



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA – CIEP’s-**

**“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**ALTERACIONES EN LA ESFERA AFECTIVA, DERIVADOS DE LA FALTA  
DE EQUIDAD BASADA EN LA TEORÍA DE EQUIDAD DE STACEY ADAMS  
EN LOS PILOTOS DE LA EMPRESA TRANSPORTES LEÓN, S.A.**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE  
CONSEJO DIRECTIVO**

**DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR**

**ANDREA MELISSA PINEDA ESTRADA**

**KARLA STEPHANY AVALOS SANCHEZ**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE PSICÓLOGAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADA**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE, 2020**

**CONSEJO DIRECTIVO**

**ESCUELA DE CIENCIA PSICOLÓGICAS**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

M.A. MYNOR ESTUARDO LEMUS URBINA

**DIRECTOR**

LICENCIADA JULIA ALICIA RAMÍREZ ORIZÁBAL

**SECRETARIA**

LICENCIADA CLAUDIA JUDITT FLORES QUINTANA

LICENCIADA KARLA AMPARO CARRERA VELA

**REPRESENTANTES DE LOS PROFESIONALES**

ASTRID THEILHEIMER MADARIAGA

LESLIE DANINETH GARCÍA MORALES

**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

LICENCIADA LIDEY MAGALY PORTILLO PORTILLO

**CONSEJO DIRECTIVO**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

M.A. Mynor Estuardo Lemus Urbina  
Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal  
Secretaria

M.A. Karla Amparo Carrera Vela  
Licenciada Claudia Juditt Flores Quintana  
**Representantes de los Profesores**

Astrid Theilheimer Madariaga  
Lesly Danineth García Morales  
**Representantes Estudiantiles**

Licenciada Lidey Magaly Portillo Portillo  
**Representante de Egresados**



De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

17 de agosto de 2020

Estudiante  
Andrea Melissa Pineda Estrada  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto VIGÉSIMO TERCERO (23º) del Acta CUARENTA Y CUATRO GUIÓN DOS MIL VEINTE (44-2020), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 13 de agosto de 2020, que copiado literalmente dice:

**"VIGÉSIMO TERCERO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **"ALTERACIONES EN LA ESFERA AFECTIVA, DERIVADOS DE LA FALTA DE EQUIDAD BASADA EN LA TEORÍA DE EQUIDAD DE STACEY ADAMS EN LOS PILOTOS DE LA EMPRESA TRANSPORTES LEÓN S.A."**, de la carrera de: Licenciatura en Psicología, realizado por:

**Andrea Melissa Pineda Estrada**

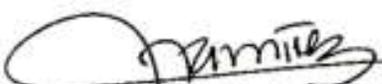
**CUI: 3020 29192 0101**

**CARNÉ: 2014-13615**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Alixandra Osorio y revisado por la Licenciada Iris Janeth Nolasco. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
Licenciada Julia Alicia Ramirez Orizabal  
SECRETARIA



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CONSEJO DIRECTIVO  
"USAC"

/Gaby



cc.: Archivo  
cada interesada

CODIPs. 1005-2020

Graduación Individual Estudiantes  
Karla Stephany Avalos Sánchez y Andrea Melissa Pineda Estrada.

15 de junio de 2020

Estudiante  
Andrea Melissa Pineda Estrada  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

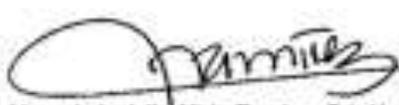
Estudiante Pineda Estrada:

Transcribo a usted el **Punto SEXTO (6°) del Acta TREINTA DOS MIL VEINTE (30-2020)** de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 11 de junio de 2020, que literalmente dice:

**"SEXTO:** El Consejo Directivo, **Considerando:** Que se conoció nota de fecha 29 de mayo 2020, suscrita por las estudiantes Karla Stephany Avalos Sánchez y Andrea Melissa Pineda Estrada, en la que solicitan autorización para graduarse de forma individual, ya que la estudiante la estudiante Andrea Melissa Pineda Estrada aún se encuentra en espera de aprobación de informe final de EPS. **Acuerda:** Autorizar la graduación individual de las estudiantes Karla Stephany Avalos Sánchez, Registro Académico 201413620 y Andrea Melissa Pineda Estrada, Registro Académico 201413615".

Atentamente,

"D Y ENSEÑAR A TODOS"

  
Licenciada Julia Alicia Ramirez Orizabal de De Leon  
SECRETARIA



fbky

**MADRINA DE GRADUACIÓN**

**POR** Andrea Melissa Pineda Estrada

Licenciada en Psicología: Iris Janeth Nolasco

Colegiado: 4927

**MADRINA DE GRADUACIÓN**

**POR** Karla Stephany Avalos Sanchez

Licenciada en Psicología: Iris Janeth Nolasco

Colegiado: 4927

## **DEDICATORIA A:**

**Por estudiante Andrea Pineda**

- Dios** Por su misericordia y gran amor, por iluminar mi vida y darme la bendición de haber culminado una etapa muy importante.
- Mi Madre** Amanda Pineda porque este triunfo es de ambas por ser el pilar más importante en mi vida y por demostrarme su amor, a través de su ejemplo de madre trabajadora me dio fuerzas para seguir, gracias por tu apoyo incondicional sin ella esto no hubiera sido posible. Te amo
- Mi abuela** Hilaria Estrada por ser una gran mujer, que me dio ayuda incondicional desde el inicio de la carrera en todo momento, por su gran carácter y sabiduría. Por ser un ejemplo a seguir en mi vida de lucha y empeño en lo que uno desea y cree.
- Mi familia** Por sus muestras de apoyo, siempre con cariño. Los quiero a todos.
- Mi novio** Emilio López, por el apoyo, amor y motivación que me dio para culminar esta meta. Te amo.
- Mis amigos** Por su amistad y apoyo a lo largo de la carrera, gracias a todos por estar allí cuando más lo necesite en el periodo de la carrera.

## **DEDICATORIA A:**

**Por estudiante Karla Avalos**

- Dios** Por darme sabiduría, luz, paciencia y ante todo fe durante mi carrera universitaria.
- Mis Padres** Carlos Avalos y Brenda de Avalos, por ser el pilar más fuerte en mi vida, darme su apoyo en todo momento sin dudar de mí, ser mi fuente de apoyo moral, económico por darme ese ánimo día con día a seguir adelante y superarme, sin ellos no sería posible alcanzar esta meta.
- Mis abuelos** Papa Julio y Mama Raquel, son la bendición más grande que puedo tener en mi vida, mis segundos padres por darme ese amor, buenos consejos y apoyo incondicional, por acompañarme desde el día uno de mi carrera, le pido a Dios que sigan en mi vida celebrando mis triunfos, mi amor es infinito, los quiero para siempre.
- Mis hermanas** Roció y Melissa Avalos, por ser ese ejemplo a seguir en mi vida mis confidentes, esa guía de luz que siempre necesite en mi carrera y espero tenerla en mi vida cada día, mis gemelas que complementan mi vida, sin ustedes no sería posible alcanzar esta meta.
- Mi novio** Mynor Diez, por darme su paciencia, tiempo y apoyo incondicional, tenemos muchas metas juntos, hoy se cumple una de muchas. Te amo Ñañ.
- Mi mascota** Gracias por ese rayo de luz que me daba ánimos de seguir adelante y demostrarme tu amor.
- Mis amigos** Melissa, Silvia, Daniel, Lucia, Karen y Joselline por siempre estar a mi lado.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

**Por estudiante Melissa Pineda**

- Dios** Por haberme dado las fuerzas, voluntad, paciencia y perseverancia necesaria para lograr concluir este proceso.
- Mi Madre** Amanda Pineda, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ella entre los que se incluye este. Gracias por el amor y confianza.
- Mi abuela** Por ser una segunda madre, y los valores y aportes que ha realizado para mi vida son invaluable. Muchas gracias abue te quiero muchísimo.
- Mi familia** Que me ha dado impulsos a mi superación académica y siempre ha estado conmigo en todo momento, gracias por su motivación.
- Mi novio** Por el apoyo, comprensión y confianza que me ha dado en momentos difíciles.
- Mi revisora** Licda. Ana Paredes Por el profesionalismo demostrado, el tiempo dedicado; gracias por todo el apoyo, ánimo, tiempo y paciencia brindada en el desarrollo de esta tesis.
- Trasportes León, S.A.** Por abrirme las puertas de la empresa y permitir realizar la investigación.
- La USAC** Por ser mi segunda casa, que ayudo a forjarme como profesional a lo largo de estos 5 años de carrera, mi alma mater, siempre estaré orgullosa de ser egresada sancarlista

## **AGRADECIMIENTOS A:**

**Por estudiante Karla Avalos**

- Dios** Por darme la oportunidad de finalizar una meta en mi vida.
- Mis padres** Carlos y Brenda por ser mi apoyo incondicional en mi vida, darme ese amor todos los días de mi vida y esa fortaleza que todo estará bien.
- Mis abuelos** Papa Julio y Mama Raquel por esa muestra de amor de verdad y ser esa luz en mi vida, por consentirme cada regreso a casa y saber que tendría dos abrazos sinceros, mi amor por siempre.
- Mis hermanas** Roció y Melissa por darme ese positivismo cada día en mi vida, por ser mi soporte, las quiero.
- Mi mascota** A mi atomcito que llego a darme luz en mis días de estudio.
- Mi novio** Mynor Diez por su paciencia y por ser mi ejemplo de siempre seguir adelante en la vida.
- Mi revisora** Licda. Ana Paredes, por confiar en mi trabajo de investigación y darme la guía para finalizar con éxito este proyecto.
- Transportes León, S.A** Por la oportunidad de entrar en su organización y brindarme la información necesaria para poder llevar a cabo esta investigación.
- La USAC** Por darme el conocimiento y el crecimiento profesional, durante estos 5 años de carrera que albergaron mis sueños y me ayudaron a llegar a ellos. Me siento comprometida como estudiante sancarlista a representarlos digna y profesionalmente. Haciendo que se cumpla el “ID Y ENSEÑAR A TODOS”.

# INDICE

RESUMEN

PRÓLOGO

## CAPITULO I

1. Planteamiento del problema y marco teórico	1.01 Planteamiento del problema .....	20
Objetivos .....		22
1.02. 1 General.....		22
1.02.2 Específicos .....		22
1.03 Marco teórico .....		23
1.03.1 Teoría Humanista .....		23
1.03.2 Teoría Humanista y Gestión Humana.....		23
1.03.3 Cultura Organizacional .....		24
1.03.3.1 Características de la cultura organizacional .....		25
1.03.3.2 Dimensiones culturales según Hofstede .....		25
1.03.3.3 Valores culturales .....		26
1.03.4 Compromiso Organizacional .....		27
1.03.4.1 Diferencias individuales y personales.....		27
1.03.4.2 las personas y las organizaciones .....		28
1.03.4.3 Características individuales.....		29
1.03.4.4 la importancia de las diferencias individuales.....		30
1.03.5 Teoría de Jerarquía de Aderfer.....		31
1.03.6 Teoría de la definición de objetivos .....		31
1.03.7 Teoría de las expectativas .....		32
1.03.8 Motivación .....		33
1.03.9 Teoría de los factores de Herzberg según Herzberg.....		35

1.03.9.1	recompensas 1.03.9.1.1Económicas .....	36
1.03.9.1.2	No económicas .....	39
1.03.10	Teoria de Equidad de Stacey Adams .....	41
1.03.10.1	Esfera afectiva alterada por la falta de equidad.....	44

## CAPITULO II

2.	Técnicas e instrumentos.....	47
2.01	Enfoque de la investigación.....	47
2.02	Técnicas.....	48
2.02.1	Técnicas de muestreo.....	48
2.02.2	Técnicas de recolección de datos .....	49
2.02.3	Técnicas de análisis de datos.....	50
2.03	Instrumentos.....	52
2.04	Operacionalización de variables .....	51

## CAPITULO III

3.	Presentación, interpretación y análisis de los resultados .....	56
3.01	Tabla 1: Tabulación de Datos: Frecuencias reales .....	56
3.02	Tabla 2: Tabulación de Datos: Frecuencias reales.....	57
3.03	Tabla 2: Tabulación de Datos: Porcentajes.....	59
3.05	Tabla 3: Tabulación de Datos: Porcentajes.....	62
3.06	Gráfica 2 : Esferas afectivas en Transportistas de la empresa Transportes León, .....	64
3.07	Gráfica 3: Esfera afectiva en los pilotos de la empresa Trasportes León, S.A. ....	67
3.08	Gráfica 4: Percepción de equidad en pilotos de empresa Transportes León, S.A. ....	69
3.09	Gráfica 5: Nivel de motivación en pilotos de empresa Transportes León, S.A.....	72
3.10	Gráfica 6: Cultura Organizacional según percepción de pilotos de empresa Transportes León, S.A.....	74

Análisis de resultados.....	76
-----------------------------	----

#### CAPITULO IV

4. conclusiones y recomendaciones .....	79
---	----

4.01 Conclusiones.....	79
------------------------	----

4.02 Recomendaciones.....	80
---------------------------	----

Referencias bibliográficas .....	81
----------------------------------	----

#### ANEXOS

Anexo 2 .....	85
---------------	----

Instrumento de Recolección de datos.....	85
--	----

Equidad- Teoría de Stacey Adams .....	85
---------------------------------------	----

Anexo 3.....	86
--------------	----

Lista de cotejo para doble chequeo.....	86
---	----

## RESUMEN

### ALTERACIONES EN LA ESFERA AFECTIVA, DERIVADOS DE LA FALTA DE EQUIDAD BASADA EN LA TEORÍA DE EQUIDAD DE STACEY ADAMS EN LOS PILOTOS DE LA EMPRESA TRANSPORTES LEÓN, S.A.

**Autoras: Andrea Melissa Pineda Estrada y Karla Staphany Avalos Sánchez**

La presente investigación tuvo como **objetivo general** conocer los cambios en la esfera afectiva dados por la falta de equidad desde la Teoría de Equidad Stacey Adams en los pilotos de la empresa Transportes León, S.A. Estableciendo así, los **objetivos específicos** que constan en determinar la percepción de equidad en los pilotos de dicha empresa, conocer el nivel de motivación que tienen los pilotos y así describir las características que determinan la cultura organizacional desde la Teoría de Equidad de Stacey Adams.

**Lugar.** La investigación se llevó a cabo en la empresa de Transportes León, S.A.; utilizando la técnica de muestreo por conveniencia se tomó como **muestra** 25 empleados del área de pilotos a quienes se les administró un **cuestionario** de autoría propia, validado por las mismas investigadoras, sobre equidad en un modelo de escala de Likert. El **enfoque** utilizado fue cuantitativo con **diseño** descriptivo transversal de tipo observacional.

