

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA.
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN.
ESCUELA DE PSICOLOGÍA.
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.**



**TIPOS DE MOTIVACIÓN SOCIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN
TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE.**

TUTOR:

PROF. JUAN CARLOS CANGA.

AUTORES:

DUARTE, FLORELENA.

GARCÍA, STEFANY.

CARACAS, SEPTIEMBRE DE 2015.

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA.
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN.
ESCUELA DE PSICOLOGÍA.
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.**



**TIPOS DE MOTIVACIÓN SOCIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN
TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE.**

Tutor:
Prof. Juan Carlos Canga.

Autores:
Duarte, Florelena V-18.539.177
García, Stefany V- 19.379.559

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco ante todo a mi mamá por ser mi principal pilar y motivación durante toda mi carrera universitaria, a ella le dedico todos mis éxitos y este es uno de los más grandes que hasta ahora académicamente he podido alcanzar, a mi compañera por compartir las horas de desvelo y tanto a mis amigos como seres queridos por estar apoyándome en los momentos más difíciles ya que sus palabras de aliento siempre me mantuvieron andando. Doy un especial agradecimiento a los profesores de la escuela de Psicología que siempre estuvieron a la disposición de cualquier duda y cuyas enseñanzas siempre dejaban más que simplemente una lectura de un tema. Aprovecho para expresar el orgullo que me produce tener como casa de estudios superiores a la Universidad Central de Venezuela y llevarla conmigo donde quiera que vaya.

Stefany S. García G.

Dedico este proyecto de tesis principalmente a Dios, por acompañarme en cada uno de los pasos en mi vida. A la persona más importante en mi vida; a mi Mami Bella, que con su tenacidad, sabiduría, paciencia, amor, lucha y esfuerzo insaciable me dio toda la fuerza necesaria para seguir adelante hasta culminar este proyecto, en definitiva por ser el más vivo y hermoso ejemplo a seguir.

A ti te dedico cada uno de mis logros y metas alcanzadas. A mi compañera de tesis (mana) por acompañarme en este camino Universitario y porque con risas, molestias y más, siempre estuvo con la mejor disposición. A mi novio Randolph, compañero inseparable de cada jornada, quien me apoyo y sin dudar me ayudo en lo que necesite en todo momento. A mis hermanas Jenny y Rhomy. A Jenny por ser esa otra madre con la que siempre puedo contar, porque siempre estuvo motivándome de una u otra manera y por estar pendiente de cada adelanto, de mi cansancio, estrés, etc. Y a Rhomy porque no existe momento en que no esté apoyándome y acompañándome en mi vida. A mis amigos, en especial a Ely, porque siempre contaron con palabras fortalecedoras que me mantuvieron en pie para seguir adelante aun cuando sentía no poder más. A todos y cada uno de mis profesores que desde el primer semestre me brindaron los mejores conocimientos. Y a la Universidad Central de Venezuela por refugiarme en cada uno de los rincones y paredes en este arduo camino.

Florelena, Duarte. P.

Resumen

Esta investigación se trata de un estudio de tipo no experimental - transeccional descriptivo y de campo, en donde se evaluaron las variables Motivación bajo el enfoque de David McClelland y Clima Organizacional según Robert Stringer, en un grupo de trabajadores de una organización dedicada al transporte expreso de encomiendas e información ubicada en Caracas, Venezuela. Los resultados arrojaron que los evaluados poseen un Perfil Motivacional en donde predomina la Motivación al Logro, seguido de la Motivación a la Afiliación y por último la Motivación al Poder. Por otra parte en las dimensiones de Clima Organizacional los trabajadores mostraron tener una buena percepción del ambiente de trabajo en el que se desenvuelven.

Palabras Claves: *Motivación, Clima Organizacional, Trabajo, Perfil Motivacional y Ambiente Laboral.*

Abstract

This research is a non-experimental study - descriptive transeccional and field applied, there were studied two principal variables, Motivation evaluated under the approach of David McClelland and the model of Organizational Climate developed by Robert Stringer, all of this applied to a group of workers in an organization dedicated to the express transportation of parcels and information, located in Caracas, Venezuela. The results showed that the participants have a Motivational Profile in which predominates Achievement Motivation, followed by Membership Motivation and finally Motivation to Power. Moreover in the dimensions of the Organizational Climate model the workers showed to have a good perception of the work environment in which they operate.

Key Words: *Motivation, Organizational Climate, Work, Motivational Profile and Work Environme*

ÍNDICE

Agradecimientos.....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
I. Introducción.....	1
II. Capítulo I: Planteamiento del Problema.....	3
1.1. Planteamiento del Problema.....	4
1.2. Justificación del Problema.....	7
1.3. Objetivo de la Investigación.....	9
1.3.1. Objetivo General.....	9
1.3.2. Objetivos Específicos.....	9
III. Capítulo II: Marco Teórico.....	11
2.1. El Trabajo y las Organizaciones.....	15
2.2. Percepción.....	26
2.3. Cultura Organizacional.....	29
2.4. Clima Organizacional.....	31
2.4.1. Antecedentes.....	32
2.4.2. Tipos de Modelos de Clima Organizacional.....	37
2.4.2.1. Modelo según George Litwin y Robert Stringer.....	38
2.4.2.2. Modelo según Robert Stringer.....	41
2.5. Motivación.....	42
2.5.1. Teorías de la Motivación.....	45
2.5.1.1. Teorías de las Motivaciones Sociales de David McClelland.....	50
IV. Capítulo III: Marco Metodológico.....	55
3.1. Tipo de Investigación.....	56
3.2. Diseño de Investigación.....	56
3.3. Población.....	59
3.4. Muestra.....	59
3.5. Materiales.....	61
3.6. Variables.....	61
3.6.1. Variable Motivación: Definición Teórica y Definición Operacional.....	61
3.6.1.1. Motivación al Logro: Definición Teórica.....	62
Definición Operacional.....	63
3.6.1.2. Motivación a la Afiliación: Definición Teórica y Definición Operacional.....	63
3.6.1.3. Motivación al Poder: Definición Teórica y Definición Operacional.....	64
3.6.2. Variable Clima Organizacional: Definición Teórica.....	64
Definición Operacional.....	65
3.6.3. Variables Atributivas: Definición Teórica.....	65
Definición Operacional.....	66
3.6.3.1. Género: Definición Teórica y Definición Operacional.....	66
3.6.3.1. Edad: Definición Teórica y Definición Operacional.....	66

	3.6.3.1. Tiempo de Servicio en la Organización: Definción Teórica y Definición Operacional.....	67
	3.7. Técnicas e Intrumentos de Recolección de Datos.....	67
	3.8. Confiabilidad y Validez de los Intrumentos de Recolección de Datos.....	70
V	Capítulo IV: Análisis de Resultados.....	74
	4.1. Análisis de Resultados.....	75
	4.2. Caracterización de la Muestra.....	75
	4.3. Estadísticos Descriptivos para la Variable Motivación.....	76
	4.3.1. Motivación al Logro.....	76
	4.3.2. Motivación a la Afiliación.....	79
	4.3.3. Motivación al Poder.....	81
	4.4. Estadísticos Descriptivos para la Variable Clima Organizacional.....	85
	4.4.1. Variable Clima Organizacional.....	85
	4.5. Relación entre la Variable Atitutiva Género y la Variable Motivación.....	90
	4.5.1. Relación entre la Variable Atitutiva Género y Motivación al Logro.....	90
	4.5.1.1. Relación entre las sub-dimensiones de la Motivación al Logro y la Variable Atributiva Género.....	92
	4.5.2. Relación entre la Variable Atitutiva Género y Motivación a la Afiliación.....	93
	4.5.2.1. Relación entre las sub-dimensiones de la Motivación a la Afiliación y la Variable Atributiva Género.....	95
	4.5.3. Relación entre la Variable Atitutiva Género y Motivación al Poder.....	96
	4.5.3.1. Relación entre las sub-dimensiones de la Motivación al Poder y la Variable Atributiva Género.....	98
	4.6. Relación entre la Variable Atitutiva Género y las Dimensiones de la Variable Clima Organizacional.....	99
	4.6.1. Relación entre la Variable Atributiva (Género) y las dimensiones de Clima Organizacional.....	99
	4.7. Relación entre la Variable Atributiva Edad y la Variable Motivación.....	104
	4.7.1. Relación entre la Variable Atitutiva Edad y Motivación al Logro.....	104
	4.7.2. Relación entre la Variable Atitutiva Edad y Motivación a la Afiliación...	109
	4.7.3. Relación entre la Variable Atitutiva Edad y Motivación al Poder.....	114
	4.8. Relación entre la Variable Atitutiva Edad y la Variable Clima Organizacional.....	117
	4.8.1. Relación entre la Variable Atitutiva Género y las Dimensiones de la Variable Clima Organizacional.....	117
	4.9. Relación entre la Variable Atributiva Tiempo de Servicio y la Variable Motivación.....	127
	4.9.1. Relación entre la Variable Atitutiva Tiempo de Servicio y Motivación....	127
	4.9.2. Relación entre la Variable Atitutiva Tiempo de Servicio y Motivación al Logro.....	128
	4.9.3. Relación entre la Variable Atitutiva Tiempo de Servicio y Motivación a la Afiliación.....	133
	4.9.4. Relación entre la Variable Atitutiva Tiempo de Servicio y Motivación al Poder.....	137

4.10.	Relación entre la Variable Atributiva Tiempo de Servicio y la Variable Clima Organizacional.....	141
4.10.1.	Relación entre la variable atributiva Tiempo de Servicio con la variable Clima Organizacional y Sub-Dimensiones.....	141
4.11.	Descripción de la Relación entre las Variables Clima Organizacional bajo el enfoque de Robert Stringer y Motivación según David McClelland.....	152
4.11.1.	Relación entre Clima Organizacional y Motivación al Logro.....	153
4.11.2.	Relación entre Clima Organizacional y Motivación a la Afiliación.....	155
4.11.3.	Relación entre Clima Organizacional y Motivación al Poder.....	158
VI	Capítulo V: Conclusiones, Limitaciones y Recomendaciones	162
5.1.	Conclusiones.....	163
5.2.	Limitaciones.....	174
5.3.	Recomendaciones para la Empresa de Estudio.....	175
5.3.1.	Recomendaciones a Nivel Individual.....	176
5.3.2.	Recomendaciones a Nivel Grupal.....	177
5.3.3.	Recomendaciones a Nivel Organizacional.....	178
5.4.	Recomendaciones para Futuras Investigaciones.....	180
VII.	Anexos	181
	Anexo A: Empresa de Estudio.....	182
	Anexo B: Confiabilidad de los Instrumentos de Medición.....	186
	Anexo C: Relación: Dimensiones de Clima Organizacional y la Variable Atributiva Género.....	189
	Anexo D: Dimensiones de la Variable Clima Organizacional.....	193
	Anexo E: Dimensiones y Sub-dimensiones de la Variable Motivación.....	196
	Anexo F: Instrumentos de Recolección de Datos.....	198
XI.	Referencias Bibliográficas	212

Introducción.

La presente investigación se trata de un trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Psicología de la Universidad Central de Venezuela. Como investigadoras orientadas al estudio de la Psicología Industrial quisimos evaluar dos variables que consideramos tienen y tendrán siempre gran impacto dentro del mundo organizacional como lo son La Motivación y el Clima Organizacional. Consideradas así ya que en todas las organizaciones nos encontraremos con personas, quienes desarrollan un rol y desempeñan sus responsabilidades en torno a este, dentro de un ambiente determinado.

Estas personas, necesitan de un motivo que los mueva todos los días a levantarse temprano para asistir a su sitio de trabajo y a desempeñar sus labores siempre apuntando a lograr ciertos objetivos, a esto es lo que denominamos Motivación. A lo largo de los años podemos recopilar muchas investigaciones y teorías sobre la motivación ya que esta ha sido evaluada y estudiada en numerosas ocasiones. En esta oportunidad nos enfocaremos en una teoría que determina a la motivación según tres tipos, al poder, en donde existe una necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos, a la afiliación que se define por ser la necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas y al logro en donde existe un afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo. Estas tres según el autor David McClelland se encuentran conviviendo en cada uno de nosotros pero una siempre se manifestará con mayor fuerza que las otras dos.

Por el otro lado tenemos que estas personas deben desenvolverse en un ambiente favorable que los mantenga motivados a cumplir con diversos objetivos, un ambiente cultivado entre todos en donde se compartan intereses, relaciones interpersonales y una cultura común, a esto es lo que denominamos Clima Organizacional. Lo cual podemos definir como un conjunto de características que describen una organización, las cuales distinguen a las organizaciones unas de las otras.

Luego de evaluar el valor de estas variables en el mundo organizacional decidimos investigar ambas a través de un estudio No Experimental – Transeccional Descriptivo y de Campo en una empresa dedicada al transporte expreso de encomiendas y suministro de información, partiendo de las recomendaciones establecidas en una

investigación llevada a cabo en el 2004 por estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello, quienes estudiaron estas variables en una muestra de empresas de seguros y en cuyas recomendaciones destacaban que futuras investigaciones aplicaran los instrumentos de investigación utilizados y estandarizados en el contexto venezolano que evalúan Motivación bajo el enfoque de David McClelland y Clima Organizacional bajo el enfoque de Robert Stringer, en una muestra más amplia y en organizaciones dedicadas a ramos de negocio diferentes al área de seguros.

CAPITULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPITULO I

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El recurso fundamental de toda organización indudablemente es el recurso humano, debido a que son las personas quienes llevan a cabo los procesos que conforman una empresa, que conocen y hacen que funcione a través del desempeño de sus actividades, por ende mantenerlas motivadas y crear un ambiente de trabajo agradable y favorable es de suma importancia para el buen desenvolvimiento de los trabajadores que conforman una organización.

Las personas somos entonces una pieza fundamental en el gran mundo organizacional, pero más que trabajadores somos personas, quienes atravesamos por diferentes retos diariamente en nuestras vidas, con nuestras familias, carrera, metas tanto profesionales como personales, entre otros, y adicionalmente se espera de nosotros un buen desenvolvimiento tanto en nuestra vida personal como en nuestros puestos de trabajo. Somos indudablemente seres complejos y para lograr los objetivos que nos proponemos dando los resultados que se esperan de nosotros, tenemos que aferrarnos a un impulso que sea lo suficientemente estable en el tiempo, que prevalezca hasta alcanzar lo que deseamos y hacerlo, en la medida de lo posible, dentro de un ambiente favorable.

Ese ambiente favorable desde el punto de vista laboral hace referencia a todos esos juicios y percepciones que poseen los miembros de una organización en relación a su funcionamiento, dinámica de trabajo y estructura, esto es lo que se conoce como Clima Organizacional.

