa, los incentivos y premios por rendimiento se condicionan con la evaluación de un superior que no siempre coincide con el desempeño real que obtiene el trabajador (ambos grupos de trabajadores), el mejorar la política de incentivos, implica modificar la forma en la cual se obtienen estos premios o incentivos, aplicando una evaluación del desempeño mostrado por el trabajador no solo por su superior, sino que además por alguien que siempre este en contacto directo con el empleado y conozca su desempeño.

**Considerando al personal particular, podemos mencionar las siguientes estrategias.**

1. Implementar un sistema de oportunidad de ascenso con mejorar en las remuneraciones: en la empresa ASMAR, está estipulado el ascenso para el personal uniformado armada cada ciertos periodos, pero en el caso del personal particular la empresa ofrece pocas posibilidades de realizar carrera funcional, lo que resulta poco satisfactorio para este último grupo de trabajadores, es por esto que implementar esta estrategia ayudaría al personal particular de ASMAR a obtener una mayor motivación para percibir satisfacción laboral a través de la oportunidad de ascenso y las mejoras salariales que esto conlleva, el formato de este sistema al implementarse seria la posibilidad de ascender cada ciertos periodos al igual que el personal uniformado armada condicionado con una previa evaluación. Con todo lo anterior se lograría

modificar estos factores descubiertos como poco satisfactorios, la poca posibilidad de realizar carrera funcional y el descontento con las remuneraciones.

2. Estipular la repartición de las remuneraciones según tareas: esto sería óptimo para sobrellevar el descontento de los trabajadores particulares por las tareas realizadas que según respuestas de la encuesta su remuneración no corresponde a sus labores realizadas en la empresa. Esta estrategia se implementa con la formalización y estipulación de las diferentes tareas que se realizan en los variados puestos que ofrece ASMAR y sus correspondientes valoraciones monetarias, esto con el fin de lograr la satisfacción laboral en la relación tareas y recompensas que según trabajadores particulares no era la adecuada y se encontraba en dispares condiciones con respecto a otros trabajadores de similares cargas laborales.

**Considerando al personal uniformado armada, podemos mencionar las siguientes estrategias.**

1. Capacitaciones correspondiendo a la evaluación de desempeño: aplicar esta estrategia en la empresa puede servir de motivación tanto para aquellos que destaquen en la evaluación como para los que obtengan resultados deficientes, la política aplicada para esta estrategia sería capacitar al personal que destaque en las evaluaciones de desempeño en lo que se estime conveniente y necesario para el desarrollo del trabajador y la necesidad de la empresa, y capacitar al personal que obtiene resultados deficientes para ayudarlos a mejorar sus capacidades y apoyarlos en su desarrollo, en este último caso condicionado por sus anteriores resultados y por ítems significativos en la misma evaluación.

2. Realizar reuniones de planificación de proyectos y obtención de resultados mensuales: si bien dentro de la empresa esta política es aplicada en centros o departamentos específicos y reducidos, gran parte de los encuestados dice no estar satisfecho con la relación que se posee con sus superiores, la implementación de esta estrategia comenzaría por estipular formalmente la citación de reuniones mensuales del personal con sus jefes o superiores para planificar, retroalimentar sobre resultados y principalmente generar un vínculo de confianza que motive a los trabajadores a realizar sus labores, obteniendo así un mejor ambiente laboral.

## 15. CONCLUSIONES.

Para concluir la presente investigación podemos mencionar los siguientes resultados obtenidos a partir de los estudios previos, las encuestas realizadas y la experiencia adquirida sobre la empresa y sus trabajadores.

- Existen diferencias entre ambos grupos de trabajadores, la empresa ASMAR Talcahuano por su dirección orientada hacia satisfacer las necesidades de la Armada de Chile debe proceder con el grupo de trabajadores uniformados armada de una forma distinta al personal particular, existen diferencias de beneficios (internos de la empresa y externos), remuneraciones, facilidades, responsabilidades e incentivos.
- El factor que mayor satisfacción laboral entrega a los trabajadores uniformados armada de la empresa ASMAR Talcahuano es el conocer claramente cuáles son sus funciones y obligaciones, ya sea por poder desenvolverse mejor en algo conocido y estar preparado para enfrentar el trabajo o por el saber que no le llegaran labores de un momento a otro que no logre enfrentar.
- El factor que mayor satisfacción laboral entrega la empresa a los trabajadores particulares es la conformidad por el horario laboral, entendiéndose que la empresa posee un horario diferenciado al universo de empresas en donde los particulares son mayoría, un horario establecido en el cual es posible tener tiempo para otras actividades dentro de la tarde.
- La principal diferencia que se presenta en este estudio por ambos grupos de trabajadores es la remuneración en relación al trabajo realizado, el personal uniformado armada responde entre estar “satisfecho” y “muy satisfecho” a este factor motivacional, por otro lado el personal particular responde entre “ni satisfecho ni