Se **concluyó** por medio de este trabajo de investigación que los cambios en la esfera afectiva dados por la falta de equidad desde la Teoría de Equidad Stacey Adams en los pilotos de la empresa Transportes León, S.A. giran en torno a una percepción deficiente en su minoría a la falta de motivación por parte de la empresa; sin embargo, su percepción de equidad es en general positiva y favorecedora al igual que el nivel de motivación.

## PROLOGO

En la última década se han realizado avances importantes sobre el campo del clima organizacional. La importancia del tema radica en que dentro de este tema, se abarca un abanico de aspectos fundamentales del ambiente dentro de una empresa que son contribuyentes y directamente proporcionales a los resultados que genera un empleado dentro de la misma.

Uno de los temas anteriormente mencionados, y en torno al cual gira la presente investigación es la equidad. En la actualidad es uno de los factores más significativos dentro de una empresa, ya que hace referencia a *todo* el recurso humano. Al establecer una cultura organizacional fuerte en sus pilares, se brinda la estabilidad necesaria a los empleados de cualquier institución para crear un sentido de pertenencia único, brindando así mayor solidez en su esfera afectiva, laboral y social.

El tema concerniente a la esfera afectiva influida por la equidad dentro de la empresa Transportes León S.A., fue específicamente seleccionado ya que es un claro ejemplo de cómo, a través de la evaluación objetiva de las áreas deficientes en una empresa, se pueden identificar los fallos, y con esto desarrollar estrategias de mejoría basadas en fundamentos individualizados aplicados a la población blanco en necesidad.

Por lo anterior, a través de explorar los cambios en la esfera afectiva que se desarrollan alrededor de la cultura organizacional que causa la falta de equidad en los pilotos de la empresa Transportes León, S.A., se busca como razón primordial de la presente investigación conocer los cambios en la esfera afectiva que giran en torno a la percepción que tiene el trabajador perteneciente a la empresa, sobre ciertos aspectos de la vida laboral.

En conjunto, los aspectos establecidos en base a la literatura existente y con el fin de evaluación como la percepción de riesgo, ayuda y solidaridad por parte de superiores, ambiente amigable, sensación de cansancio (físico y mental) y deseos de ir a trabajar; al ser evaluados brindan un panorama amplio sobre la posición emocional en la que se

encuentra el trabajador al momento de ser evaluado. Al encontrarse estas esferas emocionales (una o todas) deficientes, surge una problemática que debe ser resuelta dentro de la organización para poder establecer un equilibrio en los pilotos de la empresa Transportes León, S.A.

La equidad dentro de una empresa es una estructura dinámica de la organización creada por los empleados de esta. Stacey Adams fue el primer autor que se refirió a la Teoría de la Equidad dentro de las organizaciones; haciendo referencia sobre la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros. En el ámbito organizacional, los individuos contrastan su trabajo, entradas, esfuerzo, experiencia, educación, competencias y los resultados que obtienen con la remuneración, aumentos y reconocimiento que obtienen, lo cual desencadena una serie de sentimientos y efectos psicológicos que determinan su postura y percepción a la empresa para la que laboran.

Según la teoría de Stacey Adams, la búsqueda del equilibrio en la esfera afectiva sirve para garantizar una sólida y productiva relación que se logra con el empleado. En el ámbito laboral y profesional se valora la eficiencia, eficacia, un concepto determinado de éxito, economización del tiempo, habilidades específicas, seguir instrucciones, la competencia y la juventud, entre otros. Por lo que todas aquellas personas que no entran en ese imaginario quedan relegadas y les es más difícil acceder a una plaza de trabajo.

Esta investigación trasciende a nivel tanto organizacional como central, ya que basados en los resultados mostrados con anterioridad, las deficiencias no solo son reales, existentes y tangibles, sino que también se necesita desarrollar una estrategia específica con un fundamento sólido y objetivo para desarrollar un plan de mejoría. Para la empresa el tema es fundamental saber cómo es la relación laboral entre sus colaboradores, y si esta favorece la existencia una cultura organizacional estable.

Por el lado contrario, para el empleado es fundamental convivir y desempeñar sus actividades diarias en un lugar armonioso, un lugar donde no exista desigualdad sino al contrario, un equilibrio laboral para hacer esto complemento a las emociones de estos.

explorar incisivamente mediante una evaluación objetiva las deficiencias (o fortalezas) dentro de la esfera afectiva de estos colaboradores ante la falta de equidad desde la teoría de Stacey Adams antes descrita.

Los rangos de productividad dentro de la empresa podrán ser abordados con estrategias más acertadas para mejorar el rendimiento de los empleados en el departamento correspondiente, para establecer un equilibrio entre un empleado con respecto a los insumos como lo son el trabajo duro, habilidad, tolerancia y entusiasmo; los cuales deberán ser proporcionales a los resultados obtenidos, como salario, beneficios, activos intangibles, reconocimiento, etc; para ser evaluado objetivamente durante el proceso de investigación.

## CAPÍTULO I

### 1. Planteamiento del problema y marco teórico

#### 1.01 Planteamiento del problema

La presente investigación busca explorar los cambios en la esfera afectiva que se desarrollan alrededor de la cultura organizacional que causa la falta de equidad en los pilotos de la empresa Transportes León, S.A.

La equidad dentro de una empresa es una estructura dinámica de la organización creada por los empleados de esta. Stacey Adams fue el primer autor que se refirió a la Teoría de la Equidad dentro de las organizaciones; haciendo referencia sobre la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros. En el ámbito organizacional, los individuos contrastan su trabajo, entradas, esfuerzo, experiencia, educación, competencias y los resultados que obtienen con la remuneración, aumentos y reconocimiento que obtienen, lo cual desencadena una serie de sentimientos y efectos psicológicos que determinan su postura y percepción a la empresa para la que laboran.

Según la teoría de Stacey Adams, la búsqueda del equilibrio en la esfera afectiva sirve para garantizar una sólida y productiva relación que se logra con el empleado. En el ámbito laboral y profesional se valora la eficiencia, eficacia, un concepto determinado de éxito, economización del tiempo, habilidades específicas, seguir instrucciones, la competencia y la juventud, entre otros. Por lo que todas aquellas personas que no entran en ese imaginario quedan relegadas y les es más difícil acceder a una plaza de trabajo.

Los cambios en la esfera afectiva giran en torno a la percepción que tiene el trabajador perteneciente a la empresa sobre ciertos aspectos de la vida laboral; dichos aspectos se establecieron en base a la literatura existente y con el fin de evaluación para este trabajo de investigación como la percepción de riesgo, ayuda y solidaridad por parte de superiores, ambiente amigable, sensación de cansancio (físico y mental) y deseos de ir a trabajar.

En conjunto, estos aspectos al ser evaluados brindan un panorama amplio sobre la

posición emocional en la que se encuentra el trabajador al momento de ser evaluado. Al encontrarse estas esferas emocionales (una o todas) deficientes, surge una problemática que debe ser resuelta dentro de la organización para poder establecer un equilibrio en los pilotos de la empresa Transportes León, S.A.

Dentro de la organización ha surgido una problemática entre los colaboradores con relación a la esfera afectiva antes descrita, siendo una de ellas la comparación de recompensas económicas entre los empleados pertenecientes al departamento de organización de pilotos. Dicha situación evolucionó reflejando deficiencias en la entrega de resultados y tareas a lo largo del tiempo del trabajo desempeñado.

Por lo tanto, con el fin de evaluar de manera más objetiva los aspectos descritos, se responderá ¿Cuáles son los cambios en la esfera afectiva determinados por la falta de equidad desde la Teoría de Equidad Stacey Adams en los pilotos de la empresa Transportes León, S.A.? y partiendo de esta interrogante, se tomarán pasos específicos para llegar a resolverla en su totalidad. Dichos pasos específicos se plasman como las siguientes preguntas: ¿Cuál es la percepción de equidad en los pilotos de la misma empresa?, ¿Cuál es el nivel de motivación de dichos pilotos?, y por último ¿Cuáles son las características que determinan la cultura organizacional desde la teoría de equidad?

## **Objetivos**

### **1.02.1 General**

Conocer los cambios en la esfera afectiva dados por la falta de equidad desde la Teoría de Equidad Stacey Adams en los pilotos de la empresa Transportes León, S.A.

### **1.02.2 Específicos**

- ✓ Determinar la percepción de equidad en los pilotos de la empresa Transportes León, S.A.
- ✓ Conocer el nivel de motivación que tienen los pilotos de la empresa Transportes León, S.A.
- ✓ Describir las características que determinan la cultura organizacional desde la Teoría de Equidad de Stacey Adams en los pilotos de la empresa Transportes León, S.A.

## **1.03 Marco teórico**

### **1.03.1 Teoría Humanista**

La Psicología humanista se destacó por apoyarse en la concepción del ser humano de índole filosófica así como lo fenomenológico y también existencialismo, a partir de abordar temáticas como la libertad de decisión, la búsqueda de sentido, la experiencia inmediata y la personalidad como un proceso en desarrollo. La psicología humanista aparece a mediados del siglo XX como una alternativa a las dos fuerzas principales: el conductismo y el psicoanálisis. Su finalidad era dar una respuesta diferente, abordando los problemas del ser humano y ofreciendo una perspectiva desde el ámbito de la salud, más que de la enfermedad.

Esta perspectiva apostó por una visión más holística y menos centrada en lo patológico, en las influencias del pasado o del entorno para potenciar el lado positivo de la naturaleza humana. Así, teorías como la de Abraham Maslow sobre las necesidades y motivaciones asentaron una base donde dar forma a otro tipo de filosofía. De este modo, los terapeutas humanistas de esta época creían firmemente que las personas están intrínsecamente motivadas para auto realizarse, para avanzar hacia sus propias metas y alcanzar así la sanación, la sabiduría o esa cumbre personal a la que cada uno aspire.

### **1.03.2 Teoría Humanista y Gestión Humana**

Si bien hemos afirmado que en todas ellas se refleja una tendencia por mejorar las condiciones de vida de las personas en el trabajo, también hemos dejado claro que la aparente dialéctica bienestar humano-productividad laboral se ha resuelto en la teoría y en la práctica organizacional, a favor de la última en una búsqueda obsesiva de rendimiento y productividad que entronizan la variable económica como la de mayor valor en la relación hombre-trabajo. (Sánchez, K. 2000)

En justicia, se ha considerado que desde Taylor en adelante los motivos intrínsecos que han generado las diversas propuestas no son contrarios en su idealidad al ser humano, sino producto de la ideología imperante en su contexto, del tipo de racionalidad vigente en cada momento histórico y por consiguiente, de la visión de ser humano que de ella se deriva. En síntesis, son producto de su tiempo.

### **1.03.3 Cultura Organizacional**

Según el estudio Globe Los resultados sobre las 21 variables de liderazgo de los diez países latinoamericanos muestran gran homogeneidad: en ninguna de ellas hay países situados en extremos opuestos y, por el contrario, la mayoría se agrupan alrededor de un valor común. En quince de las 21 variables los coeficientes de variación tienen valores inferiores al 10%, y la máxima variación fue 18%, la cual se considera todavía indicativa de homogeneidad. Se puede concluir que los gerentes latinoamericanos tienen una semejante concepción del liderazgo organizacional.

La comprensión de la cultura organizacional es fundamental para el CO. En general, la cultura de una sociedad comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta y tradiciones, que son transmitidos de una generación a otra. Al estudiar las dimensiones culturales de varios países, Hofstede dice que la cultura organizacional incluye normas informales y no escritas que orientan el comportamiento diario de los individuos y dirigen sus acciones hacia los objetivos de la organización.

La Cultura “influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales”. (Chiavenato, 2009, Pg.120).

De esta manera es importante resaltar la importancia de las características que la cultura organizacional posee, para determinar cómo influye a nivel personal y organizacional.

### **1.03.3.1 Características de la cultura organizacional**

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización. La cultura organizacional tiene seis características principales: (1). Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias. (2). Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas. (3). Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia. (4)Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes. (5). Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo. (6). Clima organizacional. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

Teniendo un plano amplio sobre la influencia de la cultura organizacional, se determinará por medio de autores la dimensión que esta posee dentro de los entornos sociales en diferentes culturas y cómo se ve afectada.

### **1.03.3.2 Dimensiones culturales según Hofstede**

Hofstede realizó un estudio donde incluyó a más de 116 mil personas, con el fin de poder determinar dimensiones con el propósito de analizar las dimensiones culturales de 50 países, él menciona que el objetivo del estudio fue el observar como los valores

básicos de cada país en el comportamiento organizacional, al momento de realizar el estudio el logro determinar las 5 dimensiones las cuales identifica las culturas organizacionales, Utilizó cinco dimensiones: la distancia del poder, la aversión a la incertidumbre, individualismo contra colectivismo, masculinidad contra feminidad y la orientación al largo plazo: (Chiavenato, 2007, Pag.121)

A partir del conocimiento de las dimensiones culturales, se realizará un enfoque sobre la importancia que poseen los valores dentro de las organizaciones debido a que es una parte fundamental para la relación del individuo.

### **1.03.3 Valores culturales**

Los valores son las prioridades de las organizaciones. En la sección sobre ética y responsabilidad vimos que éstos son las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo de la organización. Varían entre personas y organizaciones, las cuales pueden adoptar diferentes criterios para determinar si un comportamiento. Los valores son los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad, y definen a las personas y las organizaciones. Se deben exponer y explicar públicamente, y también repetir y reafirmar.

La continuidad de los valores culturales de una organización marca su rumbo y define su comportamiento. Esta continuidad sólo se podrá lograr si todo el equipo administrativo subraya los valores y los objetivos, que son los elementos esenciales para el éxito de la organización a largo plazo. El liderazgo se debe concentrar en el corazón y la mente de las personas que trabajan en la organización.

La idea no es alinear sólo a un conjunto de personas con los ejecutivos de la organización, sino también a proveedores, intermediarios, prestadores de servicios y otros asociados del negocio. Hay niveles de valores: (1). En el primer nivel, el más superficial, está la noción de que un valor, como la honestidad, es importante o valioso para la organización. (2). En el segundo nivel se percibe que los valores son

necesarios y se promueve el diálogo y la discusión en torno a ellos.

Existe una intensa actividad basada en los valores, los cuales se transforman en aspectos inseparables de la organización la cual se entrelaza con él con compromiso de la organización de los empleados de la que se detallara a continuación.