Por otra parte cuando nos referimos a la necesidad de un impulso que nos mueva a alcanzar las metas u objetivos que nos proponemos, estamos hablando de Motivación, la cual podemos definir como un conjunto de necesidades físicas o psicológicas de valores y modelos sociales incorporados, no siempre conscientes, que orientan la conducta de las personas hacia el logro de una meta. (Díaz, 2009).

Lo mencionado anteriormente es de importancia para las organizaciones, ya que estas para lograr el éxito deben regirse básicamente por el mercado competitivo en el que

se desenvuelven y una forma de asegurar una posición alta de competitividad es manteniendo un equipo de trabajo de alto rendimiento. Esto puede lograrse a través de diversas formas, tomando en cuenta factores intrínsecos como lo es la Motivación que lleva al trabajador a explotar sus capacidades y habilidades al máximo y asegurar el desenvolvimiento de los mismos en un ambiente agradable, para suministrar así sus aportes con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales con éxito.

A lo largo de los últimos 30 años se han llevado a cabo diversos estudios en los cuales los investigadores han relacionado el Clima Organizacional con diversas variables. Por ejemplo, Schneider (1990), lo relaciona con la cultura organizacional; Armas, M. (2002), lo relaciona con el estrés laboral; Bermúdez y De Freitas (1999), con la calidad de servicio y Sichel (1994) con la satisfacción laboral.

Mientras que por su parte Chiavenato (2000) destaca la relación del Clima Organizacional con la variable Motivación específicamente, en tal sentido señala:

El Clima Organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de Motivación entre los miembros.

En base a lo expuesto, es evidente la importancia que se le da a la Motivación para el estudio del Clima Organizacional, debido a que este último nos indica como el ambiente en el que se desarrolla el trabajador a diario, desencadena la Motivación en este, puesto que todos esperamos trabajar en un sitio donde podamos sentirnos realmente cómodos y en donde nuestros esfuerzos sean recompensados de forma positiva, para que así nuestro desempeño este dirigido a lograr los objetivos establecidos dentro de las organizaciones.

Según Gibson e Ivancevich (1996), las motivaciones son las fuerzas que actúan sobre un empleado y que inician o dirigen su conducta. La Motivación es entonces, un factor determinante, ya que los empleados motivados positivamente se esforzaran por encontrar la mejor forma de realizar su trabajo. En cambio, los trabajadores que presenten

bajos niveles de motivación, no tendrán el impulso para explotar al máximo sus habilidades y capacidades, afectando su rendimiento en el cumplimiento de sus labores.

Se entiende entonces que una baja motivación en los miembros de una organización, tiene impactos negativos en la eficacia, productividad y por ende, en la estabilidad de la organización, ocasionando grandes costos para la misma (Chiavenato, 2000).

David McClelland (1961), citado por Gordon (1997), explica que hay necesidades aprendidas que motivan a las personas a comportarse de una manera determinada para llegar a satisfacerlas. Estas necesidades son de Logro, Poder y Afiliación, según lo planteado por McClelland en su teoría. Dicha teoría es utilizada por Litwin y Stringer en sus primeros estudios de Clima Organizacional y Motivación, donde los autores afirman que la misma era la que mejor se adaptaba a su estudio sobre el Clima Organizacional. Robert Stringer continuó utilizando la teoría de Motivación de David McClelland en sus estudios más recientes sobre las prácticas del liderazgo y el Clima Organizacional. (Stringer, 2001).

En este mismo orden de ideas, la teoría de McClelland se ha utilizado más recientemente en estudios de motivación tales como los de Ramos (1994), quien tipificó la Motivación al logro como una variable asociada al rendimiento laboral; Chvostek y Medina (1995), quienes estudiaron el perfil motivacional de alumnos de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello en Caracas; Nouel y Rodríguez (2002), quienes buscaron determinar el perfil motivacional de trabajadores del sector público.

Para las empresas resulta importante medir variables como Clima Organizacional y Motivación, ya que los resultados de estas investigaciones muestran los niveles y el estado actual de sus trabajadores y como esto puede estar posiblemente repercutiendo en su desempeño. Es por esto que existen numerosos estudios los cuales coinciden en que el Clima Organizacional y La Motivación pueden hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

Finalmente conociendo la importancia de la variable Motivación y el impacto de esta sobre los trabajadores en su desempeño, combinada con la variable Clima Organizacional, el interés de nuestra investigación es dar respuesta a la siguiente inquietud:

¿Cómo podríamos describir la relación entre el Perfil Motivacional bajo en enfoque de la teoría de David McClelland y el Clima Organizacional según las dimensiones del modelo de Robert Stringer en trabajadores de una empresa transporte expreso de encomiendas y suministro de información?

1.2. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA.

Dentro del campo de investigación venezolano y a nivel mundial las variables como Motivación y Clima Organizacional han sido investigadas en numerosas ocasiones, aun así, la magnitud de alcance y la importancia de ambas variables en los diversos aspectos de la vida del ser humano, es de tal amplitud que las convierte en objeto de estudio constantemente.

Un aporte importante para la investigación de estas variables es el modelo desarrollado por Litwin y Stringer (1968) en el campo del Clima Organizacional, estos investigadores centralizan al Clima Organizacional como un elemento que mediatiza la vinculación entre los elementos del sistema organizacional (tecnología, estructura y formalización) y los resultados organizacionales, los cuales son visualizados por estos investigadores como aspectos internos del individuo tales como La Motivación y el sentimiento de logro; relación que afecta las actitudes y conducta de los miembros de la organización en la realización de sus tareas laborales; las cuales tienen diversas consecuencias para el sistema organizacional como la productividad, la rotación, el ausentismo, el índice de accidentes y la innovación (Robfer, 2006).

Luego Stringer concluye con un nuevo modelo sobre el desempeño organizacional, en el cual el ambiente externo, las estrategias, los convenios organizacionales y las fuerzas históricas influyen sobre las dimensiones que engloba el Clima Organizacional (estructura, estándares, responsabilidad, reconocimiento, apoyo y

compromiso), y así, sobre la cultura organizacional que incluye valores, creencias, mitos, tradiciones y normas. Como consecuencia, todo lo anterior influye sobre la Motivación del empleado y a su vez sobre el desempeño individual y grupal (Stringer, 2001).

En Venezuela estas variables han sido estudiadas en diversas oportunidades. En el año 2004 Chávez y Ramírez estudiaron la relación entre ambas variables en una empresa dedicada al área de seguros y luego de obtener los resultados, dentro de sus recomendaciones finales, indicaron que sería apropiado investigar dichas variables en empresas con otra misión.

Conociendo los aportes de Robert Stringer en el estudio de la relación entre Clima Organizacional y los tipos de Motivaciones Sociales desarrollados por David McClelland y tomando en consideración las recomendaciones dadas por Chávez y Ramírez de estudiar ambas variables en empresas de otros sectores económicos distintos al área de seguros, decidimos enfocar el presente estudio en la evaluación de una muestra de un grupo de trabajadores en una empresa dedicada a prestar servicios integrales de transporte de encomiendas e información, ubicada en Caracas.

Se realizó un estudio para describir el comportamiento de las variables Motivación y Clima Organizacional, en los trabajadores de diversas áreas que componen la organización actualmente, para eso fueron implementados dos instrumentos de medición de alta confiabilidad y validados por Chávez y Ramírez en el contexto venezolano.

El instrumento para medir Motivación fue creado por Romero García y Salomón de Bustamante (1990), tomado de Nouel y Rodríguez (2002), destinado a medir las motivaciones sociales definidas por McClelland en la década de 1960, como Motivación al poder, al logro y a la afiliación. Por otra parte el cuestionario dedicado a la medición de Clima Organizacional es el definido por Stringer (2001), elaborado de acuerdo a las dimensiones del Clima Organizacional: estructura, estándares, responsabilidad, reconocimiento, apoyo y compromiso.

Se espera obtener a través de los resultados, información que nos permita brindarle a la empresa un mejor panorama del tipo de Motivación predominante según la teoría de David McClelland y el Clima Organizacional actualmente en la organización y así poder ofrecerles herramientas que les permitan mejorar la gestión de sus trabajadores y de igual forma dar lineamientos a la empresa que les ayude a mantener el Clima Organizacional y puntualizar los beneficios de cada tipo de Motivación social para utilizarlos en pro del trabajador y lograr de forma más efectiva el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

1.3.1. OBJETIVO GENERAL.

Describir la relación entre el Perfil Motivacional de la muestra seleccionada según la teoría de David McClelland y la percepción que estos poseen sobre la organización según el modelo de Clima Organizacional de Robert Stringer en un grupo de trabajadores de una empresa de transporte expreso de encomiendas y suministro de información.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Describir el Perfil Motivacional según la teoría de David McClelland de los trabajadores.
- Describir el Clima Organizacional según el modelo de Robert Stringer de la organización.
- Describir la relación que tienen las variables atributivas (Edad, Género y Tiempo de Servicio en la organización) con los distintos Tipos de Motivación social según David McClelland en los trabajadores.
- Describir la relación que tienen las variables atributivas (Edad, Género y Tiempo de Servicio en la organización), con las dimensiones del Clima Organizacional de la organización.

- Describir la relación entre las variables Clima Organizacional y el Perfil Motivacional de los trabajadores.

CAPITULO II
MARCO TEORICO.

CAPITULO II

Los seres humanos por naturaleza somos seres Bio-Psico-Sociales, es decir; que estamos compuestos por elementos Biológicos, Psicológicos y Sociales. Al nacer nos vemos forzados a desenvolvemos en grupos, el primero de ellos es aquel grupo conformado por las personas a quienes llamamos familia, con los cuales desde nuestras primeras horas de vida nos vemos obligados a interactuar de una u otra forma. A este fenómeno se le considera como socialización primaria y se caracteriza por una fuerte carga afectiva que se remite del núcleo familiar y se da en los primeros años de vida, el cual varía a lo largo de nuestro desarrollo psico-evolutivo.

A medida que vamos creciendo, vamos conociendo que existe un mundo objetivo de la sociedad, descubrimos que el mundo de nuestros padres no es el único y comenzamos a establecer relaciones interpersonales, estas se dan con personas ajenas a nuestra familia, formando así vínculos afectivos con quienes sentimos afinidad.

Adicionalmente comenzamos a aplicar técnicas pedagógicas que nos facilitan el aprendizaje, permitiéndonos explorar nuevas experiencias tales como la iniciación de nuestra educación formal o nuestra presentación a la sociedad como un miembro activo que participa en diversas actividades como deportivas, culturales, entre otros, a este fenómeno se le denomina socialización secundaria.

Tomando en cuenta lo anterior, fortalecemos lo expuesto sobre nuestra esencia como seres sociales y organizados, ya que tendemos a desarrollar relaciones de cooperación e interdependencia para el logro de objetivos y metas. A medida que seguimos creciendo nuestro rol dentro de la sociedad varía y es cada vez más complejo, nos vemos obligados a tomar mayores responsabilidades e incursionar en el mundo laboral, donde nos vemos inmersos en pequeñas o grandes organizaciones, formando equipos de trabajo y forzados a interactuar con personas que cumplen diversos roles (compañeros de trabajo, jefes, subordinados, entre otros.) y que poseen personalidades netamente distintas.

Para Chiavenato (2000), las organizaciones son ciertamente complejas, por sus estructuras, procesos e individuos que las conforman, suficiente razón para que las organizaciones con todo lo que las envuelve y lo que ellas implican se conviertan en objetos de estudio.

A partir de la década de los años cuarenta comienzan las investigaciones sobre el comportamiento organizacional, es posible observar que estudiar la conducta de los miembros que integran las organizaciones, implicaría a su vez estudiar las interacciones entre los mismos, y el ambiente interno que tales interacciones originan. (Chiavenato, 2000).

A ese ambiente interno se le define como aquel que se desarrolla con la interacción de los miembros de una organización, siendo un punto clave para lograr alcanzar las metas y objetivos en una empresa, ya que debe ser lo más armónico posible e ideal para alcanzar un óptimo desempeño y rendimiento de cada uno de los individuos que la integran (Stringer, 2001). Este ambiente interno a través del tiempo ha sido conceptualizado y denominado como Clima Organizacional.

Los factores necesarios a considerar en un Clima Organizacional, que como es sabido, se diferencian entre organizaciones, debido a que cada una posee características únicas, serán los siguientes, de acuerdo con Davis & Newstrom (1999) y Robbins (1999): Motivación, Satisfacción, Actitudes, Valores, Cultura Organizacional, Estrés y Conflicto.

Definiremos cada uno de estos conceptos para tener un mayor entendimiento.

El término satisfacción en el trabajo se refiere, según Robbins (1999), a la actitud general de un individuo hacia el empleo. Para el mismo autor en el año 2004, expone que la satisfacción en el trabajo es consecuencia de las diversas actitudes que poseen los trabajadores, dado que sus actividades requieren la interacción con compañeros de trabajo y jefes, cumplimiento de reglas, políticas organizacionales, cumplimiento de criterios de desempeño, condiciones de trabajo, identificación con el puesto, salarios, beneficios, reconocimientos, ascensos, supervisión y evaluación justas.

De acuerdo a las definiciones presentadas, se puede afirmar que la satisfacción laboral viene dada en la medida que la organización satisface las necesidades de los empleados, así como también por las recompensas y sistemas de evaluación asociadas al desempeño del trabajador.

Por otra parte con respecto a las actitudes, Stoner (1999), afirma que son perdurables en la personalidad, resultantes de creencias y sentimientos acerca de algo en particular, derivando de estas, tendencias hacia un comportamiento positivo o negativo de ese algo.

Mientras que García y Dolan (2003), exponen que los valores constituyen actitudes, opiniones y convicciones que implícitamente afectan el comportamiento de los individuos.

En este sentido para Gordon (1999), los valores son aquellos que generan un impacto en las actividades, los cuales se van formando en el transcurso del tiempo, desde la infancia y están ligados a la personalidad, influyendo en el comportamiento. Es decir los valores de una persona hacen referencia a los principios y postulados básicos que guían sus creencias, actitudes y comportamiento, asociado a un conjunto de actividades, creando en ellos el sentido del compromiso social y comportamientos en el trabajo.

Siendo los valores entonces un factor determinante a la hora de definir el comportamiento y la percepción del Clima Organizacional de los integrantes de una organización.

Por otra parte otro de los factores que debe ser considerado al hablar sobre Clima Organizacional es el estrés, Robbins (1999), lo define como una condición dinámica donde el individuo se enfrenta a una oportunidad, una limitación o una demanda relacionada con sus deseos y cuyo resultado se percibe como algo incierto e importante a la vez.