insatisfecho” y estar “satisfecho” a este mismo factor, apelando el personal particular a diferencias en situaciones laborales, comparando la relación carga laboral/remuneración entre sus pares.

## 16. REFERENCIAS.

- Araujo, M, & Guerra, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas (CIGAC Ed. 2da. ed. Vol. 4).
- Camp, R. R. (1986). Human-Behavior at work - Organizational-Behavior, 7th edition - Davis,K, Newstrom,JW. Personnel Psychology, 39(1), 221-225.
- Chapman A. (2007). Maslow's Hierarchy of Needs. Documento en línea recuperado el 15 abril de 2011: [www.businessballs.com/maslow.htm](http://www.businessballs.com/maslow.htm)
- Chiavenato, I. (1999). Administración del Recurso Humano. (McGraw – Hill. Ed. Quinta edición. ed.).
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. (McGraw – Hill. Ed. Primera edición. ed.).
- Davis, K., & Newstrom, J. (2000). Comportamiento humano en el trabajo. (McGraw – Hill. Ed. Décima edición. ed.).
- Estreicher, S. (2002). Human behavior and the economic paradigm at work. New York University Law Review, 77(1), 1-5.
- Herzbergh, Frederick. (1959). Motivation at work (New York, Chapman & Hall: London, & printed in the U.S.A Eds.).
- Herzbergh, Frederick. (1966). Work and nature of man (Ty Crowell Co & Edición: Reissue Eds.).
- McClelland, David. (1962). Human Motivation (Scott Foresman & Co. Ed.).
- Pinilla, Antonio. (1982). Dinámica de la gestión empresarial. (Iberoamericana de Editores S.A. Ed.).
- Porter, Lyman.W, & y Lawler, Edward.E. (1968). Managerial Attitudes and

Performance (Ill. Homewood, R.D. Irwin Ed.).

- Reeve, Johnmarshall. (1994). Motivación y emoción. (McGraw-Hill Ed. 5th ed.).
- Robbins, S.P, & Coulter, M. (1996). Administración (Prentice Hall Hispanoamericana Ed. 8 ed.). México.
- Robbins, Stephen, & De Cenzo, David. (1996). Fundamentos de Administración (Prentice Hall Ed.).
- Robbins, Stephen P. (1998.). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. (Prentice-Hall Hispanoamericana Ed. Quinta edición. ed.).
- Robbins, Stephen. (1994.). Comportamiento Organizacional. (Prentice-Hall Hispanoamericana. Ed. Décima edición. ed.).
- Sanchez-Sellero, M. C., Sanchez-Sellero, P., Cruz-Gonzalez, M. M., & Sanchez-Sellero, F. J. (2014). Organizational characteristics in the labour satisfaction in Spain. *Rae-Revista De Administracao De Empresas*, 54(5), 537-547. doi:10.1590/s0034-759020140507
- Sanchez-Vidal, M. E., Cegarra-Leiva, D., & Cegarra-Navarro, J. G. (2011). Does the Work to Life Conflict Affect the Organization? *Universia Business Review*(29), 100-115.
- Schultz. (1993). Psicología Industrial (Mc Graw Hill Ed. Tercera ed.).
- Stonner, J, & Freeman, E. (1994). Administración (Mc Graw Hill Ed.). Mexico.
- Vroom, V, & L. Deci, E. (1982). Motivación y Alta Dirección (Trillas Ed.).
- Weinert, Ansfried. (1985). Manual de psicología de la organización (Herder Ed.). Barcelona.

## 17. ANEXOS.

### 17.1 Anexo 1. Encuesta aplicada a trabajadores de ASMAR.



UNIVERSIDAD DEL BÍO – BÍO.  
Facultad de Ciencias Empresariales.  
Departamento de Administración y Auditoría.  
Ingeniería Comercial.