#### **1.03.4 Compromiso Organizacional**

Se cree que hay tres facetas motivacionales para (1.). El compromiso afectivo: es el grado en el cual un empleado desea permanecer en la organización, le importa la misma y está dispuesto a realizar un esfuerzo por ella (2). El compromiso de continuidad es el grado en el que un empleado cree que debe permanecer en la organización debido al tiempo, dinero y esfuerzo que ha invertido en la misma, o a la dificultad que tendrá para encontrar otro empleo. (3). El compromiso normativo es el grado en el cual un empleado se siente obligado con la organización y, como resultado de esta obligación, debe permanecer en ella.

##### **1.03.4.1 Diferencias individuales y personales**

El comportamiento personal es un aspecto importante en las organizaciones. Se caracteriza por diferencias individuales y de personalidad. La gente tiene muchas cosas en común, como el lenguaje, la comunicación y la motivación, pero también tiene diferentes maneras de pensar, actuar y sentir. Aun cuando pertenecen a la misma especie, las personas son profundamente distintas entre sí. Así como no existen dos organizaciones iguales, tampoco existen dos personas iguales.

Las diferencias individuales probablemente son la principal característica del ser humano. A fin de cuentas, cada persona es un universo y el mundo entero gira a su alrededor. Debido a las diferencias existentes tanto personales como individuales se extenderá a la comprensión de las diversas personas dentro de las organizaciones y la adaptación de ambas partes según sus perspectivas.

#### **1.03.4.2 las personas y las organizaciones**

Las personas han sido vistas desde diferentes perspectivas. La adopción de determinados conceptos relativos a la naturaleza humana busca justificar la manera en que las organizaciones tratan a la gente, sus problemas y necesidades. En las cuales se ha basado la teoría de la administración, todas esas afirmaciones y puntos de vista son parciales e incompletos, algunos hasta distorsiona y superficiales. Aun cuando todos son generales y sumamente simplistas, sentaron las bases conceptuales para percibir y tratar a las personas en las organizaciones durante todo el siglo pasado. Casi todas estas premisas calificaban a las personas en forma genérica y las trataban como mercancías para justificar los medios de control o de estandarización que garantizarán el funcionamiento de las empresas según los retos y perspectivas de cada época.

Todo esto quedó en el pasado. Ahora las organizaciones más avanzadas tratan de privilegiar y subrayar las diferencias individuales y el trato personalizado para aprovechar todas las características, habilidades y competencias de cada sujeto. (Rafael Guízar Montúfar. p. 285)

Desde sus orígenes, el campo de los recursos humanos, que se ocupa de las filosofías y las prácticas relacionadas con las personas dentro de las organizaciones, basó sus políticas y directrices en ciertos conceptos sobre la naturaleza de las personas.

Estas concepciones fueron cambiando debido a la poderosa influencia de la teoría de la administración, a las necesidades mediatas e inmediatas de las organizaciones, e incluso como resultado del desarrollo de las ciencias. Hoy día, las organizaciones aún están aprendiendo a relacionarse con las personas de manera cada vez más humana y participativa. Si la gente representa costos y egresos, la oficina de RH simplemente las trata como un aspecto legal o contable. Si representa obstáculos y conflictos, la ve como parte del esquema de las relaciones industriales, o sea, desde la perspectiva ya rebasada del conflicto entre el capital y el trabajo. Si las personas constituyen activos para la organización y son percibidas como los demás recursos serán

tratadas como tales y administradas como elementos pasivos. No obstante, si las personas representan capital humano, son tratadas como asociadas de la organización y proveedoras de conocimiento, habilidades y competencias. En este caso, los seres humanos se convierten en sujetos activos de la administración, pues proveen a la organización de insumos que la hacen funcionar y la dirigen al éxito.

#### **1.03.4.3 Características individuales**

La psicología aborda el comportamiento humano de diversas maneras. El CO se basa en alguno de esos enfoques, pues está orientado al desempeño y ve la mayoría de las conductas en el trabajo como resultado de un proceso consciente mental del individuo. El comportamiento de las personas en las organizaciones no depende sólo de las características individuales, sino también de las organizacionales.

Los principios básicos del comportamiento individual que se derivan de las características de los individuos y de las organizaciones son los siguientes. (1). Las personas tienen capacidades diferentes; es decir, pueden levantar cierto peso, pensar con cierta rapidez y correr a una velocidad determinada, lo cual limita su desempeño. Durante mucho tiempo los psicólogos distinguieron dos tipos de comportamiento: el innato, que no se puede mejorar mediante la capacitación, y el aprendido, que es modificable.

No obstante, este enfoque ha sido superado porque la capacitación y la experiencia pueden influir aun en indicadores como el cociente intelectual (CI), que era considerado innato inmutable. Lo mismo ocurre con las destrezas manuales para el trabajo.

Para comprender mejor la capacidad humana, podemos describirla como un continuo. En un extremo están los comportamientos que difícilmente responden al entrenamiento o a la experiencia y en la otra están los comportamientos relativamente abiertos a los cambios, que no están restringidos por factores genéticos o psicológicos. (2). Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas. El comportamiento humano está

motivado por diversas necesidades, como veremos en el capítulo dedicado a la motivación.

La evidencia sugiere que cada individuo puede tener más de una necesidad prioritaria al mismo tiempo. Así, en las organizaciones, las personas están motivadas por numerosas y variadas necesidades. (3). Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento. Es evidente que las necesidades de cada individuo sólo se pueden satisfacer si se observa el comportamiento. (4). Las personas reaccionan en forma emocional. Es raro que las personas sean neutrales ante lo que perciben o experimentan. Suelen evaluar si la mayoría de las cosas les gusta o les disgusta. Esta respuesta evaluativa influye en los comportamientos, pues define la importancia y el atractivo de las acciones y los resultados. La satisfacción de las personas se deriva de aspectos específicos del entorno, como el salario, la tarea que se ejecutará, las oportunidades de ascenso, las prestaciones, las relaciones personales, la seguridad en el empleo y el estilo de liderazgo del superior. Todo ello interfiere en la satisfacción en el trabajo

#### **1.03.4.4 la importancia de las diferencias individuales**

Si todas las personas fuesen iguales, la administración sería extremadamente simple y fácil. Las organizaciones se podrían estandarizar con suma facilidad.

Como no es posible eliminar la diversidad y las diferencias personales, las empresas que buscan el éxito deben tratar de capitalizar todas las diferencias individuales de sus asociados para aumentar la competitividad. Su base son las diferencias individuales, que deben ser bien administradas. Para ello, es preciso evitar dos paradigmas. El primero es la imagen de espejo, o la vieja creencia de que todas las personas son básicamente iguales, lo que simplifica la visión del mundo.

Si un gerente piensa que todos comparten sus mismas habilidades, intereses,

creencias y valores y si toma esta idea como referencia para organizar a las personas e incentivarlas para buscar un objetivo común, está olvidando las diferencias. El segundo paradigma es la aceptación de estereotipos sobre las personas con base en el sexo o en ciertas características raciales, étnicas o de edad. Cada persona es única y cada grupo es único. El gerente que no presta atención a esas diferencias sin duda perjudicará a su organización, a sus asociados y a su propia carrera.

### **1.03.5 Teoría de Jerarquía de Aderfer**

Alderfer hizo un ajuste a la Teoría de Maslow con respecto a las necesidades, la adaptó acercándose aún más a las necesidades de existencia, de relaciones y del crecimiento. (1). Las necesidades de existencia se refieren al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.

(2). Las necesidades de relaciones se refieren al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow. (3). Las necesidades de crecimiento se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización. (Chiavenato, 2009, Pg. 246).

A partir de esta teoría se amplió el tema de las necesidades de los individuos con la interacción personal sobre su deseo de alcanzar, estas establecidas a través de la teoría de la definición de objetos planteada a continuación.

### **1.03.6 Teoría de la definición de objetivos**

La principal fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo. Éste indica a la persona ¿qué debe hacer y cuánto esfuerzo tendrá que invertir para lograrlo? La teoría de la definición de los objetivos analiza el efecto que la

especificación de objetivos, los desafíos y la realimentación producen en el desempeño de las personas.

Locke busca demostrar varios aspectos de la definición de los objetivos: (1). La importancia de los objetivos para motivar a las personas. (2)¿Por qué los objetivos bien definidos mejoran el desempeño individual? (3). Por qué los objetivos más difíciles, cuando son aceptados, mejoran más el desempeño que los objetivos fáciles. (4). La realimentación generada por el logro de objetivos favorece un mejor desempeño.

Los objetivos bien definidos y más difíciles de alcanzar levan a mejores resultados que las metas amplias y generales. La especificación de los objetivos funciona como un estímulo interno.

### **1.03.7 Teoría de las expectativas**

También es conocida como teoría de la expectación, y parte del supuesto de que las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos. En una situación cualquiera, las personas deben optar por varios comportamientos que podrían satisfacer sus necesidades. La teoría de las expectativas ofrece una explicación de la manera en que las personas escogen un comportamiento entre un conjunto de opciones.

Se basa en el postulado, aparentemente simple, de que los individuos eligen aquellas conductas que consideran que les darán resultados y que resultan atractivos porque satisfacen sus necesidades específicas. A partir de este principio, la teoría de las expectativas muestra cómo analizar y predecir los comportamientos que las personas eligen.

La teoría de las expectativas postula que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea (resultado intermedio) y que las recompensas derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen. Vroom, creador de la teoría de las expectativas, afirma que ésta se basa en tres conceptos: La valencia es el

valor o la importancia que se concede a una recompensa específica.

Cada persona tiene preferencias por determinados resultados finales, lo cual recuerda la teoría del campo de Lewin. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica el deseo de evitar determinado resultado final. (Chiavenato, 2009, Pg. 248).

La expectativa es la creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado. Existen objetivos intermedios y graduales que conducen a un resultado final.

La motivación es un proceso que rige las elecciones entre varios comportamientos. Mediante la representación de una cadena de relaciones entre medios y fines, la persona percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento.

Se establece una relación causal entre el resultado intermedio y el final. La instrumentaliza presenta valores que van de +1.0 a -1.0, como en los coeficientes de correlación estadística, ya sea que esté directamente ligada o no a la consecución de los resultados finales. Si la persona percibe que no existe relación alguna entre una productividad alta y una recompensa económica, la instrumentalización será nula; es decir, la productividad no le servirá para ganar más.

El deseo de la persona de alcanzar una productividad elevada para obtener una recompensa económica está determinado por la suma de las instrumentalizadas y las valencias de todos los resultados finales. (Chiavenato, 2009, Pg. 249).

### **1.03.8 Motivación**

Según estudio realizado en la universidad Valladolid de España en el año 2012 por García Sanz, Virginia evidencia que el mayor porcentaje es para el reconocimiento y la remuneración económica, el segundo porcentaje sería para las relaciones interpersonales y remuneración, en ambos porcentajes mayoritarios se encuentra el

elemento salario pero también valoran el reconocimiento en su trabajo y las relaciones interpersonales como aportación del desarrollo de su trabajo, aunque no sea un salario retribuido económicamente. (M, Enrique 2012)

La capacidad y habilidad determinan si un trabajador puede hacer el trabajo, pero la motivación determina si lo hará apropiadamente, aunque en realidad es difícil evaluar la relación entre la motivación y el desempeño, por lo general dentro de una organización están de acuerdo en que aumentar la motivación de los trabajadores da como resultado el mejoramiento del desempeño laboral “La palabra motivación proviene del latín moveré, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas.” (Chiavenato, 2009, Pg.236)

Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos. La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del CO. A pesar de la enorme importancia de la motivación, resulta difícil definirla con pocas palabras y no existe consenso al respecto, lo que hace aún más difícil de aplicar sus conceptos en el quehacer diario de las organizaciones.

El grado de motivación varía de un individuo a otro y aun en una misma persona, la motivación no tiene una escala general ni estandarizada por cada persona, la motivación se hace presente en diferentes niveles para cada individuo dentro de una organización, así mismo la motivación está compuesta por tres elementos, desde una perspectiva sistémica, la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí: (1). Necesidades: Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, cuando las células del cuerpo se ven privadas de alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros.

Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. En suma, una necesidad significa que la persona tiene una carencia interna, como hambre, inseguridad, soledad, etc. El organismo se caracteriza

por buscar constantemente un estado de equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generarán la energía para alcanzar un objetivo. (2). Impulsos. También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación. Las necesidades de alimento y agua se transforman en hambre y sed, y la necesidad de tener amigos se convierte en un impulso para la afiliación. (Chiavenato, 2009, Pg. 236).

Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. Comer alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tenderá a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes. En estos ejemplos, el alimento, el agua y los amigos son los incentivos. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación. (Chiavenato, 2009, Pg. 237).

### **1.03.9 Teoría de los factores de Herzberg según Herzberg**

Dentro de las teorías de la motivación Herzberg, también propuso que es indispensable para la motivación de los colaboradores dentro de una organización contar con estos dos factores que ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. (1). Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona, incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la

dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc.

Son el contexto del trabajo. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión “higiene” refleja un carácter preventivo y profiláctico.

Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias. (2). Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. (Chiavenato, 2009, Pg. 245).

### **1.03.9.1 recompensas**

#### **1.03.9.1.1 Económicas**

##### **Prestaciones laborales**

En la administración pública son los beneficios complementarios al sueldo que las dependencias del sector otorgan a sus trabajadores, pudiendo ser éstas de carácter económico y sociocultural, derivadas de las relaciones laborales y contractuales.

En Guatemala la relación trabajador patrono es tutelar, esto quiere decir que la ley protege al trabajador frente al patrono y establece prestaciones laborales mínimas para el trabajador, que el patrono debe cumplir obligatoriamente.

Según el marco jurídico en Guatemala, la relación laboral se perfecciona desde el momento en que el trabajador está bajo las órdenes directas del patrono o sus representantes, sin que necesariamente exista un contrato escrito, no obstante de ser obligatorio.

Las relaciones entre trabajadores y patronos en Guatemala, están reguladas tanto por la Constitución Política de la República, en cuyos artículos 101,102, se establecen las prestaciones laborales mínimas y el derecho al trabajo.

Asimismo en el Código de Trabajo, que desarrolla en forma más extensa los preceptos constitucionales en el artículo 88 en la cual nos explica que el salario es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo y también nos explica el cálculo de la remuneración para el efecto de su pago y el pago en virtud de su cumplimiento debe de hacerse exclusivamente en moneda del curso legal según el artículo 90 del código de trabajo, en el cual patronos y trabajadores deben de fijar el plazo para el pago del salario, en la cual el trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra sus necesidades normales de orden material, moral y cultural que le permita satisfacer sus deberes como el jefe de la familia, siendo su fundamento legal el artículo 91,103 y 104 del código de trabajo.