El estrés es un estado vivencial displacentero sostenido en el tiempo, acompañado en mayor o menor medida de trastornos psicoemocionales y fisiológicos, que surgen en

un individuo como consecuencia de la alteración de sus relaciones con su ambiente e imponen al sujeto demandas que, objetiva o subjetivamente resultan amenazantes para él mismo y sobre las cuales tiene o cree tener poco o ningún control (Robbins, 1999).

Dentro del ambiente laboral siempre se enfrentarán situaciones que propician estrés a los involucrados, por lo cual, es un elemento importante a considerar cuando se estudia el Clima Organizacional.

Otro factor importante es el conflicto organizativo, el cual Folch (1995), define como una situación percibida por uno, algunos o todos los miembros de un centro en el cual se experimenta un cierto malestar o un estado de desequilibrio. Este malestar puede ser debido a una percepción de usurpación de medios, de incompatibilidad de objetivos, de competencia por algo, de ruptura en los mecanismos de la toma de decisiones, de desacuerdo en las estrategias seguidas, entre otros.

Finalmente, continuando con los planteamientos de Robbins (1999), quien indica que la Motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Considerando lo anteriormente planteado al referirnos al Clima Organizacional, debemos tener en cuenta los diversos factores que componen esta amplia variable, para así poder comprender con mayor claridad la funcionalidad y la importancia de ese mundo laboral interno, por lo que en la presente investigación el factor estudiado en conjunto con el Clima Organizacional; es la Motivación, teniendo en cuenta que existen numerosos estudios los cuales concluyen la influencia de la misma en la consecución de las metas organizacionales siempre y cuando exista una necesidad propia en cada individuo de llevar a cabo de la forma más eficiente sus responsabilidades en el trabajo y que puedan desenvolverse en un ambiente favorable que se lo permita.

2.1. EL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES.

El trabajo ocupa un lugar y un peso tan importante en nuestras vidas que de alguna manera se convierte en un eje vertebrador y estructurador de la mayor parte de nuestra existencia y de los roles sociales que desempeñamos.

Invertimos aproximadamente un tercio del día en el desempeño de nuestro trabajo, lo cual hace de esta la actividad humana cuantitativamente más relevante, ya que solo dedicamos más tiempo a dormir y a descansar, que solo pueden ser caracterizadas como actividades reparadoras en cuanto a su carácter fisiológico y psicológico, de preparación precisamente para el desarrollo de otras actividades (Ramos, Delgado y Montes citados en Guillen y Guil, 2000).

Según Ramos y cols. citados en Guillen y Guil, (2000) el trabajo es considerado el marco temporal que regula, en definitiva, nuestras vidas, nos dice cuando levantarnos, a qué hora comeremos, cuánto tiempo y cuándo podremos relacionarnos con nuestras familias, amigos, tiempo libre, vacaciones, entre otros.

Esto nos indica que efectivamente nuestra vida como adultos se planifica en torno a nuestro trabajo, puesto que, en primera instancia esta es la actividad en la que invertimos la mayor cantidad de tiempo en nuestro día a día, es la acción en la cual nos desarrollamos de diversas formas, tanto profesional como personal. Por otra parte nuestro trabajo nos permite percibir ingresos económicos que nos da acceso a mantenernos a nosotros mismos y a nuestras familias para poder costear diversos gastos y disfrutar cuando se presente el tiempo de descanso o vacaciones haciendo planes como viajes, paseos, entre otros.

Para entender mejor al trabajo Guillen y Guil (2000), lo definen como una actividad de carácter productivo, que realizan las personas aportando recursos propios (energía, habilidades y conocimientos) para la obtención de algún tipo de compensación material y/o psicológica.

Drenth, Thierry y Wolff (1998) citados en Guillen y Guil (2000), indican que el trabajo hace referencia a las actividades que las personas desempeñan en función de su

adscripción y posición en una organización laboral y que les reporta unos ingresos económicos u otra forma de recompensa financiera.

Por su parte Peiró, Prieto y Roe (1996) citados en Guillen y Guil (2000), consideran que el trabajo es una realidad psicosocial fruto de la interacción de las personas que lo realizan en el seno de un marco social.

El trabajo entonces se configura como una realidad socialmente construida que es extraordinariamente dinámica y que ha venido experimentando importantes transformaciones debido a la confluencia de factores sociales, culturales, económicos, políticos e incluso legales.

Haciendo un recuento histórico de la transición del concepto del trabajo Heller (1991) citado en Guillen y Guil (2000), indica que en las culturas primitivas este no era percibido como una actividad forzada o de carácter obligatorio ya que, por ejemplo, cazar, recolectar vegetales o cultivar el campo eran actividades que se desarrollaban de forma natural y sin que pudieran distinguirse de las actividades placenteras o de ocio.

Otros autores consideraban que en las culturas prehistóricas estas actividades no eran del todo voluntarias, sino que se realizaban fundamentalmente para garantizar la supervivencia.

En la Grecia clásica, la sociedad estaba dividida por un lado en esclavos y artesanos libres, quienes debían trabajar para subsistir, y por otros ciudadanos libres que no precisaban trabajar para subsistir y quienes tenían una opinión peyorativa del trabajo dado su carácter de imposición sobre el individuo (Guillen y Guil, 2000).

La tradición judeo-cristiana manifiesta cierta ambivalencia en relación al trabajo. Por un lado, consideraban el trabajo como una consecuencia del castigo de Dios por el pecado original, pero al mismo tiempo se le consideraba un vehículo de expiación de ese pecado, un medio para obtener bienes y servicios excedentes y compartirlos con los necesitados (Guillen y Guil, 2000).

En la edad media el señor feudal veía el trabajo como algo sucio, propio de vasallos y alejado de su estilo de vida. Por el contrario, para los siervos y vasallos el trabajo era su medio de subsistencia y la actividad a la que dedicarían la mayor parte del día (Guillen y Guil, 2000).

Pero a partir del renacimiento y hasta nuestros días, el trabajo ha adquirido valor por sí mismo, en la medida en que las personas han llegado a disfrutarlo, ajeno ya a connotaciones religiosas como era antiguamente considerado (Guillen y Guil, 2000).

En la revolución industrial del siglo XIX, el trabajo se convierte en el medio dominante de adquisición de bienes y servicios. Con el desarrollo del capitalismo, el trabajo, la actividad económica, el éxito y las ganancias materiales, se vuelven fines en sí mismos (Guillen y Guil, 2000).

En nuestros días, desde finales del siglo pasado y a lo largo del presente siglo, el trabajo, se considera no solo como un instrumento para obtener beneficios económicos sino como una actividad con valor intrínseco en la medida en que puede contribuir si está adaptado funcionalmente a las características y expectativas de la persona a su desarrollo personal y profesional (Guillen y Guil, 2000).

El trabajo entonces ha venido transformando su significado y como es percibido por las personas a medida que nuestras sociedades fueron avanzando a lo largo del tiempo. Jaccard, (1967) distingue tres funciones fundamentales del trabajo: (a) *La función económica*, (b) *La función social* y (c) *La función psicológica*.

(a) *La función económica*: se ejerce de un modo u otro en cuatro tiempos. *El primero* es la búsqueda de la subsistencia de cada día. *El segundo*, está en la base de la propiedad colectiva o privada. *El tercer tiempo*, se caracteriza por la persecución de un mayor bienestar que siempre es relativo y jamás es totalmente conseguido. Finalmente *el cuarto* tiempo, marcado por la acumulación o la fuente de la inversión. Entonces el producto del trabajo se transforma en capital, ya sea colectivo o privado (Jaccard, 1967).

(b) *La función social*: contempla que la propia concepción de la empresa y de las responsabilidades patronales han cambiado, una fábrica o una administración no son solamente un complejo material de producción de cambio y de distribución, sino un lugar de encuentro, un centro de interés y un nudo de relaciones entre trabajadores. Estos últimos, aunque ocupados en tareas más diversas, están ligados a la empresa para su bien, el de sus familias y el de la más amplia comunidad humana (Jaccard, 1967).

(c) *La función psicológica*: es muy cercana con la función social. El trabajo es considerado necesario no solamente para la conservación del cuerpo sino que es indispensable para el desarrollo de nuestro espíritu. Todo lo que poseemos y sabemos proviene del trabajo. Por medio de este espiritualizamos cada vez más nuestra existencia. (Jaccard, 1967)

Por medio de las funciones psicológicas y sociales del trabajo, cuya importancia crece en nuestros días, a medida que la función económica tiende a ocupar menos espacio en el espíritu del trabajador, el hombre se desprende cada vez más de la necesidad material para vivir en el orden de la libertad, del pensamiento e incluso de la espiritualidad (Jaccard, 1967).

Se entiende entonces al trabajo, como una parte fundamental de la vida del ser humano, a través del tiempo, este se ha convertido en una actividad indispensable que forma parte de nuestras rutinas diarias, que abarca casi todos los aspectos de nuestras vidas, por ende tanto el trabajo en sí, como el sitio físico en donde lo desempeñamos, es decir en las organizaciones, tienen un peso importante en nuestro desarrollo y crecimiento como personas y profesionales. Teniendo esto presente vamos a profundizar en el tema de las organizaciones.

Las organizaciones según Schein (1982), son las coordinaciones planificadas de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo, de las funciones y de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

En este sentido, Antonorsi (2004), en la Guía Práctica de la Empresa Competitiva, define a una organización como un sistema de personas y recursos, mantenidos para la consecución de un fin. Los componentes de una organización se pueden agrupar en las siguientes categorías: Estrategia, Estructura Organizativa, Sistemas Gerenciales, Procesos Productivos, Personas, Conocimiento, Finanzas e Infraestructura y Valores.

Podemos decir entonces, que las organizaciones son un medio social, que para existir requieren de más de una sola persona destinada a la realización de labores subdivididas en actividades independientes, sino son estructuras organizadas bajo una jerarquía de autoridad que incluye a grupos de personas, de creencias, de opiniones y que en conjunto conforman una verdadera organización.

Las organizaciones entonces son entes complejos y para poder comprender todo lo que estas implican debemos comenzar por tener una visión clara de las propiedades que las comprenden. De acuerdo con Schein (1982) estas propiedades se subdividen de la siguiente manera:

La primera de ellas es la coordinación, aquí el hombre descubre que no tiene la habilidad, fuerza, tiempo o la resistencia necesaria para poder satisfacer sus necesidades básicas de alimento, techo y seguridad. Sin embargo, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por si solos (Schein, 1982).

La segunda, son los objetivos comunes, ya que el concepto de organización está basado en lograr objetivos comunes a través de la coordinación de actividades (Schein, 1982).

La tercera, es la división del trabajo, que unido al concepto de coordinación y al del logro de objetivos comunes esta la idea de que los objetivos se pueden lograr más fácilmente si cada persona hace algo diferente pero en forma coordinada. Lo ideal es que la división se haga sobre la base de talento o habilidad innata para hacer algo, pero no siempre tiene que ser así, pues a la gente se le puede entrenar para hacer cosas diferentes, esto está ligado claramente a la idea de diferenciación de funciones (Schein, 1982).

Finalmente tenemos *la cuarta* y última propiedad de las organizaciones es la integración, ya que si diferentes partes están haciendo cosas diferentes, se necesita entonces una función integradora que asegure que todos los elementos están buscando los mismos objetivos comunes. La forma más típica de la integración, aunque de ninguna manera la única, es la jerarquía de autoridad, que no es más que un sistema selecto de subgrupos o individuos que asegure que hay coordinación entre las partes guiando, limitando, controlando, informando y en general dirigiendo las actividades de cada una de las partes (Schein, 1982).

El interés por la organización como sistema total se presentó inicialmente, a raíz de los estudios que se hicieron sobre la motivación del trabajador, los sistemas de incentivos, las políticas de personal y las relaciones intergrupales. Los psicólogos empezaron a darse cuenta que para cualquier miembro de la organización, ésta existe como un ente psicológico ante el cual él o ella sencillamente reaccionan (Schein, 1982).

La cantidad y calidad del trabajo que uno realiza, están relacionados con la imagen que uno tiene de la organización como un todo y no con la que uno tiene de sus características inmediatas de trabajo o de los incentivos salariales del momento (Schein, 1982).

La psicología de la organización como campo del conocimiento está íntimamente ligada al reconocimiento de que las organizaciones son sistemas complejos y que la mayoría de las preguntas que uno puede hacerse sobre los determinantes de la conducta de un individuo dentro de una organización se tienen que considerar desde el punto de vista de todo el sistema social.

Schein (1982) categoriza a las organizaciones en *tres tipos*:

(a) *Las organizaciones sociales*, son patrones de coordinación que surgen espontáneamente o implícitamente de la interacción humana sin que esta implique coordinación racional alguna para el logro de objetivos comunes explícitos. Existen diferentes tipos de organizaciones sociales tales como la familia, clubes, pandillas, comunidades, entre otros (Schein, 1982).

- (b) *Las organizaciones informales*, se refieren a patrones de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal y que no están estipulados en el manual de roles y actividades. Como por ejemplo, establecer una conversación que no tenga que ver con sus responsabilidades en el trabajo, almorzar en grupo, entre otros. (Schein, 1982).
- (c) *Las organizaciones formales*, son aquellas que se componen por tres dimensiones básicas. La dimensión jerárquica muestra niveles relativos en la misma forma que aparecen en el organigrama. La dimensión funcional muestra los diferentes tipos de trabajo que se tienen que realizar. Y finalmente la dimensión de inclusión o centralidad dada por la medida en que cada persona se acerca o se aleja de la columna vertebral de la organización (Schein, 1982).

Siguiendo este orden de ideas, Dessler (1988) por su parte distingue a las organizaciones en *dos tipos*, dependiendo de las tareas que estas lleven a cabo:

- (a) *En primer lugar*, existen las organizaciones destinadas a ejecutar labores previsibles y de rutina. En estas empresas lo importante es la eficiencia dando gran importancia a la división del trabajo, el cumplimiento de las reglas y el tipo de liderazgo es directivo (Dessler, 1988).
- (b) *En segundo lugar*, existen las organizaciones de investigación y desarrollo que cumplen tareas imprevisibles y no rutinarias, concediendo gran importancia a la creatividad y a actividades que necesitan iniciativa. Asimismo, estas organizaciones tienden a ser abiertas y orgánicas, siendo los cargos poco especializados y el tipo de liderazgo es participativo (Dessler, 1988).

Se entienden a las organizaciones entonces como instituciones complejas, las cuales se diferencian entre sí, según el tipo en el que puedan clasificar; su objetivo, razón de existencia y el tipo de ejercicio que practican, pero a su vez se asemejan aún más en elementos como por ejemplo estructura, jerarquía, el contacto que tienen con el medio ambiente, el mercado en el que se manejan, entre otros.