#### **FACTORES MOTIVACIONALES QUE PRODUCEN MAYOR SATISFACCION LABORAL EN UNA EMPRESA DEL ESTADO, CON PERSONAL PARTICULAR Y PERSONAL UNIFORMADO.**

##### **CASO APLICADO A EMPRESA ASMAR (T)**

#### **CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL.**

El siguiente cuestionario tiene como objetivo obtener información acerca de los factores motivacionales que influyen en la satisfacción laboral de cada trabajador, esto con el fin de realizar un análisis detallado para un trabajo de Memoria de Título.

#### **Instrucciones.**

El cumplimiento del cuestionario es totalmente anónimo e individual por lo que se le invita a no preguntar a sus compañeros sobre el mismo hasta que no lo hayan rellenado completamente.

Para completar el cuestionario debe marcar con una “x” la respuesta que considere se ajusta más a su opinión sobre lo que se le pregunta. Recordarle que no hay respuestas correctas, adecuadas o inadecuadas. Lo importante es su opinión en cada una de las preguntas y esa opinión es siempre correcta.

En caso de equivocarse en alguna respuesta redondee con un círculo su respuesta errónea y vuelva a marcar con una “x” su respuesta correcta.

#### **Datos sociodemográficos.**

Edad: ..... años.

Sexo: Masculino ..... Femenino .....

Estado Civil: Soltero ..... Casado ..... Otro .....

Situación laboral: Personal Uniformado ..... Personal Particular .....

Repartición: Oficinas .....

Talleres .....

### Escala de satisfacción laboral.

El siguiente cuestionario hace referencia a diferentes factores de su vida laboral y debe evaluar los ítems en torno a si está de acuerdo o no con ellos.

Ítem	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos.					
2. El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades.					
3. Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
4. Mi jefe/superior reconoce una labor bien realizada.					
5. Mi jefe/superior se preocupa por la calidad de mi trabajo.					
6. Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar.					
7. Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.					
8. Conozco claramente cuáles son mis funciones y obligaciones.					
9. Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.					
10. Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio.					
11. Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad.					
12. Existen oportunidades de hacer carrera funcional.					
13. Me brindan la capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.					
14. En la organización cumplen con los convenios y leyes laborales.					
15. Me siento conforme con mi horario laboral.					

Ítem	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
16. Entiendo claramente la misión y visión de la organización.					
17. Conozco claramente la estructura organizativa (organigrama, jerarquías) de la organización.					
18. Me siento conforme con las normas y políticas de la organización.					
19. Mi jefe/superior tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo.					
20. Los altos mandos son competentes en llevar la organización.					
21. Los jefes/superiores crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.					
22. Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente.					
23. Me dan todos los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo.					
24. Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son buenas.					
25. Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo					
26. Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo.					
27. Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.					
28. Asumo un compromiso elevado, aparte de las funciones propias de mi cargo.					
29. Me siento conforme con los beneficios (salud, familiares, transporte, alimentación) que recibo.					
30. Existe un apoyo en conjunto cuando no puedo resolver algo solo.					
31. En esta organización existen muchas formalidades para solicitar algo.					

## 17.2 Anexo 2. Estadísticos Descriptivos.

		Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6
N	Válido	189	189	189	189	189	189
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		4,31	3,88	4,05	3,63	3,87	3,80
Error estándar de la media		,060	,067	,074	,071	,070	,070
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda		4	4	4	4	4	4
Desviación estándar		,827	,915	1,012	,973	,956	,961
Varianza		,684	,837	1,024	,946	,913	,924
Asimetría		-1,893	-,819	-1,621	-,404	-1,062	-,941
Error estándar de asimetría		,177	,177	,177	,177	,177	,177
Curtosis		5,201	,591	3,221	-,368	1,651	1,162
Error estándar de curtosis		,352	,352	,352	,352	,352	,352
Rango		4	4	5	4	5	5
Mínimo		1	1	0	1	0	0
Máximo		5	5	5	5	5	5
Suma		815	734	765	687	731	719
Percentiles	25	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00
	50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	75	5,00	4,50	5,00	4,00	4,50	4,00