Bonificación incentivo: Se crea la bonificación-incentivo para los trabajadores del sector privado, con el objeto de estimular y aumentar su productividad y eficiencia. La bonificación por productividad y eficiencia deberá ser convenida en las empresas de mutuo acuerdo y en forma global con los trabajadores y de acuerdo con los sistemas de tal productividad y eficiencia que se establezcan. La bonificación incentivo a que se refiere el decreto 78-89, no sustituye el salario mínimo o a otros incentivos que se estén beneficiando a trabajadores de una empresa, en la cual la parte patronal está obligada a cumplir, las cuales son supervisadas por las autoridades de trabajo y de no cumplirlas se aplicaran las sanciones legales contenidas en el Código de Trabajo por su incumplimiento.

Aguinaldo: Esta es otra bonificación anual, a la que tiene derecho todo trabajador desde el primer día que inicia su relación laboral. Esta es el equivalente a un salario mensual por un año de trabajo. Se debe pagar en el mes de Diciembre de cada año. Si el trabajador ha laborado menos de un año debe pagarse en forma proporcional.

Siendo su fundamento legal inciso j artículo 102 de la Constitución de la República de Guatemala, en la cual nos indica lo siguiente:

Obligación del empleador de otorgar cada año un aguinaldo no menor del cien por ciento del salario mensual, o el que ya estuviere establecido si fuere mayor, a los trabajadores que hubieren laborado durante un año ininterrumpido y anterior a la fecha de otorgamiento. La ley regulará su forma de pago. A los trabajadores que tuvieren menos del año de servicios, tal aguinaldo les será cubierto proporcionalmente al tiempo laborado.

Bono 14: El verdadero nombre de dicha bonificación es el de Bonificación Anual para Trabajadores del sector Privado y Público Decreto 42-92, se le denomina Bono 14, ya que se constituye en un 14 salario, tomando en cuenta que el Aguinaldo es el salario No. 13, dicha bonificación fue instituida en el Gobierno de Jorge Serrano Elías el día 02 de julio del año de mil novecientos noventa y dos, en sustitución a la ley de compensación económica y su objetivo se encuentra en el artículo 1 de la referida ley la cual indica que es una prestación laboral obligatoria para todo patrono tanto del sector privado como público y se constituye en otorgar un sueldo o salario ordinario a todo trabajador por el monto de un mes de salario siempre que tenga un periodo completo o la parte proporcional cuando es menos.

Para calcular dicha prestación se toma como base el promedio de los sueldos o salarios ordinarios devengados por el trabajador en el año, el cual termina en el mes de junio de cada año. (Decreto 42-92, 1992).

La fecha máxima para hacerse efectivo según la ley es el día quince de julio de cada año y su periodo para calcularlo inicia el 01 de julio de un año y termina el 30 de junio del año siguiente.

Vacaciones: Todo trabajador después de un año de servicios continuos prestados ante el patrono, debe otorgar un periodo de vacaciones pagado de 15 días hábiles. El trabajador los debe tomar y extender una constancia de disfrute de los mismos. Las vacaciones no son compensables en dinero, solo para efectos del cálculo de la indemnización.

Siendo su fundamento legal el inciso i del artículo 102 de la Constitución Política de la República de Guatemala, en la cual nos indica lo siguiente:

Derecho del trabajador a quince días hábiles de vacaciones anuales pagadas después de cada año de servicios continuos, a excepción de los trabajadores de empresas agropecuarias, quienes tendrán derecho de diez días hábiles.

Las vacaciones deberán ser efectivas y no podrá el empleador compensar este derecho en forma distinta, salvo cuando ya adquirido cesare la relación del trabajo. (Artículo 102, 1992)

#### **1.03.9.1.2 No económicas**

Higiene y seguridad en el trabajo: Son conceptos profundamente emparentados a los riesgos laborales. Dentro de su contexto, la prevención y todos sus aspectos educativos toman especial relevancia a la hora de evitar la ocurrencia de accidentes laborales.

Conforma asimismo, un conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

Por lo tanto, con el uso de esta disciplina, se busca conservar y mejorar la salud de los trabajadores en relación con la labor que realicen y ésta, se halla profundamente influenciada por tres grupos de condiciones:

Condiciones ambientales de trabajo: son las circunstancias físicas que resguardan al trabajador en cuanto ocupa un cargo dentro de la Organización.

Es el ambiente físico que rodea al trabajador mientras desempeña su cargo. Condiciones de tiempo: duración de la jornada de trabajo, horas extras, períodos de descanso, etc.

Condiciones sociales: son las que tienen que ver con el ambiente o clima laboral (organización informal, status, etc).

En Guatemala se cuenta con varios reglamentos de higiene y seguridad en el trabajo, en las cuales se puede mencionar: Reglamento Orgánico Interno del MTPS, la cual consiste en darle ejercicio de las funciones que le confiere el artículo 183, inciso e) de la Constitución Política de la República de Guatemala, y con fundamento en los artículos : 19, 23, 24, 27 incisos a) y 1), 28, 35 y 49 del Decreto número 114-97 del Congreso de la República, ley del Organismo Ejecutivo.

IGSS: El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) es una institución gubernamental, autónoma, dedicada a brindar servicios de salud y seguridad social a la población que cuente con afiliación al instituto, llamada entonces asegurado o derechohabiente.

El IGSS fue creado por el Decreto No. 295 del Congreso de la República de Guatemala y firmado por el entonces Presidente de la República de Guatemala el Doctor Juan José Arévalo, actualmente se encuentra anexada al Ministerio de Trabajo y Previsión Social, sin embargo, esto no impide su autonomía.

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social cuenta con un Departamento que realiza el análisis, diseño y supervisión de la infraestructura hospitalaria y administrativa, para que brinde eficientemente los servicios de atención en salud a toda la población afiliada y a sus beneficiarios.

IRTRA (Instituto de recreación de los trabajadores de la empresa privada de Guatemala) Es un institución guatemalteca dedicada a proveer esparcimiento y recreación con excelencia en el servicio. Un miembro del IRTRA tiene el derecho, con su tarjeta de identificación (Carné), a entrar de forma gratuita a los distintos parques con un máximo de 5 miembros de la familia. Los que no son afiliados y también los turistas extranjeros pueden utilizar las instalaciones pagando las cuotas que se establecen.

#### **1.03.10 Teoría de Equidad de Stacey Adams**

Según estudios realizados en Instituto Tecnológico de Costa Rica en el año 2018 afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia mediante la comparación de los resultados de sus esfuerzos contra los esfuerzos mismos y también al comparar esta proporción, Entre las aportaciones se distinguen: EL esfuerzo en el trabajo, los estudios académicos del sujeto, la antigüedad, el rendimiento, la dificultad de la tarea, lealtad y dedicación, tiempo y voluntad, creatividad, rendimiento laboral, entre otras aportaciones. Por su parte, entre los resultados se destacan: El sueldo, bonos, las prestaciones reales pecuniarias, seguridad en el trabajo, las recompensas sociales, los estímulos psicológicos. (R, Jorge 2018)

Adams fue el primero que se refirió a la Teoría de la equidad dentro de las organizaciones, el hace referencia sobre la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros, en el ámbito organizacional y no organizacional, los individuos contrastan su trabajo, sus entradas esfuerzo, experiencia, educación y competencias y los resultados que obtienen remuneración, aumentos y reconocimiento en comparación

“La teoría de la equidad trata de explicar la justicia distributiva, o sea, la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en la organización. Más recientemente, la teoría de la equidad incorporó la justicia de los procesos, o sea, la forma en que se define la distribución de las recompensas”. (Chiavenato, 2009, Pg. 250)

Se ha demostrado que la justicia distributiva influye más en la satisfacción de las personas que la justicia del proceso, y ello se refleja en el comportamiento de las personas hacia la organización, en su confianza en los superiores y en su deseo de permanecer en la empresa. Cuando esta comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales, decimos que existe un estado de equidad. Cuando se percibe que esas relaciones son desiguales, las personas experimentan una tensión negativa que conduce a la necesidad de una acción correctiva a efecto de eliminar cualquier injusticia Adams menciona en la teoría de la equidad que se pueden utilizar cuatro referencias para la comparación,

Al hacer sus comparaciones, cada persona identifica alguno de los estados mencionados en relación con sí misma o con terceros.: “(1). Propia interna: la experiencia de la persona en otro puesto de la misma organización. (2) Propia externa: la experiencia de una persona en el mismo puesto, pero en otra organización. (3) Otro interno: comparación con otra persona dentro de la misma organización. (4). Otro externa: comparación con otra persona de otra organización.” (Chiavenato, 2009, Pg. 249). Dentro de las organizaciones existen las comparaciones en ambos sexos o con distinción, que quiere decir que los colaboradores tienden a comparar sus recompensas con el mismo sexo, las mujeres aceptan recibir menos que los hombres por trabajos equivalentes y muestran expectativas más bajas respecto a la remuneración; las personas que realizan actividades que no discriminan por sexo hacen más comparaciones mixtas que cuando están en situaciones en las cuales domina un sexo.

Cuando los colaboradores se topan con la inequidad se presentan conductas ya ubicadas dentro de su desempeño laboral, Adams hace mención de 6 en específicas, (1.). Modificar las entradas (aportaciones) con un menor esfuerzo en el trabajo. (2.). Modificar los resultados (recompensas recibidas): se mantiene la cantidad de producción, pero se reduce la calidad del trabajo. (3.). Distorsión de la propia imagen: la persona percibe que trabaja más o menos que otras. (4.). Distorsión de la imagen de otros: la persona percibe que el trabajo de otros no es una buena referencia para hacer comparaciones. (5.). Buscar otro punto de referencia para obtener otra base de equilibrio. Se hacen comparaciones con personas que ganan más o menos, de tal forma que la situación parezca mejor. (6.). Abandonar la situación: se deja el empleo o la organización.

Al mejorar la percepción de justicia dentro de la organización los jefes y la organización también serán percibidos de manera positiva, aun cuando las personas estén insatisfechas con su remuneración o con las oportunidades de crecimiento.

La percepción de justicia influye en la ciudadanía organizacional, porque provoca que las personas estén más satisfechas y dispuestas a colaborar en acciones voluntarias para ayudar a otros y a actuar en forma positiva y su rendimiento sea aún más al usual.

El objetivo principal y fundamental de la teoría de la equidad es basarse en la premisa de que nuestros niveles de motivación y satisfacción laboral se relacionan con la justicia con que creemos que se nos trata en comparación con otros. De acuerdo con la teoría, los empleados enlistan inconscientemente todas sus salidas y entradas y después calculan una razón o proporción entrada/salida dividiendo el valor de salida entre el valor de entrada, si creemos que se nos trata en forma injusta, intentamos cambiar nuestras creencias o conductas hasta que la situación parezca justa.”

Tres componentes se incluyen en esta percepción de justicia: entradas (insumos, aportación), salidas (resultados) y razón entrada/salida. Entradas o insumos son

aquellos elementos personales que ponemos en nuestros trabajos. Los elementos obvios son el tiempo, el esfuerzo, la educación y la experiencia.” (Aamodt, 2010, Pg.356).

#### **1.03.10.1 Esfera afectiva alterada por la falta de equidad**

EL estrés es una condición inherente a la vida moderna. Las exigencias, las necesidades, las urgencias, los plazos por cumplir, los retrasos, las metas y los objetivos, la falta de medios y recursos, las expectativas de otros, las indefiniciones e infinidad de límites y exigencias provocan que las personas estén expuestas al estrés.

No es fácil convivir con tantas demandas ni con tanta incertidumbre sobre la posibilidad de cumplirlas. En las organizaciones, el estrés persigue a las personas. Algunas consiguen manejarlo debidamente y evitan sus consecuencias.

Otras sucumben a sus efectos, que se observan claramente en su comportamiento. El estrés incluye tres componentes básicos: el desafío percibido, el valor importante y la incertidumbre sobre la resolución. (1). Desafío percibido. Es el primer componente del estrés. Surge de la interacción entre las personas y su percepción del entorno. Los chismes o los rumores sobre que se cerrará una empresa pueden provocar estrés en un trabajador aun cuando no exista una amenaza real. (2). Valor importante. El desafío sólo provocará estrés si representa una amenaza para algo que la persona considere importante o valioso.

Los rumores del cierre de una empresa tal vez no provoquen estrés en una persona joven que tiene mejores oportunidades por delante. (3) Incertidumbre sobre la resolución. Cada persona interpreta la situación en función de su capacidad para enfrentar eficazmente el reto que se presenta.

Si una persona percibe que puede manejarlo con facilidad, no habrá estrés. También

existe el efecto contrario, es decir, si la persona percibe que no existe posibilidad alguna de que el problema se resuelva, sentirá poco estrés. La tensión máxima se presenta cuando la dificultad que alguien percibe en un reto es muy similar a su capacidad para cumplir lo que se le pide. A medida que el grado de dificultad y el grado de capacidad se alejan, el resultado se vuelve cada vez más incierto. (Arthur A. Thompson, 2004, p. 388.)

El estrés pasa de un estado latente a uno real cuando se cumplen dos condiciones básicas. (1) Cuando existe incertidumbre acerca del resultado. El estrés sólo se presenta cuando existe incertidumbre o duda sobre la posibilidad de aprovechar la oportunidad, o sea, superar las limitaciones o evitar la pérdida. (2). Cuando el resultado es importante para la persona. La importancia del resultado también es crítica. Si perder o ganar no es importante no habrá estrés. Así, si la persona piensa que conservar el empleo o recibir un ascenso no es relevante no sentirá tensión.

Este concepto se explica mejor cuando se precisa lo que no es el estrés. Luthans subraya que:

- (1) El estrés no es simple ansiedad. La ansiedad opera en el ámbito emocional y psicológico, mientras que el estrés opera en el fisiológico. El estrés puede ir acompañado de ansiedad, pero no se confunde con ella.
- (2). El estrés no es simple tensión nerviosa. Como ocurre en el caso de la ansiedad, la tensión nerviosa puede ser resultado del estrés, pero tampoco se confunde con ella.
- (3). El estrés no es necesariamente algo malo o peligroso que deba evitarse. El problema central no es el estrés en sí, sino la manera en que la persona lo maneja. El estrés es inevitable en las organizaciones modernas. El estrés es un estado emocional desagradable que se presenta cuando las personas no están seguras de su capacidad para afrontar un desafío relacionado con algo que consideran importante o valioso.

El estrés se deriva de la interacción entre el individuo y el entorno; es una respuesta de adaptación mediada por las diferencias individuales y/o los procesos psicológicos y es consecuencia de alguna acción externa o de un acontecimiento que le impone demasiadas demandas psicológicas o físicas.