En este sentido, Rodil y Mendoza (1979) explican que las organizaciones desarrollan sus actividades en continua interacción con el entorno, por naturaleza son entes dinámicos, puesto que cambian en el tiempo y el espacio para lograr sus objetivos.

Katz y Kahn (1981) consideraron que los organismos vivos, ya sean biológicos u organizaciones sociales, dependen de un ambiente externo y por ello deben de ser considerados como sistemas abiertos. En este sentido, ellos consideran a las organizaciones como sistemas abiertos, donde existe una interdependencia entre los diferentes subsistemas que la integran y lo que hace que se afecten entre sí.

Mientras que Lawrence y Lorsch (1967), citados por Pfeffer (1992), afirman que una misma organización compuesta por diferentes unidades organizacionales enfrentarán diferentes ambientes, donde cada unidad desarrollará una estructura que se adaptará a su medio ambiente.

Evaluando lo expuesto anteriormente y considerando la relevancia que representa para una organización la interacción con el medio ambiente e incluyendo a las personas como recurso fundamental dentro de las estructuras de éstas, si combinamos estos elementos, podemos considerar el *comportamiento organizacional* como una forma multidisciplinaria de estudiar esta interacción, ya que incluye la psicología, la sociología y la antropología cultural y permite estudiar la manera en la que actúan los integrantes de una organización, en el medio ambiente mencionado con anterioridad, centrando la atención en los actos y las conductas que intervienen en el desempeño de estos (Gibson e Ivancevich, 1996).

Barón y Greenberg (1990) definen al *comportamiento organizacional* como el estudio que busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo.

Por su parte de acuerdo a Gibson e Ivancevich (1996), el *comportamiento organizacional* se interesa por las actitudes, percepciones, posibilidades de instrucción,

sentimientos y objetivos de las personas. De igual manera, se interesa por los efectos que el entorno externo produce sobre la organización.

Gibson, Ivancevich y cols. (2007), hacen referencia al *comportamiento organizacional* como un campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias.

Finalmente Chiavenato (2009), indica que el *comportamiento organizacional* retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones; Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.

Considerando todo lo que abarca el estudio del *comportamiento organizacional*, Davis y Newstrom (1991) citados en Chávez y Ramírez (2004), definen cuatro modelos de comportamiento organizacional:

- (a) *Modelo Autocrático*, se fundamenta en el poder y está orientado a la gerencia de autoridad oficial y formal, en donde el empleado debe seguir las órdenes de la gerencia. El pago otorgado al trabajador es mínimo, ya que éste tiene un desempeño mínimo, esto se debe a que su función no es creadora, ni aporta ideas al manejo de la organización. Se le otorga un castigo al trabajador si no obedece al patrón. Este modelo representa una manera útil de efectuar el trabajo, pero a su vez un alto costo en el aspecto humano ya que simboliza un estilo de dirección antiguo y autoritario.
- (b) *Modelo Paternalista o de Custodia*, en donde el trabajador depende de la organización porque existe una orientación hacia los recursos económicos que la empresa puede otorgar a los trabajadores. La organización brinda al empleado seguridad y bienestar, el problema de esta dependencia es que si el

empleado tiene mejores perspectivas de progreso en otra organización, éste no toma la decisión de abandonar la organización por los beneficios que recibe de la misma. El resultado psicológico es que los trabajadores se sienten tranquilos y conformes con sus beneficios laborales, pero poco motivados para la búsqueda de excelencia laboral, pues sólo se hace hincapié en la recompensa material.

- (c) *Modelo de Apoyo*, se refiere a la creación de un clima de ayuda a los empleados dependiendo así, del liderazgo, fundamentado en su desarrollo en armonía con los intereses organizacionales. La gerencia se orienta en apoyar al empleado en su desempeño, obteniendo un resultado psicológico de participación y colaboración con las tareas organizacionales. Existirá un alto nivel de motivación, debido a que las necesidades de reconocimiento y status están satisfechas.
- (d) *Modelo Colegial*, es una aplicación del modelo de Apoyo. Se aplica a un grupo de personas que tienen una finalidad común y el deber de trabajar en equipo, por eso se le da el nombre de colegial. Este modelo tiende a ser eficaz con el trabajo programado en un ambiente intelectual y con mucha libertad de trabajo. La gerencia debe crear una sensación de compañerismo o sociedad con los empleados, buscando que ellos se sientan necesarios y útiles. Los empleados consideran que los gerentes aportan las metas globales de la organización por lo que se les respeta y acepta.

En conclusión, hemos abordado temas significativamente importantes para lograr la comprensión del estudio de las personas dentro de las organizaciones. En primera instancia el trabajo, que en resumen, representa un eje vertebrador de nuestra vida cotidiana, ya que es una actividad que desempeñamos diariamente y a la que le dedicamos gran parte de nuestro tiempo, es un medio en el que podemos crecer como profesionales y al mismo tiempo como personas. Por otra parte ese trabajo se desempeña dentro de las organizaciones, las cuales son más que una estructura física, sino que representan una serie de elementos, grupos y esfuerzos coordinados para alcanzar el logro

de metas bien definidas y que su funcionamiento exitoso dependerá en gran parte de nuestra gestión como personal activo que diariamente brinda un aporte que ayuda a alcanzar con éxito las metas organizacionales.

Que se logren esas metas va a depender entonces de los esfuerzos combinados de los integrantes de las organizaciones, de las percepciones, los valores y capacidades de aprendizaje que poseen mientras trabajan en grupos, esa continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones puede estudiarse a través del comportamiento organizacional, mientras que por otra parte las interpretaciones o percepciones, que tienen las personas sobre su trabajo, roles o en relación a los otros miembros de la organización, al igual que el ambiente en general dentro del cual se desempeñan puede ser entendido a través del estudio del Clima Organizacional.

En el campo de investigación de las organizaciones el Clima Organizacional ha sido una variable muy estudiada, se le ha atribuido diversos conceptos, definiciones, estimaciones y hasta explicaciones de lo que representa realmente para los trabajadores. Pero solo a través de su trayectoria en mundo de la ciencia y su evolución a lo largo de los años por medio de la investigación, es que podemos adquirir un mejor entendimiento de esta variable tan importante y común entre las organizaciones a nivel mundial.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto y para estudiar a profundidad el Clima Organizacional, es importante conocer dos conceptos que lo complementan, como lo son la percepción y la cultura organizacional.

2.2. PERCEPCIÓN.

Con respecto a la percepción, Álvarez (1990) propone que es necesaria para conocer la conducta de los individuos ya que la gente se comporta en base a lo que percibe.

En el proceso perceptivo las personas procesan e interpretan los estímulos que reciben (otras personas, objetos, símbolos, situaciones, entre otros). Al momento de

procesar, influyen ciertos componentes que pertenecen a cada individuo para poder interpretar o darle significado a lo que se percibe (Álvarez, 1990).

Según Bruner, citado por Álvarez (1990) se le debe otorgar importancia en el proceso perceptivo a influyentes subjetivos como necesidades, cultura, valores, e intereses propios de cada individuo, porque existe una relación que se refuerza mutuamente entre lo que el individuo percibe y al tratar de otorgar una connotación coherente con sus valores, cultura e intereses.

En este mismo orden de ideas, para Helson, citado por Álvarez (1990), la percepción puede ser manipulada activamente, es decir, por el marco de referencia de cada persona, de tal forma que cada persona puede percibir la misma situación, persona u objeto de distinta forma según su marco de referencia que encierra los influyentes subjetivos señalados anteriormente.

Asimismo, hace alusión a varios mecanismos básicos que participan en la formación de la percepción, a los cuales identifica como: (a) Selectividad, (b) Cierre y (c) Interpretación (Lietterer, 1965 citado por Álvarez, 1990).

(a) *La selectividad*, implica que los individuos seleccionan la información satisfactoria o reforzadora para ellos, tendiendo así a ignorar parte de la información total.

(b) *El cierre*, se relaciona con la tendencia del individuo a tener un panorama completo de cualquier situación dada.

(c) *La interpretación*, depende de la experiencia pasada y del sistema de valores de cada persona, y, junto con el cierre, tienden a retroalimentar la selectividad, por lo tanto, afectan el funcionamiento de sus mecanismos en los procesos de información subsecuentes. (Lietterer, 1965 citado por Álvarez, 1990).

Lietterer (1965) citado en Álvarez (1990), durante sus investigaciones, expuso un modelo del proceso de formulación de las percepciones y su influencia en el

comportamiento de los individuos en las organizaciones. Para el autor, en el proceso de formación de percepciones, en un contexto específico, intervienen numerosas fuerzas externas tales como, la tensión de la situación, la interacción con los demás, la presión del grupo, los grupos de referencia, las tareas y las funciones, la posición organizacional y los sistemas de recompensa.

Siguiendo el mismo orden de ideas Robbins (1987), indica que hay factores que influyen en la percepción de las personas, estos factores pueden ser:

(a) *Internos*: Se refiere a las características propias de las personas ante las situaciones que se le presenten (en ellas están sus intereses, expectativas, actitudes, motivos y experiencias anteriores).

(b) *Externos*: son aquellos que no son propios a las personas sino que serían estímulos que se reciben e influyen y determinan la atención.

Adicionalmente a las fuerzas y factores que influyen en la percepción, debemos considerar que también existen distorsiones de la misma, según Soto (2001), se clasifican de la siguiente forma:

(a) *Percepción Selectiva*: la gente interpreta selectivamente lo que ve a partir de sus intereses, antecedentes, experiencia y actividades.

(b) *Efecto Halo*: Se obtiene una impresión general de un individuo a partir de una sola característica.

(c) *Proyección*: Atribución de las características propias a otra persona.

(d) *Estereotipo*: juicio formulado con respecto a alguien, según el criterio de la percepción propia del grupo al cual pertenece.

En el proceso de percepción se presenta la formulación de juicios sobre personas, cosas o situaciones, cuando las personas se hacen un juicio acerca de algo o alguien se están otorgando atribuciones a sí mismos, tales juicios variarán según el marco de

referencia que tenga el individuo (factores internos y factores externos) y también se juzga según la importancia o el significado que tenga para la persona, la otra persona o la situación u objeto entre otros (Schneider y cols., 1982).

Podemos decir entonces que la percepción de los empleados acerca de la organización, es importante, ya que dependiendo de lo que perciban y de la manera en que interpreten la situación de su ambiente laboral se verá afectada su conducta en el desempeño del trabajo. Las personas muy frecuentemente tienen percepciones subjetivas y poco subjetivas, por esto suelen ocurrir distorsiones en la percepción, y cuando los individuos se hacen una idea equivocada de las personas, cosas o situaciones, pueden actuar también de manera incorrecta ante las diferentes situaciones. (Soto, 2001 citado en Álvarez, 1990).

2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL.

Por otra parte cuando hablamos de cultura organizacional nos referimos a los contenidos culturales, noción de límites sociales, que suponen un proceso de configuración fundamentado básicamente en el aprendizaje de significados compartidos y hace referencia a dimensiones históricas de los entornos considerados (Peiró, 1990).

Para complementar la definición de cultura organizacional Gross (2008), se refiere a esta como un conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa.

Adicionalmente Robbins (1996), la define como la percepción común que comparten los miembros de la organización. Esto indica que es un sistema de apreciaciones compartidas por los trabajadores, que hace que la organización se distinga de otras.

Para comprender mejor la cultura organizacional Gibson e Ivancevich (1996), la comparan con la cultura de una sociedad y se define como la que está formada por valores, ideas, presunciones, normas, artefactos y pautas de comportamiento compartidos

por los que trabajan en ella. La cultura organizacional indica la personalidad de la organización e influye en la forma en la que los trabajadores se comportan en el seno de la misma.

De acuerdo con Schein (1992), citado por Stringer (2001), la cultura organizacional es muy compleja; ya que es un concepto muy amplio, con muchas variables que cambian lentamente. En este sentido, Stringer y sus colaboradores han dividido la cultura organizacional en cinco componentes que son:

(a) *Valores*: Son las maneras en que los empleados evalúan o juzgan cualidades, actividades o comportamientos como buenos o malos, productivos o improductivos.

(b) *Creencias*: Reflejan cómo los empleados entienden la manera en que la organización trabaja y las posibles consecuencias de las acciones que ellos toman.

(c) *Mitos*: Son historias o leyendas que se mantienen sobre la organización y sus líderes. Los mitos sirven para reforzar los valores y las creencias.

(d) *Tradiciones*: Son eventos importantes que se repiten en la organización, estos incluyen rituales de bienvenida, celebraciones de promociones, premios especiales, fiestas de despedida y otros. Estos eventos hacen que las organizaciones sean más predecibles logrando que los valores culturales perduren.

(e) *Normas*: Son las reglas informales que existen en una organización como la vestimenta, hábitos de trabajo, horarios de trabajo y códigos implícitos del comportamiento de las personas.

Por otra parte, Katz y Kahn (1981), igualan el concepto de Clima Organizacional con el concepto de Cultura Organizacional en el sentido de que en ambos se reflejan las normas y los valores del sistema formal, y la manera en que los reinterpreta el sistema informal de la organización. Por ende, tanto el Clima Organizacional como la Cultura Organizacional manifiestan la historia, el tipo de gente que la organización atrae, sus

procesos laborales, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema.

Considerando lo planteado, para esta investigación se tomó en cuenta que Stringer (2001), diferencia los conceptos Clima Organizacional y de Cultura Organizacional; en tal sentido que la Cultura Organizacional enfatiza los factores no hablados que caracterizan a una organización mientras que el Clima Organizacional se centra en las percepciones más accesibles de la organización, especialmente cómo estas percepciones causan la motivación y cómo impactan en el desempeño.

Ahora bien, luego de conocer algunos aspectos que complementan la comprensión del Clima Organizacional podemos explorar otros aspectos de esta variable, ya conocemos que es un tema de gran importancia hoy en día para las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Para conocer la verdadera importancia del clima organizacional dentro de la psicología y por ende dentro de las organizaciones, es importante definir todos sus aspectos.

2.4. CLIMA ORGANIZACIONAL.

Según Schneider (1975), el Clima Organizacional puede definirse como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales. Esto a simple vista puede parecer un término bastante sencillo de comprender pero el estudio de esta variable es más complejo de lo que parece.

Koys y Decottis (1991), señalan sobre el Clima Organizacional que es un fenómeno multidimensional que describe la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

En base a la acumulación de experiencia en una organización, las personas generan unas percepciones generales sobre ella (Schneider, 1975). Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada. De

esta manera, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización (Schneider & Reichers, 1983).

Según Chiang, Salazar, Huerta y Núñez (2008), el tratamiento del clima como percepción genérica de situaciones ha tenido la ventaja de permitir evaluaciones sumarias del contexto en investigaciones que de otra manera estarían focalizadas en gran parte en el nivel individual. Sin embargo, el clima como concepto, tiene límites específicos que lo distinguen de otras características y de otras percepciones. Dos cualidades definidas y constantes del clima persisten en sus diversas conceptualizaciones: es una percepción y es descriptiva.