Ítem 7

Ítem 8

Ítem 9

Ítem 10

Ítem 11

Ítem 12

N	Válido	189	189	189	189	189	189
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		4,01	4,40	4,26	3,94	4,45	3,44
Error estándar de la media		,069	,059	,058	,062	,055	,082
Mediana		4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00
Moda		4	5	4	4	5	4
Desviación estándar		,942	,817	,800	,852	,754	1,127
Varianza		,888	,667	,640	,725	,568	1,270
Asimetría		-1,321	-2,048	-1,196	-,776	-1,636	-,604
Error estándar de asimetría		,177	,177	,177	,177	,177	,177
Curtosis		2,320	6,466	1,749	,767	3,319	-,201
Error estándar de curtosis		,352	,352	,352	,352	,352	,352
Rango		5	5	4	4	4	4
Mínimo		0	0	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5	5
Suma		757	832	805	745	841	651
Percentiles	25	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
	50	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00
	75	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00

		Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18
N	Válido	189	189	189	189	189	189
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		3,32	3,99	4,43	4,23	4,21	3,79

Error estándar de la media		,081	,059	,054	,050	,055	,059
Mediana		3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00
Moda		3	4	5	4	4	4
Desviación estándar		1,113	,812	,738	,689	,761	,811
Varianza		1,239	,659	,544	,475	,580	,657
Asimetría		-,304	-,764	-2,001	-1,515	-1,464	-,987
Error estándar de asimetría		,177	,177	,177	,177	,177	,177
Curtosis		-,544	,749	7,378	7,160	5,323	2,798
Error estándar de curtosis		,352	,352	,352	,352	,352	,352
Rango		4	4	5	5	5	5
Mínimo		1	1	0	0	0	0
Máximo		5	5	5	5	5	5
Suma		627	754	837	799	795	716
Percentiles	25	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
	50	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00
	75	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00

		Ítem 19	Ítem 20	Ítem 21	Ítem 22	Ítem 23	Ítem 24
N	Válido	189	189	189	189	189	189
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		4,02	3,48	3,47	3,72	3,58	3,94
Error estándar de la media		,071	,068	,078	,068	,069	,056
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda		4	4	4	4	4	4

Desviación estándar		,976	,932	1,069	,934	,951	,776
Varianza		,952	,868	1,144	,873	,905	,602
Asimetría		-1,560	-,504	-,648	-1,112	-,784	-1,062
Error estándar de asimetría		,177	,177	,177	,177	,177	,177
Curtosis		3,375	,507	,184	1,758	,937	3,185
Error estándar de curtosis		,352	,352	,352	,352	,352	,352
Rango		5	5	5	5	5	5
Mínimo		0	0	0	0	0	0
Máximo		5	5	5	5	5	5
Suma		759	658	655	703	676	744
Percentiles	25	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00
	50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	75	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

		Ítem 25	Ítem 26	Ítem 27	Ítem 28	Ítem 29	Ítem 30
N	Válido	189	189	189	189	189	189
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		2,97	2,85	4,25	4,16	3,88	4,01
Error estándar de la media		,087	,081	,070	,069	,072	,069
Mediana		3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda		4	3	4	4	4	4
Desviación estándar		1,194	1,117	,960	,943	,984	,948
Varianza		1,425	1,248	,922	,890	,969	,899
Asimetría		-,090	-,109	-2,522	-2,245	-1,646	-1,827

Error estándar de asimetría		,177	,177	,177	,177	,177	,177
Curtosis		-,844	-,606	8,693	7,341	4,123	5,482
Error estándar de curtosis		,352	,352	,352	,352	,352	,352
Rango		5	5	5	5	5	5
Mínimo		0	0	0	0	0	0
Máximo		5	5	5	5	5	5
Suma		561	538	803	786	733	757
Percentiles	25	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	50	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	75	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00

Ítem 31

N	Válido	189
	Perdidos	0
Media		3,86
Error estándar de la media		,075
Mediana		4,00
Moda		4
Desviación estándar		1,038
Varianza		1,077
Asimetría		-1,280
Error estándar de asimetría		,177
Curtosis		2,582
Error estándar de curtosis		,352

Rango		5
Mínimo		0
Máximo		5
Suma		730
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	5,00

### 17.3 Análisis de Fiabilidad.

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	189	100,0
	Excluido <sup>(a)</sup>	0	,0
	Total	189	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,928	,930	31