El estrés es una respuesta de adaptación a una situación externa y da por resultado desviaciones físicas, psicológicas y/o conductuales. Según él, la reacción del organismo ante el estrés consta de tres fases. (1). Alarma. Se presenta cuando la persona identifica y percibe la amenaza, sea física o psicológica (2) Resistencia. La persona se hace resistente a las presiones creadas por la amenaza inicial. Los síntomas fisiológicos que se derivan de la fase de alarma desaparecen. (3). Agotamiento. Cuando la exposición a la causa del estrés dura mucho tiempo, la persona entra en la fase de agotamiento. Reaparecen muchos de los síntomas fisiológicos de la fase de alarma.

## CAPITULO II

### 2. Técnicas e instrumentos

#### 2.01 Enfoque de la investigación

Cuantitativo. Dicho enfoque está definido por Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) como “secuencial y probatorio. Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. Cada etapa de este enfoque precede a la siguiente y no se puede saltar o eludir pasos. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables, se traza un plan para probarlas. Se miden las variables en un determinado contexto, se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis”.

El enfoque cuantitativo se selecciona cuando se busca no solo comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad sino que también se desea realizar análisis estadísticos de frecuencias e introducir valores reales para proveer datos de porcentajes reales que pueden reproducirse en posteriores estudios. También se selecciona dicho enfoque ya que el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico (en este caso la población de transportistas)

El diseño cuantitativo fue escogido en la presente investigación para facilitar un proceso por medio del cual se obtendrán resultados tangibles. Se determinarán mediante un instrumento validado y de autoría propia, los cambios en la esfera afectiva que se dan por la falta de equidad desde la Teoría de Equidad Stacey Adams en los pilotos de la empresa Transportes León, S.A.

Este panorama global será alcanzado mediante una serie de pasos específicos, (plasmados metodológicamente en el apartado de recolección de datos). En cada uno de estos pasos, facilitada su recolección por medio de una escala de Likert, se evaluó la percepción de equidad de los trabajadores, el nivel de motivación que poseen y las características que determinan la cultura organizacional de la empresa

Un diseño de investigación es “un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder el planteamiento” (Hernández et al., 2014) por lo que el diseño de la presente investigación es descriptivo transversal de tipo observacional. Este diseño se evaluó por medio de distribución de frecuencias y porcentajes de manera descriptiva lo que se observa en la población seleccionada mediante una única medición en el tiempo.

## **2.02 Técnicas**

### **2.02.1 Técnicas de muestreo**

La población está compuesta por 45 trabajadores, quienes conforman la totalidad de los empleados de la empresa Transportes León, S.A.

Se trabajó con una técnica de muestreo por conveniencia; ya que se utilizó una muestra específica. Como muestra, se tomaron a los empleados del área de pilotos, contando con 25 empleados activos.

Se seleccionó dicha área ya que, según los reportes realizados durante el último año (2018) por los supervisores encargados del área de pilotos, se ha observado el bajo rendimiento y descontento de los colaboradores. Estos reportes se realizan de manera verbal durante reuniones mensuales con el gerente general de la empresa, a manera de evaluar y valorar el desempeño de los pilotos. En base a lo reportado tanto por los supervisores como por el gerente general, se ha evidenciado la molestia de los empleados dentro del área de pilotos de la empresa, en lo que concierne a las horas trabajadas, sueldo, oportunidades de trabajo y crecimiento personal. Así, reflejando desmotivación, frustración y baja productividad; en un lapso de 3 meses hubieron 3

renuncias dentro de esta área. Se decidió entonces estudiar la equidad dentro de la empresa y determinar si esta se encuentra afectada.

Como criterios de inclusión se tomaron a los empleados permanentes de tiempo completo pertenecientes al área de piloto de la empresa Transportes León, S.A. que llevaban más de 6 meses laborando para la empresa.

Como criterios de exclusión, se excluyeron del estudio aquellos trabajadores que fueron contratados dentro de los últimos 6 meses (es decir, con menos de 6 meses laborando para la empresa). Esto, debido a que la cultura organizacional se fomenta y se crea con tiempo, haciendo que cada colaborador se sienta parte de una entidad después de 6 meses. Dentro de este periodo estipulado de tiempo, el colaborador conoce mejor el desempeño de sus tareas y el giro de la empresa. También se excluyeron del estudio aquellos que no asistieron a trabajar durante los días que el instrumento de recolección de datos (encuesta) sea pasado a los demás empleados.

### **2.02.2 Técnicas de recolección de datos**

Se utilizó como técnica de recolección de datos un instrumento de medición en forma de cuestionario con cuatro apartados independientes entre sí, en base a una escala de Likert.

- El primer apartado del cuestionario se utilizó con el objetivo de medir la esfera afectiva que puede alterar la falta de equidad dentro de una empresa según la teoría de equidad de Stacey Adams (en los pilotos de la empresa Transportes León, S.A.
- El segundo apartado midió la percepción de la equidad con el objetivo de analizar cómo los pilotos de Transportes León, S.A. perciben la misma dentro de la empresa
- El tercer apartado tuvo como objetivo conocer el nivel de motivación de los empleados de la empresa, mediante 5 preguntas que evaluaron en conjunto dicho fin.
- Por último, el cuarto apartado indagó sobre la cultura organizacional, con el

objetivo de describir las características de esta desde la teoría de equidad de Stacey Adams percibidas por los pilotos de la empresa Transportes León, S.A, pertenecientes a la muestra.

### **2.02.3 Técnicas de análisis de datos**

Se utilizó un instrumento de medición en forma de cuestionario (de autoría propia), desarrollado por las investigadoras, basado en la escala de Likert para medir equidad y los cambios en la esfera afectiva que causa su ausencia según la teoría de Stacey Adams (como descrito en el apartado anterior). También se incluyó una lista breve de cotejo (dicotómica: opción de sí/no) para obtener un doble chequeo de los aspectos concernientes a la esfera afectiva, nivel de motivación y clima organizacional (detallada en ANEXO 4)

A continuación se presenta la secuencia de análisis de datos:

Se realizaron 25 cuestionarios el día 28 de Septiembre del presente año administrados por las tesis Karla Avalos y Melissa Pineda, durante el transcurso del mes de septiembre, explicándosele a los trabajadores que su participación era voluntaria, en caso de cualquier duda podían avocarse a cualquiera de las investigadoras, sintiéndose libres de abandonar el proceso en cualquier momento que se sientan incómodos. Tras haber explicado lo anterior, se les instó a firmar el consentimiento informado, lo cual fue clave para trabajar éticamente la investigación. También se les explicó el contenido del cuestionario, el cual constó de un total de 20 preguntas, con 4 apartados independientes unos de otros los cuales deberán de responder completamente en un tiempo estimado de (tantos minutos)

Luego de haber terminado el proceso de administración y llenado de cuestionarios, se llevó a cabo una inspección rigurosa, revisión doble, si todas las secciones de cada uno de los instrumentos estaban completas. De no ser el caso, se regresó al participante para el correcto llenado del campo faltante.

Los datos obtenidos fueron digitados y tabulados en Microsoft Excel, con el fin de crear una base de datos con la información de todos y cada uno de los participantes. Cada encuesta se le asignó un código correlativo (01, 02, 03, 04,,25) que identificaba al

encuestado. Los datos fueron manejados bajo estos códigos a manera que la identidad real del encuestado no fuera revelada en ningún momento y en ninguna circunstancia; ya que algunas respuestas los podrían colocar en una situación comprometedoras con los dueños de la empresa.

Se realizó arreglo de filas y columnas luego de asignarle un código a cada encuesta. Las filas son los datos del entrevistado y las columnas se identifican con los indicadores asignados a cada variable. Por ejemplo, en el primer apartado de “esfera afectiva” la tabulación quedaría de la siguiente manera:

Pregunta 1: Rendimiento	Pregunta 2: Frustración	Pregunta 3: Ambiente	Pregunta 4: Cansancio mental	Pregunta 5: Autoestima
3 *puntaje que el participante asigna subjetivamente	2	5	4	1

Bajo cada pregunta, se colocó el número marcado a manera de criterio personal de la persona entrevistada. Esto sirvió para observar la distribución de los datos y las percepciones por cada apartado tanto a nivel individual como colectivo al momento del análisis de datos.

Posteriormente se hizo una limpieza de los datos, evaluando su coherencia y consistencia para así obtener la base de datos final, con la cual se llevó a cabo el Análisis de los datos.

Finalmente, se realizaron los análisis descriptivos de las variables cuantitativas; a partir de los resultados se pudo observar, por apartados y en base a los objetivos de la investigación:

1. la esfera afectiva que se encuentra alterada en los trabajadores que tiene la equidad dentro de la empresa
2. la percepción que tienen los empleados acerca de la equidad dentro de la empresa
3. el nivel de motivación de los trabajadores

4. y por último la descripción de la cultura organizacional dentro de la empresa.

### **2.03 Instrumentos**

Como instrumento de recolección de datos para determinar los efectos psicológicos en la falta de equidad desde la Teoría de Equidad de Stacey Adams en los pilotos de la empresa Transportes León, S.A, se utilizó un instrumento de medición en forma de cuestionario de autoría propia basado en la escala de Likert para medir equidad y los efectos psicológicos que causa su ausencia.

Este consiste en un cuestionario de 20 ítems los cuales se dividen en 4 apartados, siendo estos:

1. efectos psicológicos
2. percepción de equidad
3. motivación y
4. cultura organizacional

Esta escala se mide de la siguiente manera

- 1= totalmente desacuerdo
- 2=en desacuerdo
- 3=me es indiferente
- 4= de acuerdo y
- 5= totalmente de acuerdo satisfecho.

Los encuestados podrán marcar con una X la casilla que más se acople a la situación y la percepción que tienen sobre la empresa.

Esta prueba toma en cuenta los cuatro apartados (o indicadores) que conforman el cuestionario para observar la consistencia de estos. Un valor adecuado según la prueba se encuentra entre 0.7-0.9 (mientras más se acerque a la unidad -1-, tiene mayor validez).

Los resultados se encuentran ente 0.96 – 0.97 por lo que se considera válido y fiable. A continuación se presentan los resultados de la prueba, confirmando entonces, la validez de los cuestionarios (capacidad del instrumento de medición para cuantificar de forma significativa y adecuada el rasgo para cuya medición ha sido diseñado).

Cronbach define “Las escalas pueden ser validadas con el uso de un patrón de referencia o sin él; la segunda opción es la única forma de validar algunos instrumentos. Establecer la consistencia interna de una escala es una aproximación a la validación del constructor y consiste en la cuantificación de la correlación que existe entre los ítems que la componen. Valores de alfa de Cronbach entre 0,70 y 0,90 indican una buena consistencia interna. La determinación del alfa de Cronbach se indica para escalas unidimensionales entre tres y veinte ítems. Se debe informar este valor cada vez que se emplee la escala y puede usarse como única medida de validez cuando es difícil una validación con un patrón de referencia.”(Cronbach, 2005)

<b><i>Instrumento de Recolección de datos: Equidad- Teoría de Stacey Adams</i></b>		
	<b>Apartado/Indicador</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
<b>1</b>	Efectos Psicológicos	0.96
<b>2</b>	Equidad: percepción	0.85
<b>3</b>	Motivación	0,72
<b>4</b>	Cultura Organizacional	0.91

## 2.04 Operacionalización de variables

ALTERACIONES EN LA ESFERA AFECTIVA DERIVADAS DE LA FALTA DE EQUIDAD BASADO EN LA TEORIA DE STACEY ADAMS EN LOS PILOTOS DE LA EMPRESA TRANSPORTES LEON, S.A			
Estudio descriptivo transversal realizado en trabajadores en el área de pilotos de la empresa Transportes León, S.A.			
Objetivos	Definición Conceptual categoría/ variable	Definición operacional Indicadores	Técnicas/ Instrumentos
Conocer los cambios en la esfera afectiva dados por la falta de equidad desde la teoría de la Equidad de Stacey Adams en los pilotos de la empresa Transportes León, S.A.	<p><b>Esfera afectiva:</b></p> <p>Sentimientos resultantes o producidos por causa de o efecto o de un acto o hecho en relación directa con el individuo, afectando su salud mental.</p>	<p>Esfera afectiva</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción de riesgo: si el individuo considera si su trabajo es peligroso/arriesgado.</li> <li>- Ayuda y solidaridad: brindada por parte de sus superiores</li> <li>- Ambiente amigable: si considera que se llevan bien entre todos los compañeros de trabajo</li> <li>- Sensación de cansancio (físico y mental) y</li> </ul>	<p>Se utilizará el cuestionario como instrumento, desarrollado para la medición de equidad, la cual será medida por medio de los indicadores propuestos en cada pregunta (percepción de riesgo, ayuda/solidaridad, ambiente, cansancio y deseos de ir a trabajar)</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deseos de ir a trabajar: se levanta contento por las mañanas con ánimo de llegar al trabajo.</li> </ul>	
<p>Analizar la percepción de equidad en los pilotos de la empresa Transportes León, S.A.</p>	<p><b>Percepción de equidad:</b> “La teoría de la equidad trata de explicar la justicia distributiva, o sea, la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en la organización. Más recientemente, la teoría de la equidad incorporó la justicia de los procesos, o sea, la forma en que se define la distribución de las recompensas”. (Chiavenato, 2009, Pg. 250)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- forma en que es tratado por superiores</li> <li>- sabe lo que se espera de su trabajo</li> <li>- sensación de igualdad</li> <li>- distribución de carga laboral</li> <li>- percepción de justicia (última pregunta del segundo apartado)</li> </ul>	<p>Se utilizara el cuestionario como instrumento, desarrollado para la medición de equidad, la cual será medida por medio de los indicadores propuestos en cada pregunta del segundo apartado (equidad-percepción)</p>
			<p>Se utilizara el cuestionario</p>

<p>Conocer el nivel de motivación que tienen los pilotos de la empresa transportes león, S.A</p>	<p>Motivación:  “La palabra motivación proviene del latín moveré, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas.”  (Chiavenato, 2009, Pg.236)  Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos.  La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del CO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempeño laboral: rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral.</li> <li>- Motivación: anima a una persona a actuar o realizar algo</li> <li>- Desmotivación: Falta o pérdida de motivación</li> <li>- Respaldo: respaldo o remuneración en el marco de una actividad o institución de índole social.</li> </ul>	<p>como instrumento, desarrollado para la medición de equidad, la cual será medida por medio de los indicadores propuestos en cada pregunta del tercer apartado (motivación)</p>
--	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivos: es aquello que mueve a desear o hacer algo</li> </ul>	
<p>Describir las características que determinan la cultura organizacional desde la Teoría de Equidad de Stacey Adams en los pilotos de la empresa Transportes León, S.A.</p>	<p>La Cultura “influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales”. (Chiavenato, 2009,</p>	<p>Factores propios de cultura organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertenencia: Circunstancia de formar parte de un conjunto o grupo</li> <li>- Identificación: Acción de identificar o identificarse</li> <li>- Patriotismo: sentimiento que tiene un ser humano por la tierra natal o adoptiva a la que se siente ligado por unos</li> </ul>	<p>Se utilizara el cuestionario como instrumento, desarrollado para la medición de equidad, la cual será medida por medio de los indicadores propuestos en cada pregunta del cuarto y último apartado (cultura organizacional)</p>

	Pg.120).	determinados valores, afectos, cultura e historia - Respeto: Consideración de que algo es digno y debe ser tolerado - Compañerismo: Relación amistosa, de colaboración y solidaridad entre compañeros.	
--	----------	---	--

### CAPITULO III

#### 3. Presentación, interpretación y análisis de los resultados

##### 3.01 Tabla 1: Tabulación de Datos: Frecuencias reales

	1	2	3	4	5
1	0	10	3	10	2
2	0	2	0	4	19
3	0	2	10	5	8
4	0	12	1	7	5
5	0	0	2	11	12
6	0	2	0	10	13
7	0	0	0	16	9
8	0	10	2	8	5
9	0	8	4	9	4
10	0	0	0	9	16
11	0	0	2	10	13
12	0	0	3	15	7
13	0	2	0	20	3
14	2	8	11	3	1
15	3	8	9	4	1
16	0	0	2	8	15
17	0	0	0	6	19
18	2	2	6	4	11
19	0	2	8	5	10
20	0	4	7	7	7

**Fuente:** Autoría propia. Instrumento de recolección de datos sobre cultura organizacional en empleados de Transportes León, S.A.