Para poder conocer el Clima Organizacional es importante saber sobre los antecedentes, las definiciones y los diversos aspectos que la componen y que han sido investigados a través de los años.

2.4.1. ANTECEDENTES.

Los antecedentes que remontan a los primeros estudios sobre el Clima Organizacional se le atribuyen, según Robfer (2006), a Lewin en el año 1936, quien utilizó el término espacio de vida, como un medio para explicar las reacciones motivacionales y afectivas de los individuos al cambio.

De igual forma, con respecto a los estudios sobre los ambientes laborales Lewin, Lippitt y White (1939), introducen su concepto de los climas sociales y a partir de entonces, las percepciones de los empleados sobre el clima interno de trabajo han recibido una atención significativa en la literatura de la organización y se han usado para predecir una considerable cantidad de variables importantes relativas al desempeño y los resultados, tanto individuales como colectivos (Robfer, 2006).

La definición del término Clima Organizacional, como es entendida hoy en día, en un primer momento es atribuida a Francis Cornell, quien en 1955, lo define como una mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros (García, 2007).

Luego en 1960, McGregor expone su perspectiva sobre el Clima Organizacional como algo que los gerentes crean, en donde los subordinados trabajan y por la manera en que lo hacen se mide lo competentes que sean y sus habilidades para que ocurran cosas que tengan influencia en la organización (Schneider, 1990).

En ese mismo año, se introdujo formalmente y por primera vez el concepto de Clima Organizacional en la psicología organizacional en 1960 por Gellerman, por lo cual puede ser considerado un término joven, esta juventud, según García (2009), puede ser la causante de que en su estudio no exista una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción de este término. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos de carácter más subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Esto ha llevado a que los investigadores se hayan limitado más al aspecto metodológico que a la búsqueda del consenso en su definición, en sus orígenes teóricos y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización (García, 2009).

Posteriormente a la definición estructurada por Cornell, numerosos conceptos e investigaciones surgieron en los años siguientes; Según Robfer (2006), en 1963, Halpin y Crofts, realizan un estudio con maestros y definen ocho dimensiones del Clima Organizacional, de las cuales, cuatro se apoyaron en el comportamiento del cuerpo docente y cuatro en el comportamiento del director de la escuela, se definieron entonces las siguientes:

- (a) *Desempeño*, este factor mide la valoración del docente respecto a su trabajo y su contribución personal.
- (b) *Obstáculos*, evalúa el sentimiento que tiene el maestro en relación a las tareas percibidas como rutinarias e inútiles, que le son conferidas por su director.
- (c) *Cohesión-moral-intimidación de grupo*, se trata de la percepción experimentada por el personal docente en cuanto a la posibilidad de tener relaciones amistosas con sus compañeros maestros.

- (d) *Apertura de espíritu*, dimensión basada en la satisfacción de las necesidades sociales del personal docente.
- (e) *Nivel afectivo-distante de la relación con la dirección*, factor que se refiere a los comportamientos formales e impersonales del director, que prefiere atenerse a las reglas claramente establecidas, antes que entrar en una relación afectiva con cualquiera de sus profesores.
- (f) *Importancia de la producción*, esta dimensión se fundamenta en la importancia asignada a la tarea, que se traduce en comportamientos autoritarios por parte del director de la escuela.
- (g) *Confianza*, se refiere a los esfuerzos que hace el director para motivar al personal docente.
- (h) *Consideración*, dimensión que alude al comportamiento del director cuando intenta tratar al personal de la manera más humana posible.

El siguiente año, Forehand y Gilmer (1964), concibieron al Clima Organizacional como el conjunto de las características que describen a una empresa o institución y la distinguen de otras, siendo éstas relativamente estables e influyentes en los comportamientos de sus integrantes (Robfer, 2006).

Katz y Kahn (1966) reconocieron al Clima Organizacional y lo concibieron como el ambiente interno que tiene un impacto significativo en el desempeño de las organizaciones (Robfer, 2006).

Cuando verdaderamente se llega a conceptualizar el Clima Organizacional como algo medible es en el año 1968, por Litwin y Stringer, estos autores explican el clima de la manera en que afecta los motivos humanos para el poder, el logro y la afiliación.(García, 2009).

En 1972 Schneider y Hall, estudian el Clima Organizacional como una función de conductas o comportamientos particulares que los empleados tienen según sus

necesidades de trabajo y sus valores para con el mismo. En 1974 Lawler, Hall y Oldham, explican que el clima se ve altamente relacionado con el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. (Schneider, 1990).

En 1975 Downey, Hellriegel y Slocum citados por Schneider (1990), se refieren al clima como un factor que en conjunto con las necesidades, de los empleados afecta la satisfacción en el trabajo. Howe en 1977, dice que las percepciones del clima varían como una función de las organizaciones y de los subgrupos. En 1984 Joyce y Slocum, refuerzan la idea de que el Clima Organizacional está definido por las percepciones similares compartidas por los miembros de la organización. (Schneider, 1990).

Weinert (1985), define al Clima Organizacional, como una cualidad relativamente perdurable en el mundo laboral interno de la organización, las organizaciones se distinguen entre sí por su clima, esta cualidad del mundo laboral interno resulta en su mayor parte de la conducta, de las disposiciones y reglamentaciones que emanan de la dirección de la organización, los miembros de la organización perciben ese clima y este sirve de base para describir la situación laboral.

En investigaciones más recientes como la de Guillén y Guil (2000), formulan la hipótesis de que el clima es una suma de percepciones, es descriptivo y no evaluativo. Su nivel de descripción se refiere a la organización y las percepciones que pueden influir en la conducta.

Por otra parte Rodríguez (2001), caracteriza al clima organizacional de la siguiente manera:

- (a) El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- (b) Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.

- (c) El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- (d) Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- (e) Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- (f) Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.

En el año 2003 en Venezuela Caligiore y Díaz hicieron un estudio descriptivo de Clima Organizacional y desempeño de un grupo de docentes de la Universidad de Los Andes, los mismos definen el Clima Organizacional como un ambiente interno de una organización que no es físicamente palpable, pero sí se siente. En este estudio obtuvieron como resultados que los docentes de las escuelas de Medicina y Enfermería presentan una valoración similar con respecto al funcionamiento organizacional, el cual consideran inadecuado, siendo una de las razones de esta situación la estructura existente, que no estaría favoreciendo la eficiencia de la facultad. Sin embargo, ambas apreciaciones son diferentes a la de la escuela de Nutrición, que presenta un valor promedio más bajo.

Esto podría estar relacionado con el estilo gerencial, la calidad de la supervisión y las relaciones interpersonales existentes en la misma, lo que estaría generando un clima rígido y poco productivo que influye en el comportamiento de los miembros del personal profesoral.

Según Chiang, Martin y Núñez (2010), existe un cierto acuerdo en que los elementos básicos del constructo Clima Organizacional, son atributos o conjunto de atributos del ambiente de trabajo. Sin embargo, ese acuerdo desaparece en cuestiones como la naturaleza de esos atributos, el modo en que se combinan y el proceso mediante

el cual el sujeto llega a configurar su percepción de Clima Organizacional a partir de ellos.

Luego de conocer tanto el concepto como los antecedentes del clima organizacional podemos profundizar en otros elementos de este constructo, como los tipos de modelos descritos a continuación.

2.4.2. TIPOS DE MODELOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

En el estudio del Clima Organizacional existen numerosos modelos, los cuales algunos son más generales, aplicables para cualquier tipo de organización y otros son más elaborados, desarrollados para organizaciones particulares, pero aun así estos modelos están basados en dos de los estudios más determinantes del Clima Organizacional, el modelo desarrollado por Rensis Likert y el desarrollado por George Litwin y Robert Stringer.

El modelo de Clima Organizacional según Rensis Liker, es considerado uno de los aportes más determinantes en el estudio del Clima Organizacional, ya que presenta entre sus investigaciones la teoría de los sistemas de organización, catalogada como la más valiosa y completa dado su nivel explicativo (Hernández, 2010).

La teoría de los sistemas de Likert, parte de la premisa que el comportamiento de los empleados es originado por dos fuentes principales, la primera, el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que perciba y la segunda, las que se derivan de sus informaciones, percepciones, capacidades y valores. De esta manera la percepción, es quien determina la forma como se reacciona ante las circunstancias, que no siempre ha de corresponder con la realidad objetiva. De acuerdo a lo expuesto la realidad influye sobre la percepción, pero es esta quien finalmente define el comportamiento a expresar por la persona (Hernández, 2010).

La teoría de los sistemas organizacionales, parte de la consideración de la existencia de tres tipos de variables determinantes de las características de las

organizaciones, se trata de (a) *variables causales*, (b) *intermediarias* y (c) *finales* (Hernández, 2010).

(a) *Variables causales*, son independientes, en tal sentido pueden ser modificadas por los integrantes de la organización, razón por la cual si sufren cambios estas pueden causar transformaciones en otras variables. Según la teoría, las variables de tipo causal se refieren a la estructura y su administración; reglas, decisiones, actitudes y competencias, entre otras no menos importantes (Hernández, 2010).

(b) *Variables intermediarias*, también conocidas como intervinientes conforman los procesos organizacionales, se trata de las motivaciones, actitudes, comunicación, toma de decisiones y objetivos, entre otros (Hernández, 2010).

(c) *Variables finales*, representan la eficacia de la organización, sus resultados finales, producto de la acción entre las variables causales e intermediarias. Incluye la productividad, ganancias y pérdidas de la organización (Hernández, 2010).

La teoría de Likert, siguiendo a Rodríguez, citado en Hernández (2010), explica que de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales se establecen dos tipos de sistemas o climas organizacionales, el autoritario y el de tipo participativo.

Por otra parte, George Litwin y Robert Stringer influidos por la teoría de motivación de David McClelland, propusieron un instrumento de medición de la percepción del clima organizacional.

2.4.2.1. Modelo Según George Litwin y Robert Stringer.

Hacia finales de la década de los años 70, dos psicólogos de la Universidad de Harvard, George H. Litwin y Robert Stringer, comenzaron a encuadrar las nociones modernas del Clima Organizacional y su influencia perdura hasta nuestros días.

Litwin y Stringer (1968), fueron los primeros autores en conceptualizar el Clima Organizacional, bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas y percibidas

directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influyen en su comportamiento y motivación.

La teoría de Litwin y Stringer, intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como Motivación y Clima. Estos autores buscan describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo Stringer, R. 1968). (Litwin, G. y

Litwin, y Stringer, (1968), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

(a) *Estructura*, está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.

(b) *Responsabilidad*, es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.

(c) *Recompensa*, corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

(d) *Riesgo*, corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

(e) *Calor*, es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

(f) *Apoyo*, es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

(g) *Estándares de desempeño*, es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.

(h) *Conflicto*, es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

(i) *Identidad*, es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

De estas dimensiones, Litwin y Stringer (1968) generaron un instrumento para recolectar datos que hoy en día sigue siendo el fundamento de diversas investigaciones del Clima Organizacional. Adicionalmente estos investigadores contribuyeron con tres conceptos esenciales al estudio del Clima Organizacional:

El primer concepto indica, la importancia de las percepciones de los trabajadores y empleados sobre lo que representa el laborar en una determinada organización (cómo se siente trabajar en una empresa específica).

El segundo hace referencia a la identificación de aspectos del ambiente laboral que impactan directamente la habilidad de los empleados para hacer su trabajo bien, más allá de crear un ambiente confortable en la organización.

Y por último, el reconocimiento de que el Clima Organizacional determina qué tan adecuadamente los líderes optimizan los recursos de los empleados.

Finalmente, otro de los aportes de Litwin y Stringer que esta atribuido al Clima Organizacional es la gran importancia que le dan a esta como un elemento que mediatiza la vinculación entre los elementos del sistema organizacional (tecnología, estructura

organizacional, y formalización) y los resultados organizacionales, que son visualizados por estos investigadores como aspectos internos del individuo tales como la motivación y el sentimiento de logro; relación que afecta las actitudes y conducta de los miembros de la organización en la realización de sus tareas laborales; las cuales tienen diversas consecuencias para el sistema organizacional como la productividad, la rotación, el ausentismo, el índice de accidentes y la innovación (Robfer, 2006).

2.4.2.2. Modelo Según Robert Stringer.

Años más tarde, Robert Stringer en su libro *Leadership and Organizational Climate*, explica que el enfoque hacia el que está dirigido, se basa en una cadena de causa y efecto. En tal sentido, manifiesta que la conducta del jefe maneja el clima, éste suscita la motivación y tal motivación generada es la que va a manejar el nivel de desempeño que tengan los empleados de la organización.

Stringer (2001), afirma que en la búsqueda de mejorar el desempeño de los empleados, basado en sus experiencias como consultor y en sus investigaciones, se debe encontrar la manera para obtener un liderazgo efectivo.

En este sentido, el autor dice que los líderes reales pueden aprender a hacer cosas específicas que logren mejorar el clima, y así, la motivación suscitada, y, como consecuencia el desempeño. (Stringer, 2001).

Para Stringer (2001), el clima organizacional ofrece claramente definido y con el modelo característico de ser medible, un medio para cambiar conductas en el ambiente de trabajo.

Stringer, concluye con un nuevo modelo sobre el desempeño organizacional, en el cual el ambiente externo, las estrategias, los convenios organizacionales y las fuerzas históricas influyen sobre las dimensiones que engloba el clima organizacional (estructura, estándares, responsabilidad, reconocimiento, apoyo y compromiso), y así, sobre la cultura organizacional que incluye valores, creencias, mitos, tradiciones y normas. Como consecuencia, todo lo anterior influye sobre la motivación del empleado y a su vez sobre el desempeño individual y grupal (Stringer, 2001).

Estas dimensiones de las que nos habla Stringer anteriormente son las que explicaremos con mayor detenimiento en esta oportunidad:

(a) *Estructura*: Refleja el sentido de los empleados de estar bien organizados y de tener clara la definición de sus roles y responsabilidades.

(b) *Estándares*: Mide el sentimiento de presión para mejorar el desempeño y el grado de orgullo en los empleados para trabajar bien.

(c) *Responsabilidad*: Refleja los sentimientos de los empleados de ser sus propios jefes y de no tener que revisar con otros sus decisiones.

(d) *Reconocimiento*: Indica el sentimiento de los empleados de ser recompensados por un trabajo bien hecho.

(e) *Apoyo*: Refleja el sentimiento de confianza y apoyo mutuo que prevalece dentro del grupo de trabajo.