Se observa la distribución de frecuencias reales en base a las 25 encuestas realizadas a los empleados pertenecientes al área de Pilotos, en la empresa de Transportes León, S.A. Las filas indican cuántas personas respondieron acorde a la escala de Likert (1= totalmente desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= me es indiferente, 4= de acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo) para cada pregunta, las cuales son plasmadas según su número correlativo de pregunta. La sumatoria final de cada línea horizontal da un total de 25, correspondiente al número de la muestra de pilotos que fueron encuestados.

**3.02 Tabla 2: Tabulación de Datos: Frecuencias reales**

<b>FRECUENCIAS</b>				
	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	TOTAL
<b>Esfera afectiva</b>	26	15	84	125
<b>Percepcion de equidad</b>	20	6	99	125
<b>Motivación</b>	23	25	77	125
<b>Cultura Organizacional</b>	10	23	92	125
	79	69	352	500
<b>%</b>	15.84%	13.82%	70.34%	

**Fuente:** Autoría propia. Instrumento de recolección de datos sobre cultura organizacional en empleados de Transportes León, S.A.

Se agrupó la escala de Likert en 1 y 2 para evidenciar la columna “de acuerdo”, opción 3 de “indiferente” y 3 y 4 como la columna “de acuerdo”, con el fin de ordenar de una más simple la distribución de las respuestas de los trabajadores. Como se puede observar, la sumatoria total de las filas corresponde al número de respuestas máximas que pudieron ser obtenidas si cada participante marcaba unitariamente en cada esfera el puntaje máximo (5 para cada respuesta, con un total de 125). En la última fila, se visualiza el porcentaje del, según la distribución de la muestra, nivel de satisfacción de los empleados. Globalmente, el 15.84% de los trabajadores se encontraron en desacuerdo sobre la cultura organizacional (que incluye esfera afectiva, equidad, motivación y cultura organizacional propiamente dicha). El 13.8% se mostraron indiferentes y la mayoría (70.34%) se mostraron de acuerdo.

La teoría de las necesidades adquiridas de McClelland, sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas:(1). La necesidad de realización es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el

éxito y realización en relación en sí. Los grandes triunfadores se diferencian por su deseo de hacer mejor las cosas.

Buscan situaciones en las que puedan asumir la responsabilidad de encontrar soluciones para sus problemas. Sin embargo, no son jugadores ni les gusta ganar por suerte. Evitan las tareas que son demasiado fáciles o difíciles. (2). La necesidad de poder es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de estar al mando. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz. (3). La necesidad de afiliación es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás.

Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación en lugar de aquellas de competencia y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca.

Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Como las necesidades son aprendidas, Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales. Están relacionados con las necesidades secundarias. (Chiavenato, 2009, Pg.86).

### 3.03 Tabla 2: Tabulación de Datos: Porcentajes

	<b>Desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>	
<b>Esfera afectiva</b>	21	12	67	100
<b>Percepcion de equidad</b>	16	4.8	79.2	100
<b>Motivacion</b>	18.4	20	61.6	100
<b>Cultura Organizacional</b>	8	18.4	73.6	100
<b>%</b>	15.84%	13.82%	70.34%	100.00%

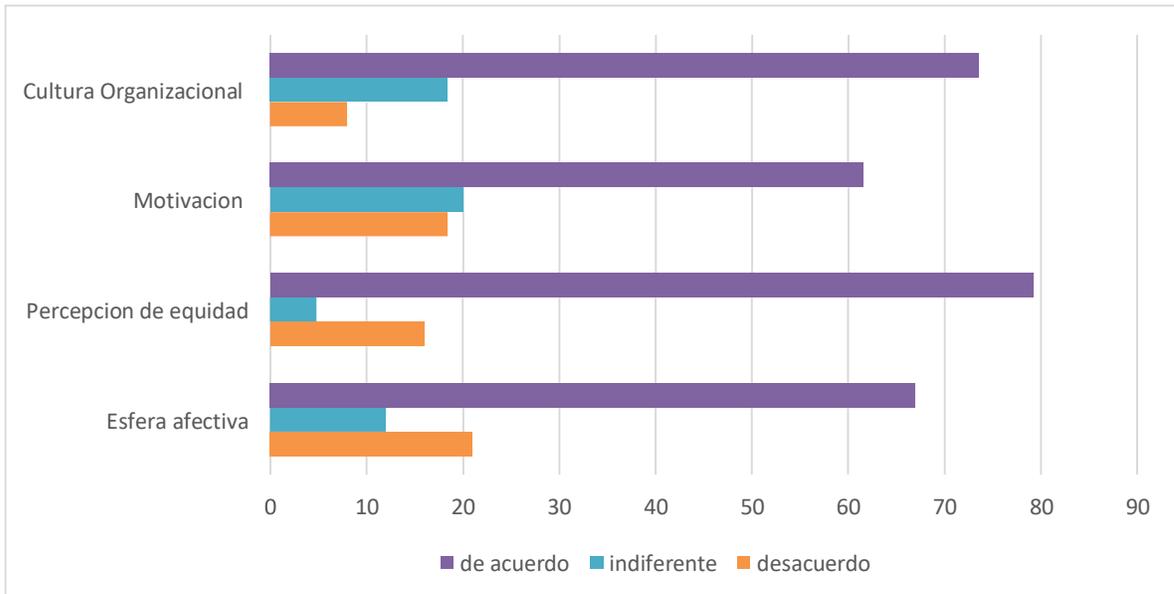
**Fuente:** Autoría propia. Instrumento de recolección de datos sobre cultura organizacional en empleados de Transportes León, S.A.

Se presentan los datos a manera de porcentajes con el fin de describir las características que determinan la cultura organizacional desde la Teoría de Equidad de Stacey Adams en los pilotos de la empresa Transportes León, S.A. Se pueden observar los cambios en la esfera afectiva dados por la falta de equidad, distribuidos por los rubros de “esfera afectiva”, “percepción de equidad”, “motivación”, y “cultura organizacional”. Así mismo, se presenta el porcentaje de respuestas obtenidas de la muestra, a manera de evidenciar cuantos se mostraron en desacuerdo, indiferentes o de acuerdo para cada rubro (o esfera). En general, la mayor parte de transportistas (70.34%) se encuentran de acuerdo con la cultura organizacional de la empresa. La minoría (13.82%) son indiferentes.

Adams fue el primero que se refirió a la Teoría de la equidad dentro de las organizaciones, el hace referencia sobre la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros, en el ámbito organizacional y no organizacional, los individuos contrastan su trabajo, sus entradas esfuerzo, experiencia, educación y competencias y los resultados que obtienen remuneración, aumentos y reconocimiento en comparación “La teoría de la equidad trata de explicar la justicia distributiva, o sea, la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en la organización. Más recientemente, la teoría de la equidad incorporó

la justicia de los procesos, o sea, la forma en que se define la distribución de las recompensas”. (Chiavenato, 2009, Pg. 250)

### 3.04 Gráfica 1: Esferas afectivas en Transportistas de la empresa Transportes León, S.A.



4.

**Fuente:** Autoría propia. A partir del Instrumento de recolección de datos sobre cultura organizacional en empleados de Transportes León, S.A.

Se presenta gráficamente las esferas afectivas para evidenciar las que se ven más afectadas ante la falta de equidad, según la teoría de equidad de Stacey Adams. Al momento de representar los datos de manera visual, se evidencia una cultura organizacional favorable. Las barras color amarillo representan el indicador de estar de acuerdo ante la cultura organizacional, motivación, percepción de equidad y esfera afectiva que se da dentro de la empresa. Siendo esta empresa de transportistas, y al ser evaluados con un instrumento de autoría propia donde se evalúa la percepción individual de cada trabajador hacia su ocupación, se evidencia que la mayoría no se encuentran insatisfechos o en desacuerdo al trato que reciben por la empresa.

El eje x representa el porcentaje de respuestas obtenidas a través de la muestra; la esfera que obtuvo un puntaje mas alto fue la de percepción de equidad, con casi un 80% de las respuestas totales estando de acuerdo con la misma. Le sigue la esfera de cultura organizacional, y la esfera afectiva en orden de cuan de acuerdo se encuentran los transportistas en función a la cultura organizacional de la empresa. La esfera en la que se encontraron en mayor desacuerdo en general fue la de motivación.

El objetivo principal y fundamental de la teoría de la equidad es basarse en la premisa de que nuestros niveles de motivación y satisfacción laboral se relacionan con la justicia con que creemos que se nos trata en comparación con otros. De acuerdo con la teoría, los empleados enlistan inconscientemente todas sus salidas y entradas y después calculan una razón o proporción entrada/salida dividiendo el valor de salida entre el valor de entrada, si creemos que se nos trata en forma injusta, intentamos cambiar nuestras creencias o conductas hasta que la situación parezca justa.” Tres componentes se incluyen en esta percepción de justicia: entradas (insumos, aportación), salidas (resultados) y razón entrada/salida. Entradas o insumos son aquellos elementos personales que ponemos en nuestros trabajos. Los elementos obvios son el tiempo, el esfuerzo, la educación y la experiencia.” (Aamodt, 2010, Pg.356).

### 3.05 Tabla 3: Tabulación de Datos: Porcentajes

	<b>Esfera afectiva</b>	<b>Percepción de equidad</b>	<b>Motivación</b>	<b>Cultura organizacional</b>
<b>Desacuerdo</b>	21	16	18	8
<b>Indiferente</b>	12	4.8	20	18.4
<b>De acuerdo</b>	67	79.2	61.6	73.6

**Fuente:** Autoría propia. Instrumento de recolección de datos sobre cultura organizacional en empleados de Transportes León, S.A.

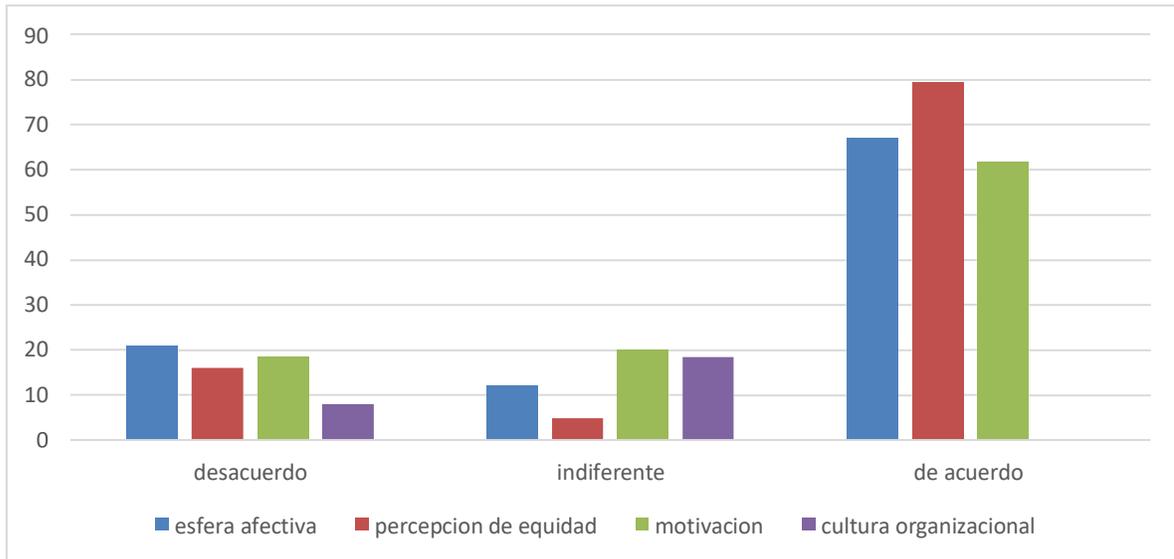
Se presentan de manera inversa los datos en función de porcentajes con el fin de describir las características que determinan la cultura organizacional desde la Teoría de Equidad de Stacey Adams en los pilotos de la empresa Transportes León, S.A. desde la perspectiva de la opinión de los entrevistados (muestra de pilotos). Se pueden observar al igual que en la tabla anterior que la opinión de encontrarse de acuerdo es la predominante en todas las esferas. La minoría es compuesta por la opinión de estar en desacuerdo, lo que representa una oportunidad para trabajar en este grupo e implementar estrategias para mejorar la percepción de los empleados, como trabajar en la motivación.

Dentro de las teorías de la motivación Herzberg, también propuso que es indispensable para la motivación de los colaboradores dentro de una organización contar con estos dos factores que ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. (1). Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona, incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo.

En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión “higiene” refleja un carácter preventivo y profiláctico.

Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias. (2). Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. (Chiavenato, 2009, Pg. 245).

### 3.06 Gráfica 2 : Esferas afectivas en Transportistas de la empresa Transportes León,



S.A.

**Fuente:** Autoría propia. A partir del Instrumento de recolección de datos sobre cultura organizacional en empleados de Transportes León, S.A.