(f) *Compromiso*: Refleja el sentido de orgullo de los empleados de pertenencia a la organización y su grado de compromiso para con las metas de la organización.

Para esta investigación se tomó el modelo desarrollado por Robert Stringer en donde las dimensiones que componen al clima organizacional pueden simplificarse a las seis descritas anteriormente.

2.5. MOTIVACIÓN.

La Motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Explica el por qué una persona se comporta de una manera y no de otra. Dicho esto, las personas necesitamos de ese impulso que nos conduzca a lograr las metas que nos proponemos en diversos ámbitos como laboral, personal, profesional, entre otros.

Las personas se diferencian considerablemente no solo en cuanto a la habilidad que poseen para alcanzar un objetivo, sino también en su deseo de alcanzarlo, es decir; en

su deseo de hacer algo para lograr tal objetivo. Por otra parte La Motivación también depende de las fuerzas de los motivos, y estos dirigen la conducta hacia las metas y objetivos respectivos.

La Motivación posee múltiples definiciones, sin embargo Delgado, (1998), la define como el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativas, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras.

La Motivación, es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía (Solana, 1993).

Robbins, (1999), la ve como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien *La Motivación* en general se refiere, al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización.

Por otra parte Aragón, (2001), utiliza el término Motivación para denominar de forma genérica las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo y conducen a ejecutar una conducta dirigida hacia algún objetivo.

Mientras que Donnelly y cols., (2001), dicen que La Motivación es el concepto que se utiliza al describir las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta. Este concepto se utiliza para explicar las diferencias en la intensidad de la conducta y al mismo tiempo para señalar la dirección de la misma. Ese es un concepto explicativo que utilizamos para comprender el sentido de las conductas que observamos.

Finalmente Stringer (2001), define La Motivación como aquella energía que impulsa el comportamiento para alcanzar una meta.

Este autor explica que por años las personas necesitaron mantener sus motivos en secreto para protegerse de los competidores; pues se pensaba que si se mostraban los verdaderos motivos entonces se mostraban también las debilidades. Hoy en día la situación ha cambiado puesto que para el logro de una meta organizacional se debe trabajar en equipo siendo necesario conocer lo que otorga la energía a las personas para ser productivas. (Stringer, 2001).

Es importante recordar entonces como en la antigüedad los oficios eran para toda la vida; vida y trabajo eran lo mismo. El hombre aprendía un oficio a temprana edad y lo ejercía hasta la muerte (realizaba su vocación). El hombre era en cierto modo su trabajo, trabajaba para sí mismo produciendo con gusto para los demás (Romero, 1985).

Luego de esto, el advenimiento de la esclavitud significó la aparición del trabajo forzado u obligado, el esclavo vendía su trabajo a cambio de una precaria subsistencia. El trabajo industrial introduce nuevas diferencias y separa marcadamente la vida y el trabajo (Romero, 1985).

Se trabajaba en lo que se podía en aquellas tareas en las cuales habían vacantes, convirtiendo el trabajo muchas veces en monótono, rutinario y aburrido. Ante tales condiciones es esperable que frecuentemente la gente trabaje solo por el salario, entonces el salario va por un lado y los intereses personales de los trabajadores van por otro (Romero, 1985).

Luego de conocer varios conceptos de la segunda variable de interés para esta investigación; Motivación, es pertinente definirla enfocada en el trabajo, debido a que el capital humano es uno de los principales elementos de las empresas. Es por ello que las organizaciones deben de mirar a su interior y asumir compromisos de administrar sensiblemente a las necesidades de las personas que trabajan en ellas.

La Motivación, es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo

lamentable es en la actualidad muchos sectores no se han percatado de la importancia de mantener al empleado motivado y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano.

Para Robbins, (1994), *la Motivación Laboral* es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Considerando esto, La Motivación Laboral de los empleados debería ser una de las prioridades fundamentales para las organizaciones de la actualidad. Conseguir un equipo de trabajo con la mayor profesionalidad, altamente motivado y comprometido con los objetivos de la empresa es tarea primordial de las organizaciones que no quieran perder competitividad. Por ello, las empresas deben hacerse responsables para mantener a sus empleados motivados y por ende con un alto grado de fidelidad hacia la organización

En el mundo organizacional, los gerentes prefieren empleados motivados positivamente porque son los que se esfuerzan por encontrar la mejor manera de realizar su trabajo. Los empleados motivados se muestran interesados en que sus productos o servicios sean de alta calidad; la probabilidad de que sean productivos es mayor que la de otros trabajadores no motivados o apáticos. Quieren trabajar o formar parte de un equipo de trabajo, y están interesados en ayudar, apoyar y estimular a sus compañeros (Donnelly y cols., 2001).

Según Donnelly y cols., (2001) se espera que los gerentes comprendan los diferentes tipos y grados de motivación de sus empleados y que también intenten aumentar el grado de motivación de un grupo de personas que son impredecibles en muchos aspectos diferentes. La diversidad da lugar a diferentes pautas de conducta que están relacionadas de alguna manera con las necesidades y los objetivos.

2.5.1. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.

Conociendo como se conceptualiza y caracteriza La Motivación, es necesario clasificar las teorías desarrolladas por diferentes autores.

La motivación según Romero, (1985), se refiere en general a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas. Existen *dos tipos de motivaciones*: (a) *Motivaciones Fisiológicas* y (b) *Motivaciones Sociales*.

(a) *La Motivación Fisiológica*, tiene una base carencial; está relacionada con los procesos de *autorregulación del organismo*. No son aprendidos e implican una cierta urgencia cuando aparecen. se trata de la satisfacción de una serie de necesidades básicas como lo son *la sed, el hambre, los impulsos sexuales, la regulación de la temperatura, el ciclo actividad-sueño, la respiración y la evitación del dolor*. Aquí la conducta se activa cuando el organismo siente una privación, lo que conduce a la acción para la búsqueda de la satisfacción de dicha necesidad.

Para Romero, (1985), a medida que el hombre crece y se desarrolla las motivaciones fisiológicas van perdiendo terreno como determinantes de la conducta dando paso a los que son las motivaciones sociales.

(b) *La Motivación Social*, son redes o asociaciones de pensamiento matizados afectivamente alrededor de *metas sociales* relevantes, estas son aprendidas y están relacionadas con la vida en grupo y las interacciones entre los individuos, tales como: *la afiliación, la estima, el domino, la agresión, el logro, la competencia y otros*, pero también energizan y dirigen la conducta hacia la obtención de metas específicas.

En la activación o energización de las motivaciones sociales, cuenta mucho la expectativa que se tenga respecto al logro de la meta y el valor que se concibe frente a ella. Estas metas en el campo laboral, se conciben como el logro de las metas organizacionales que se persiguen para alcanzar el fin de la razón de ser del negocio.

Por su parte Locke (1986), citado en Sanabria y cols. (2000), plantea que las teorías de *La Motivación se clasifican* en: (a) *teorías basadas en las necesidades*, (b) *basadas en los valores*, (c) *basadas en las metas y autoeficacia*.

Mientras que en la clasificación más actualizada propuesta por Kanfer (1992), citado en Sanabria y cols. (2000), establece: (a) *un Modelo Heurístico de Constructos* y (b) *Teorías Motivacionales*.

Según Campbell y cols., (1970), citados en Sanabria y cols. (2000) *las teorías de motivación* se dividen en:

(a) *Teorías de Procesos*: se centran en aspectos cognitivos de la motivación en cuanto esta es fruto de la percepción y evaluación anticipada de una serie de variables del ámbito laboral. Estas se dividen en:

- *Teoría de Expectativas o Instrumentalidad*: estas teorías ha tenido distintas versiones, que tienen en común su forma de interpretar la motivación como resultado de dos tipos de variables subjetivas: cognitivas, como evaluación de la probabilidad de los efectos de su conducta y afectivas, como atractivo que tiene para la persona el resultado de su actividad. Un empleado tendrá buen rendimiento si llega a la conclusión previa de que su esfuerzo va a influir en su rendimiento laboral y este en otros resultados positivos y atractivos para él; su rendimiento, en cambio, disminuirá si llega a la conclusión de que esos resultados no dependen de su esfuerzo.
- *Teoría de la Equidad de Adams (1963-1965)*, según Adams cada persona compara subjetivamente lo que le genera a ella un esfuerzo y lo que le reporta un esfuerzo similar a otras personas. Si percibe diferencias se produce una situación de inequidad y se crea tensión. Estudios posteriores ha confirmado las predicciones de esta teoría cuando la inequidad va en detrimento de la persona en cuestión, pero no cuando va en su beneficio.
- *Teoría de la Finalidad o Metas de Locke*: Esta teoría expone que las personas deciden conscientemente unas metas y esta decisión es un elemento central de la motivación laboral. Al analizar las relaciones entre las metas propuestas y el nivel de ejecución, los investigadores de esta teoría han concluido que llevan a un mejor rendimiento.

(b) *Teorías de Contenido*: Estas teorías analizan que elementos o factores motivan a las personas a trabajar. Estas se dividen en:

- *Teorías de las necesidades de Maslow (1954)*: que cada persona tienen una *jerarquía* de 5 necesidades:
 1. *Fisiológicas*: Es la base de las necesidades, como alimento, agua, alivio del dolor, temperatura adecuada, entre otros.
 2. *De seguridad*: Como estabilidad personal, ausencia de amenaza, entre otros.
 3. *Sociales*: La necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.
 4. *Estima*: La necesidad de ser respetado por los demás.
 5. *Autorrealización*: Es la cúspide de la pirámide, la necesidad de realizarse a sí mismo maximizando la utilización de capacidades, destrezas y potencial propio.

Cuando una de estas necesidades esta notable aunque no plenamente satisfecha, deja de motivar, y será la siguiente más elevada de la jerarquía la que motive.

- *Teoría X-Y de McGregor (1960)*: Este autor contrapone dos teorías acerca de la condición humana existentes entre los empresarios:
 1. *La Teoría X*: Con una visión pesimista del ser humano, entiende que las personas no les gusta trabajar, así que si pueden, no lo harán; para que lo hagan y lograr las metas de la organización habrá que presionarlos, controlarlos o amenazarlos. Además los trabajadores evitan asumir responsabilidades y prefieren una dirección formal; la mayoría concede más importancia a la seguridad que a otros factores laborales y no tienen grandes ambiciones.
 2. *La Teoría Y*: Contrapone a la anterior, es una visión optimista de las personas. Parte de los supuestos de que a los empleados si les gusta

trabajar, que se autocontrolan, que asumen responsabilidades y que en general son capaces de tomar decisiones creativas.

Investigaciones posteriores dicen que ambas pueden ser idóneas dependiendo de la situación.

- *Teoría Bifactorial de Herzberg (1959)*: También llamada teoría de la motivación – higiene. El supuesto básico de este autor es que todos los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variables, sino que hay dos factores distintos:
 1. *Factor satisfacción – no satisfacción*: que dice está influenciado por los factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo.
 2. *Factor Insatisfacción – no insatisfacción*: que depende de los factores intrínsecos de higiene o ergonómicos, que no son motivadores en sí mismos pero reducen la insatisfacción. Entre estos factores está el salario, la política de la organización, la dirección, supervisión, relaciones interpersonales o condiciones de trabajo.
- *Teoría Erg de Alderfer (1969 – 1972)*: es una adaptación al ámbito laboral de la teoría de Maslow, las modificaciones más destacadas son, reduce a tres de cinco necesidades ya que considera que algunas se solapan.
 1. *Necesidades de Existencia (E)*: incluye las fisiológicas y las de seguridad.
 2. *Necesidades de Relación (R)*: incluye las sociales y las de reconocimiento externo.
 3. *Necesidades de crecimiento (G)*: Incluye las de autorrealización y autoestima.

Acepta que las necesidades satisfechas estimulan el deseo de satisfacer las del nivel superior, pero no deben satisfacerse primero las necesidades del nivel inferior para que se entre en juego las de un nivel superior.

- *Teoría de las Motivaciones Sociales de McClelland (1951 – 1961):* La motivación laboral según este autor está en función de tres necesidades o motivos, cuya configuración va perfilando a lo largo de nuestras vidas, fruto del aprendizaje.
 1. *Motivación al Logro:* Afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo.
 2. *Motivación al Poder:* Necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos.
 3. *Motivación a la Afiliación:* Necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas.

Luego de conocer estas Teorías de la Motivación, para esta investigación se tomó como objeto de estudio La Motivación bajo el enfoque de la teoría de David McClelland, debido a que existen investigaciones que relacionan esta teoría de Motivaciones Sociales con el Clima Organizacional (García, 2009).

Las primeras aproximaciones experimentales de ambas variables fueron medidas en el año 1968 por Litwin y Stringer, quienes explican el Clima Organizacional de la manera en que afecta los motivos humanos para el poder, el logro y la afiliación, después de muchos estudios experimentales y de campo, operacionalizan el Clima Organizacional a través de las percepciones de los miembros que tienen sobre su ambiente de trabajo en la organización (García, 2009).

2.5.1.1. Teoría de las Motivaciones Sociales de David McClelland.

Para lograr una apreciación más clara vamos a centralizar el estudio de la motivación en las organizaciones bajo el enfoque de la teoría de las motivaciones sociales, la cual fue desarrollada por David McClelland y Atkinson en el año 1961, y explica que

cuando una necesidad se hace intensa motiva al individuo a adoptar un tipo de comportamiento que le permita satisfacerla. (Gibson e Ivancevich, 1996).

Es decir todos convivimos con tres tipos de motivaciones que se manifiestan en diversos niveles y se jerarquizan según nuestras necesidades.

De acuerdo con Guillén y Guil (2000) *la motivación laboral*, según McClelland, está en función de tres necesidades o motivos cuya configuración se va perfilando a lo largo de la vida como resultado del aprendizaje.

Estas *necesidades o motivos* definidas por Stringer (2001) son:

(a) *Afiliación*, es la necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas. Las personas que presentan esta necesidad ocupan gran parte de su tiempo pensando en la manera de aumentar el número de relaciones amistosas o mejorar la calidad de las mismas. Estas personas sacrifican sus necesidades personales por el beneficio del grupo. (Stringer, 2001).

Son personas agradables que quieren y buscan ser queridos, esto quiere decir dar y recibir afecto. Para una persona con alta necesidad de afiliación lo importante es sentirse bien, no hacer daño a nadie, aunque eso signifique la inhibición de otros tipos de comportamiento, como los de poder y logro (Romero, 1985).

En tal sentido, *las personas con alta necesidad de afiliación* sienten gran satisfacción cuando son aceptadas por los demás, son personas leales al grupo de trabajo, que buscan la manera de evitar aspectos negativos que puedan terminar con la amistad y en muchos casos, cuando no pueden anular estos aspectos, los ignoran. Así mismo, sienten necesidad por mantener las relaciones amistosas o afectivas utilizando medios, tales como el teléfono e Internet. (Stringer, 2001).