Se evidencia gráficamente la descripción de la cultura organizacional dentro de la empresa Transportes León, S.A. en función a la percepción de los pilotos. A diferencia de la gráfica anterior, la presente muestra los niveles de satisfacción (desacuerdo, indiferente o de acuerdo) con respecto a cada esfera (afectiva, percepción de equidad, motivación y cultura organizacional). Se observa que en general, la mayor parte de la muestra toma una posición de estar de acuerdo con la situación general de la empresa. Por medio de la grafica se puede observar la predominancia de opiniones de los trabajadores al estar de acuerdo; una minoría se muestra indiferente o en desacuerdo. Con respecto a la opinión de desacuerdo, puntea la esfera afectiva y la motivación. Al identificar las áreas en las que la empresa tiene deficiencias, se abre la puerta para que recursos humanos trabaje sobre ellas con una base real, evidenciada por medio de este estudio. La esfera afectiva y de motivación debiera ser una prioridad al momento de reforzar o implementar estrategias para motivar al personal en el ámbito laboral en general.

Estos datos también dan la pauta que se debe continuar, mantener e incluso aumentar las estrategias que hasta ahora se han llevado a cabo para que los trabajadores se muestren satisfechos, especialmente en el ámbito de percepción de equidad.

Según estudio realizado en la Universidad de Valladolid España en el año 2012 por García Sanz, Virginia evidencia que el mayor porcentaje es para el reconocimiento y la remuneración económica, el segundo porcentaje sería para las relaciones interpersonales y remuneración, en ambos porcentajes mayoritarios se encuentra el elemento salario pero también valoran el reconocimiento en su trabajo y las relaciones interpersonales como aportación del desarrollo de su trabajo, aunque no sea un salario retribuido económicamente. (Enrique M, 2012)

La capacidad y habilidad determinan si un trabajador puede hacer el trabajo, pero la motivación determina si lo hará apropiadamente, aunque en realidad es difícil evaluar la relación entre la motivación y el desempeño, por lo general dentro de una organización están de acuerdo en que aumentar la motivación de los trabajadores da como resultado el mejoramiento del desempeño laboral “La palabra motivación proviene del latín moveré, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas.” (Chiavenato, 2009, Pg.236)

Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos. La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del CO. A pesar de la enorme importancia de la motivación, resulta difícil definirla con pocas palabras y no existe consenso al respecto, lo que hace aún más difícil de aplicar sus conceptos en el quehacer diario de las organizaciones.

El grado de motivación varía de un individuo a otro y aun en una misma persona, la motivación no tiene una escala general ni estandarizada por cada persona, la motivación se hace presente en diferentes niveles para cada individuo dentro de una organización,

Así mismo la motivación está compuesta por tres elementos, desde una perspectiva sistémica, la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí: (1). Necesidades: Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, cuando las células del cuerpo se ven privadas de alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros.

Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. En suma, una necesidad significa que la persona tiene una carencia interna, como hambre, inseguridad, soledad, etc. El organismo se caracteriza por buscar constantemente un estado de equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo.

### 3.07 Gráfica 3: Esfera afectiva en los pilotos de la empresa Transportes León, S.A.



**Fuente:** Autoría propia. A partir del Instrumento de recolección de datos sobre cultura organizacional en empleados de Transportes León, S.A.

Se representa individualmente cada esfera afectiva para poder observar gráficamente su distribución. Con respecto a la esfera afectiva, se evidenció que el 67% se muestra de acuerdo con la misma, 21% en desacuerdo y 12% se muestran indiferentes. Dentro de dicha esfera se evaluó si el empleado considera que su trabajo es arriesgado, si su jefe le brinda la ayuda necesaria cuando la necesita, si se llevan bien dentro de la empresa, si siempre se siente cansado y si se siente con ganas de ir al trabajo. La mayor parte de los transportistas se mostraron de acuerdo con dichas afirmaciones, lo cual nos indica que, a pesar que consideren que su trabajo es arriesgado, y se sienten cansados la mayor parte del tiempo, también existe un ambiente laboral agradable que los favorece al momento que necesitan ayuda (la cual es brindada por su jefe) y sienten ganas de ir al trabajo todos los días. Por lo tanto, se muestra una inclinación a favor de la empresa, donde sus trabajadores se encuentran en su mayor parte satisfechos.

Cuando los colaboradores se topan con la inequidad se presentan conductas ya ubicadas dentro de su desempeño laboral, Adams hace mención de 6 en específicas, (1.). Modificar las entradas (aportaciones) con un menor esfuerzo en el trabajo. (2.). Modificar los resultados (recompensas recibidas): se mantiene la cantidad de producción, pero se reduce la calidad del trabajo. (3.). Distorsión de la propia imagen: la persona percibe que trabaja más o menos que otras. (4.). Distorsión de la imagen de otros: la persona percibe que el trabajo de otros no es una buena referencia para hacer comparaciones. (5.). Buscar otro punto de referencia para obtener otra base de equilibrio. Se hacen comparaciones con personas que ganan más o menos, de tal forma que la situación parezca mejor. (6). Abandonar la situación: se deja el empleo o la organización.

Al mejorar la percepción de justicia dentro de la organización los jefes y la organización también serán percibidos de manera positiva, aun cuando las personas estén insatisfechas con su remuneración o con las oportunidades de crecimiento. La percepción de justicia influye en la ciudadanía organizacional, porque provoca que las personas estén más satisfechas y dispuestas a colaborar en acciones voluntarias para ayudar a otros y actuar en forma positiva y su rendimiento sea aún más usual.

### 3.08 Gráfica 4: Percepción de equidad en pilotos de empresa Transportes León, S.A.



**Fuente:** Autoría propia. A partir del Instrumento de recolección de datos sobre cultura organizacional en empleados de Transportes León, S.A.

La esfera de percepción de equidad representada en una gráfica de pie muestra que el 79% de los pilotos pertenecientes a la muestra están de acuerdo con la misma, 15% están en desacuerdo y 5% se sienten indiferentes al respecto. Dentro de dicha esfera se evaluó si el empleado considera que sus superiores lo tratan de forma justa, sabe cuales son sus obligaciones en su trabajo, si todos los trabajadores son tratados por igual, si el trabajo es distribuido de forma equitativa y si alguien es despedido es por una causa justificada. La mayor parte de los transportistas se mostraron de acuerdo con dichas afirmaciones, lo cual nos indica que los empleados consideran que son tratados justamente, saben cuales son sus obligaciones y responsabilidades, todos son tratados de manera equitativa (al igual que la distribución del trabajo y si son despedidos entienden que la empresa tuvo una razón justificada). El haberse mostrado de acuerdo con estas afirmaciones la mayor parte de la muestra nos indica que la empresa Transportes León S.A.

Está realizando un trabajo adecuado en cuanto a la creación de un sentido de pertenencia del empleado hacia la empresa. Al momento de los trabajadores sentirse identificados, valorados y apreciados por su lugar de trabajo, se vuelven mas productivos y eficientes al momento de presentar resultados.

El estrés es una condición inherente a la vida moderna. Las exigencias, las necesidades, las urgencias, los plazos por cumplir, los retrasos, las metas y los objetivos, la falta de medios y recursos, las expectativas de otros, las indefiniciones e infinidad de límites y exigencias provocan que las personas estén expuestas al estrés. No es fácil convivir con tantas demandas ni con tanta incertidumbre sobre la posibilidad de cumplirlas. En las organizaciones, el estrés persigue a las personas.

Algunas consiguen manejarlo debidamente y evitan sus consecuencias. Otras sucumben a sus efectos, que se observan claramente en su comportamiento. El estrés incluye tres componentes básicos: el desafío percibido, el valor importante y la incertidumbre sobre la resolución. (1). Desafío percibido. Es el primer componente del estrés. Surge de la interacción entre las personas y su percepción del entorno. Los chismes o los rumores sobre que se cerrará una empresa pueden provocar estrés en un trabajador aun cuando no exista una amenaza real. (2). Valor importante. El desafío sólo provocará estrés si representa una amenaza para algo que la persona considere importante o valioso. Los rumores del cierre de una empresa tal vez no provoquen estrés en una persona joven que tiene mejores oportunidades por delante. (3) Incertidumbre sobre la resolución. Cada persona interpreta la situación en función de su capacidad para enfrentar eficazmente el reto que se presenta.

Si una persona percibe que puede manejarlo con facilidad, no habrá estrés. También existe el efecto contrario, es decir, si la persona percibe que no existe posibilidad alguna de que el problema se resuelva, sentirá poco estrés.

La tensión máxima se presenta cuando la dificultad que alguien percibe en un reto es muy similar a su capacidad para cumplir lo que se le pide. A medida que el grado de dificultad y el grado de capacidad se alejan, el resultado se vuelve cada vez más incierto. ( Arthur A. 2004, p. 388.)

El estrés pasa de un estado latente a uno real cuando se cumplen dos condiciones básicas.

(1) Cuando existe incertidumbre acerca del resultado. El estrés sólo se presenta cuando existe incertidumbre o duda sobre la posibilidad de aprovechar la oportunidad, o sea, superar las limitaciones o evitar la pérdida. (2). Cuando el resultado es importante para la persona. La importancia del resultado también es crítica. Si perder o ganar no es importante no habrá estrés. Así, si la persona piensa que conservar el empleo o recibir un ascenso no es relevante no sentirá tensión. Este concepto se explica mejor cuando se precisa lo que no es el estrés.

Luthans subraya que: (1) El estrés no es simple ansiedad. La ansiedad opera en el ámbito emocional y psicológico, mientras que el estrés opera en el fisiológico. El estrés puede ir acompañado de ansiedad, pero no se confunde con ella. (2). El estrés no es simple tensión nerviosa. Como ocurre en el caso de la ansiedad, la tensión nerviosa puede ser resultado del estrés, pero tampoco se confunde con ella. (3). El estrés no es necesariamente algo malo o peligroso que deba evitarse. El problema central no es el estrés en sí, sino la manera en que la persona lo maneja. El estrés es inevitable en las organizaciones modernas. El estrés es un estado emocional desagradable que se presenta cuando las personas no están seguras de su capacidad para afrontar un desafío relacionado con algo que consideran importante o valioso.

### 3.09 Gráfica 5: Nivel de motivación en pilotos de empresa Transportes León, S.A.



**Fuente:** Autoría propia. A partir del Instrumento de recolección de datos sobre cultura organizacional en empleados de Transportes León, S.A.

Con respecto a la esfera de motivación, se evidenció que el 62% se muestra de acuerdo con la misma, 20% son indiferentes y 18% se sienten en desacuerdo. Se evaluaron los siguientes aspectos a criterio de los pilotos: recibe una felicitación cuando realiza bien su trabajo, sienten que su trabajo es útil para los demás, es un trabajo cansado, le gustaría seguir estudiando para superarse y si le gustaría trabajar en otra cosa. Dicha distribución gráfica nos orienta a que la mayoría respondió estando de acuerdo con las afirmaciones anteriores. Esto implica, que a pesar que la mayoría percibe el ser piloto como un trabajo cansado, también les gustaría estudiar para superarse. Así mismo, estos trabajadores al ser evaluados dentro de la misma dimensión, evidencian sentirse útiles y expresan que son felicitados al realizar bien su trabajo. Sin embargo, también la mayor parte de pilotos se mostraron de acuerdo con querer trabajar en algo más. A pesar que la empresa ha creado un ambiente favorable de seguridad y sentido de pertenencia, siempre es bueno que los empleados presenten deseos de superación;

dicho enunciado abre el campo para crear oportunidades de crecimiento dentro de la misma empresa para que aquellos que sobresalgan con sus capacidades ya sea innatas o adquiridas, puedan ascender a puestos administrativos con mejor salario y seguirle siendo fiel a la empresa sin tener una rotación alta de personal anualmente.

Según estudios realizados en Instituto Tecnológico de Costa Rica en el año 2018 afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia mediante la comparación de los resultados de sus esfuerzos contra los esfuerzos mismos y también al comparar esta proporción, Entre las aportaciones se distinguen: El esfuerzo en el trabajo, los estudios académicos del sujeto, la antigüedad, el rendimiento, la dificultad de la tarea, lealtad y dedicación, tiempo y voluntad, creatividad, rendimiento laboral, entre otras aportaciones. Por su parte, entre los resultados se destacan: El sueldo, bonos, las prestaciones reales pecuniarias, seguridad en el trabajo, las recompensas sociales, los estímulos psicológicos. (Jorge R, Ph.D. 2018)

### 3.10 Gráfica 6: Cultura Organizacional según percepción de pilotos de empresa Transportes León, S.A.



**Fuente:** Autoría propia. A partir del Instrumento de recolección de datos sobre cultura organizacional en empleados de Transportes León, S.A.

Al evaluar y presentar la esfera de cultura organizacional de manera gráfica, se evidenció que el 74% se muestra de acuerdo con la misma, 28% están en desacuerdo y 8% se sienten indiferentes al respecto. Dentro de esta esfera se evaluó si el empleado se considera parte de su equipo de trabajo, recomendaría su lugar de trabajo para laborar en el mismo, conoce la misión y visión de la empresa, se tratan todos con respeto, y si la empresa fomenta la unión y compañerismo entre los trabajadores. La mayor parte de los pilotos empleados se mostraron de acuerdo con dichas afirmaciones, lo cual evidencia que los empleados se sienten parte de un equipo, sí recomendarían la empresa para trabajar en ella, que existe y sienten el respeto entre los colaboradores y que la empresa fomenta la unión y el compañerismo.

El 18% que se muestra en desacuerdo con dichas afirmaciones en la esfera de cultura organizacional nos brinda un estimador que, a pesar que la mayoría se encuentran

satisfechos, aún se pueden realizar técnicas y estrategias para fomentar ambiente aún más positivo para mejorar la satisfacción en este grupo. Es clave en este grupo objetivo identificar el motivo de las discrepancias evidenciadas de opinión e insatisfacción para implementar dinámicas innovadoras para la prevención de la insatisfacción laboral (lo cual conlleva a deficiencias en la productividad) y la promoción de un ambiente más favorable y seguro para los empleados.

Se ha demostrado que la justicia distributiva influye más en la satisfacción de las personas que la justicia del proceso, y ello se refleja en el comportamiento de las personas hacia la organización, en su confianza en los superiores y en su deseo de permanecer en la empresa.

Cuando esta comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales, decimos que existe un estado de equidad. Cuando se percibe que esas relaciones son desiguales, las personas experimentan una tensión negativa que conduce a la necesidad de una acción correctiva a efecto de eliminar cualquier injusticia Adams menciona en la teoría de la equidad que se pueden utilizar cuatro referencias para la comparación,

Al hacer sus comparaciones, cada persona identifica alguno de los estados mencionados en relación con sí misma o con terceros.: “(1). Propia interna: la experiencia de la persona en otro puesto de la misma organización. (2) Propia externa: la experiencia de una persona en el mismo puesto, pero en otra organización. (3) Otro interno: comparación con otra persona dentro de la misma organización. (4). Otro externa: comparación con otra persona de otra organización.” (Chiavenato, 2009, Pg. 249). Dentro de las organizaciones existen las comparaciones en ambos sexos o con distinción, que quiere decir que los colaboradores tienden a comparar sus recompensas con el mismo sexo, las mujeres aceptan recibir menos que los hombres por trabajos equivalentes y muestran expectativas más bajas respecto a la remuneración; las personas que realizan actividades que no discriminan por sexo hacen más comparaciones mixtas que cuando están en situaciones en las cuales domina un sexo.