(b) *Poder*, aquella necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos. Las personas que presentan esta necesidad, ocupan su tiempo pensando cómo pueden influir en los demás y cómo cambiar el comportamiento de estos para obtener

mayor autoridad o status. (Stringer, 2001). Es una necesidad muy humana. En sí misma no es ni buena ni mala.

Las personas con alta necesidad de poder, sienten satisfacción al encontrarse en situaciones en las que ejercen influencia sobre otros utilizando el poder y tomando el control de la situación. Además, tratan de provocar en las personas emociones fuertes las que pueden ser tanto negativas como positivas como lo son miedo, presión y rabia entre otras, ya que les gusta participar en una discusión en la que puedan manipular a las demás personas involucradas. (Stringer, 2001).

En este sentido, las personas están interesadas en adquirir una posición profesional importante, otorgando gran importancia a lo que piensen los demás acerca de ellos. Por lo general, las personas con una alta motivación al poder se sienten atraídas a realizar trabajos en los que desempeñen control sobre otras personas y sobre situaciones. (Stringer, 2001).

(c) *Logro*, este tipo de motivación es distinta a las dos últimas mencionadas. Su radio de acción no es la búsqueda de aceptación, ni el control de otras personas (Romero, 1985).

La persona con alta necesidad de logro, se propone metas para sí misma y trabaja de manera persistente hasta conseguirlas, pero no le basta con hacer las cosas. Se exige a sí misma hacerlas de la mejor manera posible (con excelencia), y con su propio toque personal (con unicidad). Estas personas están en constante competencia consigo misma. Un resultado bueno la lleva a exigirse otro mucho mejor. Quiere ser competente, capaz sentir que domina la actividad que realiza (Romero, 1985).

Stringer, (2001) dice que es el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia o maestría. Las personas con gran necesidad al logro, son competitivas, de esta manera no sólo centran su atención en el logro de las metas, sino también en cómo alcanzarlas.

Asimismo, las personas con necesidad al logro, se sienten satisfechas cuando deben realizar una tarea en la que puedan demostrar que son mejores que los demás trabajadores demostrando la excelencia, también en situaciones en las que puedan tomar responsabilidad de sus actos y de los resultados. En este sentido, se sienten atraídos a la realización de actividades innovadoras y que presenten dificultad moderada, por otra parte, hacen planes futuros para mejorar los logros y el desempeño laboral. (Stringer, 2001).

David McClelland y sus colaboradores explican que es posible enseñar a las personas a aumentar sus necesidades de logro para de esta manera mejorar su desempeño. De este modo, estas necesidades pueden ser demostradas por las personas de manera abierta o encubierta. (Gordon, 1997).

A su vez Romero (1991), dice que cada una de estas dimensiones está condicionada por algunos elementos específicos que hacen predominante el tipo de motivación (ver Tabla 1).

Tabla 1.

Dimensiones de la Teoría de las Motivaciones Sociales según David McClelland.

TIPO DE MOTIVACIÓN	DIMENSIONES
Motivación al Logro	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Metas de desarrollo personal</i>: establecimiento de metas controlables y superación personal. - <i>Instrumentación</i>: Estrategia de acción de logro como el esfuerzo, persistencia y planificación - <i>Compromiso de Tareas</i>: Grado de responsabilidad y compromiso personal asumido por las tareas propuestas - <i>Creencias facilitadoras de logro</i>: Creencias de superación del subdesarrollado.

<p>Motivación a la Afiliación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Afiliación básica:</i> Cogniciones y afectos relacionados con interés en el establecimiento de relaciones personales amistosas. - <i>Afiliación en el trabajo:</i> uso de estrategias afiliativas en el trabajo tanto en el sector organizacional como educativo.
<p>Motivación al Poder</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Poder Benigno:</i> afectos y cogniciones positivas producidas por el uso altruista de poder. - <i>Poder Explotador:</i> uso del poder autocentrado, no altruista que manipula, engaña y usa a las personas.

La Afiliación, el Poder y el Logro, están presentes en los niños desde temprana edad. Igualmente pueden ser apreciadas en los adolescentes. Pero es en los adultos en quienes esas motivaciones alcanzan mayor relevancia. Cada persona tiene su combinación particular de esas tres necesidades (Romero, 1985).

Para Romero, (1985) la conducta motivada incluye sentimientos, pensamientos y acciones relacionados con áreas de experiencias que pueden ser básicamente *fisiológicas* (hambre), marcadamente *psicológicas* (autonomía), o de claras implicaciones *sociales* (*Afiliación, Poder, Logro*).

En los motivos sociales, como los de Afiliación, Poder y Logro, el componente aprendido es determinante. Se aprende a dar y a recibir afecto, a necesitar de la aprobación de otros; se aprende a controlar a las personas, a manejarlas, a usarlas para bien o para mal; y se aprende a establecer metas en la vida, en la escuela, en el trabajo, y se aprende a exigirse resultados satisfactorios en las acciones que emprendemos; se aprende a buscar el éxito y a evitar el fracaso.

CAPITULO III.
MARCO METODOLÓGICO.

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

En base al problema planteado y en función de los objetivos de la investigación, el presente estudio es de tipo Descriptivo. Según Dankhe citado en Hernández, Fernández y Baptista (1998), *la investigación descriptiva* tiene como propósito especificar las propiedades importantes de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas, sino se centran en medir con la mayor precisión posible (Hernández, Fernández y Baptista, 1998).

Así mismo Bavaresco (2001), indica que las investigaciones descriptivas van hacia la búsqueda, de aquellos aspectos que se desean conocer y de los que se pretenden obtener respuestas, describiendo y analizando sistemáticamente sus características.

Por otra parte Chávez (2007), indica que los estudios descriptivos se dirigen a describir las características del fenómeno de estudio, estableciendo las propiedades de su estado real, sin enunciar las hipótesis, orientándose a recolectar información relacionada con el estado real de las personas.

Considerando lo anterior, este estudio tiene como finalidad describir, comprender, analizar e interpretar los aspectos más relevantes y el comportamiento de las variables (Motivación y Clima Organizacional), en la muestra seleccionada.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

De acuerdo con Sabino (1986), el diseño de una investigación se basa en proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teoría.

El investigador debe concebir la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de la investigación. Esto implica seleccionar o desarrollar un diseño de

investigación y aplicarlo al contexto particular de su estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 1998).

El diseño señala al investigador lo que debe hacer para dar respuesta a sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se han planteado y analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto particular (Hernández, Fernández y Baptista, 1998).

En la literatura sobre la investigación podemos encontrar diferentes clasificaciones de los tipos de diseños. Para Hernández, Fernández y Baptista (1998) se clasifican en: investigación experimental e investigación no experimental. La primera puede dividirse de acuerdo con las categorías de Campbell y Stanley (1966): en pre-experimentos, experimentos puros (verdaderos) y cuasiexperimentos. La investigación No Experimental será subdividida en diseños Transeccionales o Transversales y diseños Longitudinales.

Ambos tipos de investigación se consideran relevantes, necesarios, con un valor propio y ambos deben llevarse a cabo.

Hernández y Cols (2006), señalan que la investigación *No Experimental* es sistemática y empírica, las variables independientes no se manipulan dado que ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, así mismo las relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural.

Según Méndez (2000), la investigación *No Experimental* evalúa el fenómeno o hecho objeto de estudio pero no pretende explicar las causas por lo que el efecto se ha originado, es decir, hace permisible medir lo que se pretende sin condicionar los resultados.

Dentro de la clasificación de los diseños *No Experimentales*, nos encontramos con:

(a) *Diseños No Experimentales – Transeccionales*: Descriptivos Y Correlaciones / Causales.

(b) *Diseños No Experimentales – Longitudinales*: De Tendencia, De Evolución De Grupo Y De Panel.

Debido a la naturaleza del tipo de investigación y de acuerdo a lo anteriormente descrito para el presente estudio, se considera de tipo *No Experimental – Transeccional Descriptivo*.

Para (Hernández y Cols., (2006), el diseño Transeccional Descriptivo, es aquel que tiene como objetivo indagar las incidencias de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, estudio puramente descriptivo. Se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Por otra parte con respecto al tipo de estudio, Según Hernández y cols. (2003) el estudio de campo puede definirse como aquel que se realiza mediante la recolección de datos directamente de la realidad o del lugar donde se efectuara el estudio, mediante la aplicación de técnicas de encuestas, entrevistas y observación directas.

Bavaresco (2001), afirma que los estudios de *Campo o In Situ*, se realizan en el mismo sitio donde se encuentra el objeto de estudio, lo cual permite el conocimiento más a fondo del problema por parte del investigador, pudiéndose manejar los datos con más seguridad.

Siguiendo el mismo orden de ideas, según Sabino (2002), los diseños de campo se basan en información primarios, obtenidos directamente de la realidad. Su innegable valor reside en que a través de ello el investigador puede cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso que surjan dudas respecto a su realidad. Esto, en general garantiza un mayor nivel de confianza para el conjunto de información obtenida.

En conclusión, el diseño de la presente investigación es de tipo no experimental – transeccional descriptivo y de campo.

3.3. POBLACIÓN.

En toda investigación es indispensable definir los parámetros determinados de la población en donde se llevará a cabo la investigación. De acuerdo a Selltiz (1974), citado por Hernández y otros (1998), una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

En este sentido Hurtado (2000), plantea que la población de una investigación está constituida por el conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento, y que además comparten tanto características comunes como criterios de inclusión.

Nuestra población comprende a todos aquellos hombres y mujeres que sean trabajadores activos de una empresa transporte expreso de encomiendas y suministro de información, ubicada en el área Metropolitana de Caracas.

3.4. MUESTRA.

Según Hernández y Cols. (1998), la muestra es en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. Pocas veces se puede medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y desde luego se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población.

En este estudio se seleccionó una muestra *No Probabilística*, en donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra. El procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o un grupo de personas.

La muestra probabilística proporciona muchas ventajas, una de ellas es que puede medirse el tamaño del error en nuestras predicciones. Puede decirse incluso que el principal objetivo en el diseño de una muestra probabilística es reducir al mínimo este

error al que se denomina error estándar. (Kish, 1965 citado en Hernández, Fernández y Baptista, 1998).

Según Hernández y Cols. (1998):

Las muestras probabilísticas, son esenciales en los diseños de investigación por encuestas en las que se pretende hacer estimaciones de variables en la población, estas variables se miden con instrumentos de medición y se analizan con pruebas estadísticas para el análisis de datos, donde se presupone que la muestra es probabilística., donde todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos. Los elementos muestrales tendrán valores muy parecidos a los de la población, de manera que las mediciones en el subconjunto, nos darán estimados precisos del conjunto mayor.

Adicionalmente la selección de la muestra será por *Racimos* debido a que con este tipo de muestreo se reducen costos, tiempo y energía al considerar que muchas veces las unidades de análisis se encuentran encapsuladas o encerradas en determinados lugares físicos o geográficos a los que se le denomina racimos. El muestreo por racimos supone una selección en dos etapas, en la primera se seleccionan los racimos y en la segunda ya dentro de estos racimos se seleccionan a los sujetos u objetos que van a ser medidos. Para ello se hace una selección que asegure que todos los elementos del racimo tienen la misma probabilidad de ser elegidos.

En esta investigación se seleccionaron a todos aquellos trabajadores que no se encontraban de permiso, de vacaciones, de reposo médico, que no habían comenzado su jornada laboral y aquellos que contaban con la disponibilidad del tiempo para participar al momento de la recolección de datos.

Fueron seleccionados entonces 104 sujetos de ambos géneros, con edades comprendidas entre 18 y 45 años ó mas todos trabajadores activos de la empresa de transporte expreso de encomiendas y suministro de información, específicamente de las

Gerencias de Operaciones (47), Informática (5), Administración (6), Mercadeo (1), Cobranzas (1), Atención al Cliente (2), Planificación (1), Recursos Humanos (4), Seguridad (2), Servicios Contratados (16), Servicios Masivos (6), Distribución Masiva (3), Facturación (5), y Telefonía (5) y rangos de tiempo de servicio en la empresa que abarcan desde 1 mes hasta más de 9 años.

3.5. MATERIALES.

Los materiales utilizados en esta investigación fueron:

- (a) *Cuadernillos*: contenidos con los instrumentos de medición de Motivación creado por Romero García y Salomón de Bustamante (1990) y el cuestionario de Clima Organizacional definido por Stringer (2001).
- (b) *Hojas de respuestas*: en donde los participantes contestaran a las frases expuestas en el cuadernillo y en donde adicionalmente deberán completar sus datos de identificación, entre otros.
- (c) *Lápices, borradores y sacapuntas*: a disposición de los participantes en la sala.

3.6. VARIABLES.

Debido a las características del estudio de Tipo Descriptivo, no se estipula el uso de variables dependientes e independientes.

Considerando esto, definiremos a continuación las variables de la investigación:

3.6.1. Variable Motivación:

- **Definición Teórica:**

La Motivación de acuerdo a Romero (1985), la define como los estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas.

- **Definición Operacional:**

Son aquellos puntajes obtenidos en los cuestionarios de acuerdo al tipo de necesidad motivacional, a saber: MLP, MAFI y MPS.

En la Tabla 2, en donde se presentan los ítems de cada dimensión de Motivación.

Tabla 2.

Ítems por Dimensiones y Sub-dimensiones de la variable Motivación.

Dimensiones	Sub-dimensiones	Ítems de Motivación	Instrumento
Necesidad al Logro.	Metas de desarrollo Personal	1-2-3-4-5-6-7-8	MLP
	Instrumentación	9-10-11-12-13-14	
	Compromiso de tarea	15-16-17-18	
	Creencias facilitadoras de logro	19-20-21-22-23-24	
Necesidad de Afiliación	Afiliación básica	1-2-3-4-5-6-7-8	MAFI
	Afiliación en el trabajo	9-10-11-12-13-14-15-16	
Necesidad al Poder	Poder Benigno	1-2-3-4-5-16-17-18-19-20	MPS
	Poder Explotador	6-7-8-9-10-11-12-13-14-15	

Estos tipos de motivación según Romero (1991) son considerados dimensiones y se definen de la siguiente forma:

3.6.1.1. Motivación al Logro.

- Definición Teórica:

Es la red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el desarrollo personal, implicando un uso exigente de capacidades y destrezas para beneficio personal y colectivo. Esta a su vez se subdivide según Romero (1991) en:

- *Metas de desarrollo personal*: Que hace referencia al establecimiento de metas controlables y superación personal.

- *Instrumentación*: Son aquellas estrategias de acción de logro como el esfuerzo, persistencia y planificación.