## **Análisis de resultados**

Las respuestas fueron agrupadas dentro de la misma escala de Likert en 1 y 2 para evidenciar la columna “de acuerdo”, opción 3 de “indiferente” y 3 y 4 como la columna “de acuerdo”, con el fin de ordenar de una más simple la distribución de las respuestas de los trabajadores. Se pudo observar que la mayoría (70.34%) se mostraron de acuerdo con respecto a la forma en que la empresa se desarrolla como patrón laboral, 13.8% se mostraron indiferentes. Una minoría de 15.84% de los pilotos se encontraron en desacuerdo sobre la cultura organizacional (que incluye esfera afectiva, equidad, motivación y cultura organizacional propiamente dicha) dentro de la empresa Transportes León S.A.

En términos generales, se observa que la empresa cumple con un rol sólido en la vida de estos trabajadores. Esto implica tanto ser un buen patrón como motivarlos y crear en sus trabajadores un sentido de pertenencia e identificación hacia su lugar de trabajo. La necesidad de realización es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación en sí. Los grandes triunfadores se diferencian por su deseo de hacer mejor las cosas.

Las características que determinan la cultura organizacional desde la Teoría de Equidad de Stacey Adams en los pilotos de la empresa Transportes León, S.A. son observadas en los cambios en la esfera afectiva dados por la falta de equidad. Los rubros de “esfera afectiva”, “percepción de equidad”, “motivación”, y “cultura organizacional”. En general, la mayor parte de transportistas (70.34%) se encuentran de acuerdo con la cultura organizacional de la empresa, mientras que la minoría (13.82%) son indiferentes.

La teoría de la equidad trata de explicar la justicia distributiva, o sea, la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en la organización. Más recientemente, la teoría de la equidad incorporó la justicia de los procesos, o sea, la forma en que se define la distribución de las recompensas.

Al analizar los datos de manera minuciosa, se evidencia una cultura organizacional favorable. Como ya ha sido mencionado, la mayoría de pilotos afirma estar de acuerdo

ante la cultura organizacional, motivación, percepción de equidad y esfera afectiva que se da dentro de la empresa. Sin embargo, cabe destacar que siendo esta empresa de transportistas, y al ser evaluados con un instrumento donde se evalúa la percepción individual de cada trabajador hacia su ocupación, se observa que la mayoría no se encuentran insatisfechos o en desacuerdo al trato que reciben por la empresa.

La esfera evaluada en la presentación de resultados que obtuvo el puntaje más alto fue la de percepción de equidad, con casi un 80% de las respuestas totales estando de acuerdo con la misma. Le sigue la esfera de cultura organizacional, y la esfera afectiva en orden de cuanto de acuerdo se encuentran los transportistas en función a la cultura organizacional de la empresa. La esfera en la que se encontraron en mayor desacuerdo en general fue la de motivación.

El objetivo principal y fundamental de la teoría de la equidad es basarse en la premisa de que los niveles de motivación y satisfacción laboral se relacionan con la justicia con que se trata a los empleados en comparación con otros. De acuerdo con la teoría, los empleados enlistan inconscientemente todas sus salidas y entradas y después calculan una razón o proporción entrada/salida dividiendo el valor de salida entre el valor de entrada, si creemos que se nos trata en forma injusta, intentamos cambiar nuestras creencias o conductas hasta que la situación parezca justa. Dicho de otra manera, se ha establecido un equilibrio sano dentro de la empresa con respecto al trato que reciben los empleados, su remuneración y el trabajo que desempeñan.

La opinión de los pilotos de encontrarse de acuerdo es la predominante en todas las esferas. Sin embargo, debe tomarse en cuenta la minoría que compone la opinión de estar en desacuerdo ya que es esta minoría quienes representan una oportunidad para trabajar en este grupo e implementar estrategias para mejorar la percepción de los empleados, como trabajar en la motivación.

Dentro de las teorías de la motivación Herzberg se propuso que es indispensable para la motivación de los colaboradores dentro de una organización contar con estos dos

factores que ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. De esta manera, se crea una ventana para recursos humanos para tomar en consideración todos aquellos factores y condiciones como condiciones físicas y salario, para crear empleados fieles, saludables, estables y productivos para la empresa.

La capacidad y habilidad determinan si un trabajador puede hacer el trabajo, pero la motivación determina si lo hará apropiadamente. Aunque es difícil evaluar la relación entre la motivación y el desempeño, por lo general dentro de una organización están de acuerdo en que aumentar la motivación de los trabajadores da como resultado el mejoramiento del desempeño laboral, por lo que este trabajo de investigación da paso a un fundamento sólido para desarrollar estrategias a implementar por parte del departamento de Recursos Humanos.

## CAPITULO IV

### 4. conclusiones y recomendaciones

#### 4.01 Conclusiones

- ✓ Los cambios en la esfera afectiva dados por la falta de equidad desde la Teoría de Equidad Stacey Adams en los pilotos de la empresa Transportes León, S.A. giran en torno a una percepción sobre a la falta de motivación; esfera que se encuentra alterada en una minoría entre los trabajadores de dicha empresa.
- ✓ La percepción de equidad en los pilotos de la empresa Transportes León, S.A. es en general positiva y favorecedora.
- ✓ El nivel de motivación que tienen los pilotos de la empresa Transportes León, S.A es en su mayoría alto; más de la mitad de los empleados se encuentran motivados de manera positiva,
- ✓ La esfera afectiva, junto con una percepción de equidad, motivación y cultura organizacional son en la mayoría de empleados características fundamentalmente positivas que determinan una cultura organizacional positiva desde la Teoría de Equidad de Stacey Adams en los pilotos de la empresa Transportes León, S.A.

#### 4.02 Recomendaciones

- ✓ Al Departamento de Recursos Humanos se le recomienda desarrollar e implementar estrategias para reforzar las percepciones afectivas deficientes en cuanto a la motivación de los trabajadores para continuar en la empresa. Dichas estrategias pueden ser implementadas tanto a corto como mediano y largo plazo, incluyendo oportunidades de crecimiento dentro de la empresa e incentivos económicos como remuneraciones inmediatas por competencias.
- ✓ Al Departamento de Recursos Humanos se le recomienda continuar fomentando el sentido de pertenencia que ha desarrollado el empleado hacia la empresa por medio de actividades recreativas tanto fuera como dentro de los horarios de trabajo. Se considera fundamental hacer que el empleado se sienta identificado con su lugar de trabajo para tener una mayor producción y resultados favorecedores con respecto a él mismo y como ganancia secundaria para la empresa.
- ✓ Al Departamento de Recursos Humanos se le recomienda desarrollar un plan estratégico dentro del siguiente año laboral para reforzar las áreas positivas y mejorar las negativas. Después de la implementación de dicho plan, volver a correr el cuestionario entre los pilotos para observar los resultados de dichas acciones y evidenciar si fueron favorecedores.
- ✓ Al Departamento de Recursos Humanos se le recomienda repetir la encuesta desarrollada por las investigadoras ya sea semestral o anualmente, para obtener un récord sólido del nivel de motivación y desempeño secundario a ello de los trabajadores que laboran en la empresa Transportes León S.A, tanto del área de pilotos como las administrativas.

## Referencias bibliográficas

Artículo 102 Código del de trabajo de Guatemala, 1990

Brunet, L (1987). El clima de trabajo en las organizaciones; definición consecuencias psicológicas. Pg. 38. Editorial Trillas. México.

Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos: El capital Humano. México, D.F: McGraw-Hill.

Codoñer Castillo, Luis Mariano. Historia del Departamento de Psicología Industrial. Guatemala: s.n., 2011.

Decreto 42-92 Código de trabajo de Guatemala 2 de julio de 1992.

Gómez, L. (2011) Protocolo y Modulo del curso académico Psicología Organizacional. Bogotá. McGraw-Hill.

Jorge Róger Méndez Benavides, Ph.D. (2018). Estudio de los Modelos de la Motivación, Instituto tecnológico de Costa Rica.

Landy. F., Conte.J. (2005) Introducción a la psicología industrial y organizacional. México, D.F: McGraw-Hill.

Rafael Guízar Montúfar (2011) Desarrollo organizacional Principios y aplicaciones, Mexico, McGraw-Hill, cuarta edición

Sánchez, K. (2000). “Por una Visión Integral de las Organizaciones Contemporáneas”. En: De lo Humano Organizacional. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración

Schultz, Duane P. *Psicología Industrial*. México, D.F. McGraw Hill. Universidad de San Carlos de Guatemala <https://www.usac.edu.gt/>. [En línea] Universidad de San Carlos de Guatemala. [Citado el: 13 de Octubre de 2018.]

Siegel, Laurence. *Psicología de las Organizaciones*. México, D.F.: Editorial Continental de S.A. de C.V.

Virginia G, Enrique, M, (2012). A Motivación Laboral Estudio Descriptivo De Algunas Variables. *Revista de Universidad de Valladolid*.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Consentimiento informado

Universidad de San Carlos de Guatemala Escuela de Ciencias Psicológicas

Carrera de Licenciatura Psicología Industrial

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

*COMERCIALIZADORA NATURAL, S.A*

Responsables: Karla Stephany Avalos Sánchez y Andrea Melissa Pineda

No. de teléfono: 5018-8842/5923-2296 E-mail: [karlaavalos95@hotmail.com](mailto:karlaavalos95@hotmail.com) / [melissapineda781@gmail.com](mailto:melissapineda781@gmail.com)

El trabajo de investigación con el título antes mencionado, se realiza con el objetivo de caracterizar la Equidad Laboral en Comercializadora Natural, S.A luego De una serie de referencias acerca de la falta de equidad dentro del departamento de pilotos de la misma empresa.

Su participación en este trabajo de investigación es totalmente voluntaria por lo que usted puede elegir participar o no hacerlo. También puede cambiar de idea y dejar de participar más tarde aun cuando antes haya aceptado y el hacerlo, no tendrá consecuencias de ninguna clase.

Para la realización del trabajo se procederá a realizarle de una única encuesta que contiene 20 preguntas que se dividen en cuatro secciones; *esfera afectiva, percepción de equidad, motivación y cultura organizacional*. La encuesta cuenta con un tiempo estimado de 25 minutos y se hará en una sola ocasión.

Si usted participa en este trabajo de investigación, *no obtendrá un beneficio directo*, pero probablemente ayude a la generación de conocimiento futuro en beneficio de otras personas.

La información proporcionada no se compartirá por lo que no se revelará la identidad, manteniendo la información de forma confidencial en todo momento. La información que se recogerá será puesta fuera al alcance general y nadie sino la investigadora tendrá acceso a esta. Cualquier información acerca de usted tendrá un número en vez de su nombre para identificación. Sólo el investigador sabrá cuál es dicho número y se mantendrá la información encerrada en cabina con llave. No será compartida ni entregada a nadie.

Los resultados que se obtengan secundario a los datos del estudio se presentarán a las autoridades respectivas de cada institución para que sean evaluadas; así como también, a toda aquea institución o profesional interesado para generación de nuevo conocimiento. De desear que se le proporcione los datos que se lleguen a generar al final del documento se estarán tomando sus datos respectivos sobre la forma en la que pueda compartirse.

**Participante/es:**

He leído la información proporcionada o me la han leído. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado.

Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante y entiendo que tengo el derecho de retirarme de la investigación en cualquier momento sin que me afecte en ninguna manera. Para lo cual coloco mi nombre y firma en señal de estar de acuerdo en participar en dicho estudio.

Nombre completo del participante y acompañante (en caso de que amerite)

---

Fecha

---

Firma del participante

---

## Anexo 2

### Instrumento de Recolección de datos *Equidad- Teoría de Stacey Adams*

- 1= totalmente desacuerdo
- 2= en desacuerdo
- 3= me es indiferente
- 4= de acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo

<b>Efectos Psicológicos</b>		1	2	3	4	5
1	Mi trabajo es arriesgado					
2	Cuando necesito ayuda, mi jefe me la da					
3	En la empresa nos llevamos bien					
4	Siempre me siento cansado					
5	Me siento con ganas de ir al trabajo					
<b>Percepción de equidad</b>						
6	Mis superiores me tratan de forma justa					
7	Sé cuáles son mis obligaciones en el trabajo					
8	Todos los trabajadores somos tratados igual					
9	El trabajo se distribuye por igual entre todos los pilotos					
10	Si alguien es despedido es por una causa justificada					
<b>Motivación</b>						
11	Me felicitan cuando hago bien mi trabajo.					
12	Siento que mi trabajo es útil para otras personas					
13	Ser piloto es un trabajo cansado					
14	Me gustaría seguir estudiando para superarme					
15	Me gustaría trabajar en otra cosa					
<b>Cultura Organizacional</b>						
16	Me siento parte de mi equipo de trabajo					
17	Recomendaría a mi empresa como un buen lugar para trabajar.					
18	Conozco la misión y visión de la empresa					
19	Todos nos tratamos con respeto					
20	La empresa fomenta el compañerismo y la unión entre trabajadores					

### Anexo 3

#### Lista de cotejo para doble chequeo

##### *Equidad- Teoría de Stacey Adams*

<b>Esfera Afectiva</b>		SI	NO
1	Considera que su trabajo lo pone en riesgo/peligro		
2	Considera que su jefe le brinda la ayuda necesaria		
3	Considera que los empleados dentro de la empresa se llevan bien		
4	Considera sentirse cansado todo el tiempo		
5	Se siente con ganas de ir al trabajo		
<b>Percepción de equidad</b>			
6	Considera que sus superiores lo tratan de forma justa		
7	Sabe cuáles son sus obligaciones en el trabajo		
8	Considera que todos los trabajadores son tratados igual		
9	Considera que el trabajo se distribuye por igual entre todos los pilotos		
10	Considera que si alguien es despedido es por una causa justificada		
<b>Motivación</b>			
11	Considera que lo felicitan cuando hace bien su trabajo.		
12	Siente que su trabajo es útil para otras personas		
13	Considera que ser piloto es un trabajo cansado		
14	Le gustaría seguir estudiando para superarse		
15	Le gustaría trabajar en otra cosa		
<b>Cultura Organizacional</b>			
16	Se siente parte de su equipo de trabajo		
17	Recomendaría a su empresa como un buen lugar para trabajar.		
18	Conoce la misión y visión de la empresa		
19	Considera que todos se tratan con respeto dentro de la empresa		
20	Considera que la empresa fomenta el compañerismo y la unión entre trabajadores		