- *Compromiso de tarea*: Es el grado de responsabilidad y compromiso personal asumido por las tareas propuestas.

- *Creencias facilitadoras de logro*: Son aquellas creencias de superación del subdesarrollado.

- Definición Operacional:

Son todos aquellos puntajes obtenidos en el cuestionario MLP.

3.6.1.2. Motivación a la Afiliación.

- Definición Teórica:

Definida como aquella red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el sentirnos bien con nosotros mismos y los demás. Esta a su vez se subdivide según Romero (1991) en:

- *Afiliación Básica*: Son aquellas cogniciones y afectos relacionados con interés en el establecimiento de relaciones personales amistosas.

- *Afiliación en el Trabajo*: Hace referencia al uso de estrategias afiliativas en el trabajo tanto en el sector organizacional como educativo.

- Definición Operacional:

Son todos aquellos puntajes obtenidos en el cuestionario MAFI.

3.6.1.3. Motivación al poder.

- Definición Teórica:

Son aquellas redes de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el control de nuestra propia conducta y la conducta de los demás. Esta a su vez se subdivide según Romero (1991) en:

- *Poder Benigno*: Hace referencia a los afectos y cogniciones positivas producidas por el uso altruista de poder.

- *Poder Explotador*: Se trata del uso del poder autocentrado, no altruista que manipula, engaña y usa a las personas.

- Definición Operacional:

Son todos aquellos puntajes obtenidos en el cuestionario MPS.

3.6.2. Variable Clima Organizacional.

- Definición Teórica:

Según Forehand y Gilmert (1964) el Clima Organizacional, es un conjunto de características que describen una organización, las cuales distinguen a las organizaciones unas de las otras, son relativamente duraderas en el tiempo e influye en la conducta de la gente dentro de las organizaciones.

El modelo de Robert Stringer, por su parte, define las siguientes seis dimensiones que conforman el Clima Organizacional.

- *Estructura*: Refleja el sentido de los empleados de estar bien organizados y de tener clara la definición de sus roles y responsabilidades.
- *Estándares*: Mide el sentimiento de presión para mejorar el desempeño y el grado de orgullo en los empleados para trabajar bien.

- *Responsabilidad*: Refleja los sentimientos de los empleados de ser sus propios jefes y de no tener que revisar con otros sus decisiones.
- *Reconocimiento*: Indica el sentimiento de los empleados de ser recompensados por un trabajo bien hecho.
- *Apoyo*: Refleja el sentimiento de confianza y apoyo mutuo que prevalece dentro del grupo de trabajo.
- *Compromiso*: Refleja el sentido de orgullo de los empleados de pertenencia a la organización y su grado de compromiso para con las metas de la organización.

- Definición Operacional.

Es el valor obtenido a través de los puntajes en el cuestionario desarrollado por Robert Stringer (2001).

Los ítems de cada dimensión de *Clima Organizacional* se presentan en el siguiente cuadro (ver Tabla 3).

Tabla 3.

Ítems por Dimensiones de la variable Clima Organizacional.

Dimensiones	Ítems de Clima Organizacional
Estructura	3 – 6 – 9 – 20
Estándares	7 – 10 – 12 – 24
Responsabilidad	4 – 13 – 18 – 22
Reconocimiento	1 – 5 – 17 – 19
Apoyo	2 – 8 – 14 – 16
Compromiso	11 – 15 – 21 – 23

3.6.3. Variables atributivas.

- Definición Teórica:

De acuerdo a Kerlinger (1981), son todas las variables que representan características humanas (inteligencia, aptitud, sexo, posición socioeconómica, dependencia del campo, educación, necesidad de aprovechamiento, y actitudes entre otras). Estas variables preexisten en los sujetos que van a ser estudiados.

En este estudio se consideraron tres variables atributivas, Género, Edad y Tiempo de Servicio en la organización.

- Definición Operacional:

Serán todos aquellos puntajes obtenidos por hombres y mujeres con edades entre 18 y 45 años o más y con un tiempo de servicio en la organización entre 1 mes y más de 9 años en los cuatro instrumentos de recolección de datos.

3.6.3.1. Género.

- Definición Teórica:

Conjunto de seres pertenecientes a un mismo sexo (Masculino y Femenino) (Diccionario de la Real Academia Española).

- Definición Operacional:

Es el género que autoreporta el trabajador al momento de completar los instrumentos de investigación.

3.6.3.2. Edad.

- Definición Teórica:

Cada uno de los periodos en que se considera dividida la vida humana (Diccionario de la Real Academia Española).

- Definición Operacional:

Es el valor en años que autoreporta el trabajador al momento de completar los instrumentos de investigación

3.6.3.3. Tiempo de Servicio en la Organización.

- Definición Teórica:

Según el Diccionario de la Real Academia Española, el *Tiempo* es la oportunidad, ocasión o coyuntura de hacer algo, mientras que define el *Servicio* como una situación laboral sobretodo, funcionarial, en la que una persona desempeña efectivamente el puesto que le corresponde. El tiempo de servicio se refiere al número de meses o años transcurridos entre el ingreso del trabajador a la organización y el momento de la aplicación de los instrumentos de investigación.

- Definición Operacional:

Es el número de meses o años que el trabajador reporta que han transcurrido desde el momento de su ingreso a la organización hasta la aplicación de los instrumentos de investigación.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Los instrumentos de recolección de datos son en principio cualquier recurso del que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información (Sabino, 1986).

Por lo que en esta investigación se utilizaron cuestionarios con opciones de respuesta en una escala tipo Likert, para alcanzar los objetivos que propuestos.

Según Hernández, Fernández y Baptista, (1998), el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Las preguntas o afirmaciones pueden ser abiertas o cerradas, estas últimas conforme a Hernández y otros (1991), contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas.

Se utilizaron como opciones de respuesta, una escala tipo Likert, definida por Hernández y Cols., (1991), como un conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administrara.

La Motivación fue medida utilizando un cuestionario tipo Likert, constituido por tres cuestionarios donde cada uno mide un tipo de Motivación basado en la Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland, elaborado por García, R y Bustamante, S. en 1990, el cual se estructura de la siguiente manera:

- (a) *El inventario de Motivación al Logro Personal (MALG)*: contiene 24 ítems escritos en formato tipo Likert de seis puntos que van en una escala desde Totalmente en Desacuerdo, Desacuerdo, Ligeramente en Desacuerdo, Ligeramente de Acuerdo, De Acuerdo hasta Totalmente de Acuerdo.
- (b) *El inventario de Motivación al Poder (MAP)*: contiene 20 ítems escritos en formato tipo Likert de seis puntos que son Totalmente en Desacuerdo, Desacuerdo, Ligeramente en Desacuerdo, Ligeramente de Acuerdo, De Acuerdo hasta Totalmente de Acuerdo.
- (c) *El inventario de Motivación a la Afiliación (MAFI)*: contiene 16 ítems escritos en formato tipo Likert de seis puntos que van desde Totalmente en Desacuerdo, Desacuerdo, Ligeramente en Desacuerdo, Ligeramente de Acuerdo, De Acuerdo hasta Totalmente de Acuerdo.

Por otro lado la variable Clima Organizacional se evaluó con el instrumento del elaborado y validado por Stringer (2001), que permitió la medición de las dimensiones *Estructura, Estándares, Responsabilidad, Reconocimiento, Apoyo y Compromiso*.

De esta manera, el instrumento para medir esta variable está conformado por veinticuatro (24) afirmaciones ante las cuales los participantes deberán responder en base a las cuatro (4) opciones de respuesta de la escala tipo Likert, *Definitivamente en Desacuerdo, Inclinado al Desacuerdo, Inclinado al Acuerdo y Definitivamente de Acuerdo*.

Por otra parte, este instrumento fue traducido al idioma español por Chávez y Ramírez en el 2004, en donde los sometieron a evaluación con expertos en metodología para determinar si la traducción hecha por los investigadores era la indicada para su aplicación en Venezuela.

Para la interpretación de los resultados de la variable Motivación se utilizó un baremo desarrollado por Luna, M. (2011), en su estudio de Motivos Sociales y rendimiento Académico, que permite identificar a través de intervalos, que tipo de categoría corresponde (Baja, Media Baja, Media Alta y Alta) para cada uno de los resultados de las dimensiones y sub-dimensiones (Ver tabla 4).

Tabla 4:

Baremos de interpretación para Variable Motivación

Intervalo	Categoría
1,00 - 2,74	Baja
2,75 - 3,49	Media Baja
3,50 - 4,74	Media Alta
4,75 - 6,00	Alta

Por otra parte para la interpretación de los resultados de la variable Clima Organizacional, se utilizó una tabla de puntaje percentil desarrollada por Chávez, V. y Ramírez A. (2004), en su estudio sobre Tipos de Motivación Social y Clima Organizacional, para ubicar a los resultados de esta variable en tres tipos de categorías, Alta, Moderada o Baja (Ver tabla 5).

Tabla 5:

Puntaje percentil para la interpretación de los resultados: Variable Clima Organizacional.

Dimensión	Puntaje Percentil donde se ubica la media	Categoría
Reconocimiento	Mas de 65%	Alto Reconocimiento
	40% - 65%	Moderado Recocimiento
	Menos de 40%	Bajo Reconocimiento
Apoyo	Mas de 65%	Alto Apoyo
	40% - 65%	Moderado Apoyo
	Menos de 40%	Bajo Apoyo
Estructura	Mas de 65%	Alta Estructura
	40% - 65%	Moderada Estructura
	Menos de 40%	Baja Estructura
Responsabilidad	Mas de 65%	Alta Responsabilidad
	40% - 65%	Moderada Responsabilidad
	Menos de 40%	Baja Responsabilidad
Estándares	Mas de 65%	Altos Estandares
	40% - 65%	Moderados Estandares
	Menos de 40%	Bajos Estandares
Compromiso	Mas de 65%	Alto Compromiso
	40% - 65%	Moderado Compromiso
	Menos de 40%	Bajo Compromiso

3.8. CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Antes de hablar de la confiabilidad y validez de los instrumentos, es fundamental definir cada uno de estos conceptos.

Según Hernández y Cols. (1998), *la confiabilidad* de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados.

Por otra parte Hernández y Cols, (1998), definen la *validez* como el grado en que un instrumento realmente mide lo que pretende medir.

Stringer (2001), plantea que su cuestionario de Clima Organizacional ha sido aplicado exitosamente en varias organizaciones en los Estados Unidos y Nueva Zelanda. En este sentido, en Venezuela Fernández y Gurley (2003), aplicaron este instrumento arrojándoles muy buenos resultados en una Institución Financiera ubicada en la Zona Metropolitana de Caracas en el año 2003, con un coeficiente de confiabilidad de 0,77 para los 24 ítems del cuestionario.

Por otra parte el cuestionario utilizado para la medición de la variable Motivación fue el realizado por Romero García y Salomón de Bustamante en el año de 1990, en su Estudio Técnico de las Escalas para medir las Motivaciones Sociales, ajustando este enfoque a la cultura venezolana (Nouel y Rodríguez, 2002).

Es importante destacar que dicho cuestionario ha sido aplicado en varios estudios destinados a medir la Motivación; entre estos estudios podemos destacar a los investigadores Nouel y Rodríguez (2002), quienes aplicaron el cuestionario en el Sector Público para determinar el Perfil Motivacional de los trabajadores; asimismo Suniaga (2002), aplicó el cuestionario para determinar el Perfil Motivacional de los trabajadores de los restaurantes de comida rápida y por último Ramos (1994), lo aplicó para determinar la Motivación al Logro de su población estudiada.

Los coeficientes de confiabilidad Alfa Cronbach y de Spearman-Brown del *inventario MPL* son de 0,73 y 0,78 respectivamente. Igualmente para el *inventario MAFI* los coeficientes de confiabilidad Alfa Cronbach y de Spearman-Brown son de 0,86 y 0,86 respectivamente. Finalmente para el *inventario MPS* los coeficientes de confiabilidad Alfa Cronbach y de Spearman-Brown son de 0,79 y 0,84 respectivamente. Los datos anteriores nos llevan a afirmar que el grado de confiabilidad de los instrumentos de motivación es alto por lo que las conclusiones que se hacen a partir de ellos son una expresión muy próxima a la realidad. (Nouel y Rodríguez, 2002)

En el estudio llevado a cabo por Chávez y Ramírez (2004) se determinó un índice de confiabilidad de Alfa de Cronbach de 0,77 para el *cuestionario de Clima Organizacional*, 0,76 para el inventario de *Motivación al Logro (MPL)*, 0,86 para el

inventario de Motivación al Poder (MPS) y 0,85 para el inventario de Motivación a la Afiliación (MAFI).

Los coeficientes de confiabilidad Alfa Cronbach y de Spearman-Brown del *inventario MPL* son de 0,73 y 0,78 respectivamente. Igualmente para el *inventario MAFI* los coeficientes de confiabilidad Alfa Cronbach y de Spearman-Brown son de 0,86 y 0,86 respectivamente. Finalmente para el *inventario MPS* los coeficientes de confiabilidad Alfa Cronbach y de Spearman-Brown son de 0,79 y 0,84 respectivamente. Todos estos datos nos llevan a afirmar que el grado de confiabilidad de los instrumentos de motivación es alto por lo que las conclusiones que se hacen a partir de ellos son una expresión muy próxima a la realidad. (Nouel y Rodríguez, 2002).

En esta oportunidad los resultados obtenidos en esta investigación para los inventarios de Motivación fueron los siguiente; para el *inventario MAFI* (Motivación a la Afiliación) se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach de 0,77, para el *inventario MPL* (Motivación al Logro) se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach de 0,72 y finalmente para el *inventario MPS* (Motivación al Poder) se obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,78.

Por otra parte para el instrumento de medición de Clima Organizacional se realizó también un análisis de *confiabilidad de alfa Cronbach* para cada uno de las dimensiones que conforman el instrumento, se obtuvo para la dimensión *Estructura* (4 ítems) un valor de 0,49, para la dimensión de *Estándares* (4 ítems) un índice de coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,21, para la dimensión de *Responsabilidad* (4 ítems) un valor de 0,13, en la dimensión *Reconocimiento* (4 ítems) un valor de 0,53, en la dimensión *Apoyo* (4 ítems) el valor obtenido fue de 0,49 y en la dimensión *Compromiso* (4 ítems) un coeficiente de 0,54.

La resultados obtenidos para los inventarios de motivación son considerablemente cercanos al máximo valor posible de la confiabilidad (1), por lo que se considera que los tres inventarios son altamente confiables, por otra parte en los resultados correspondientes a la variable Clima Organizacional se observó que los valores obtenidos son menores en comparación con los de la variable anterior, aun así se considera que el

instrumento sigue siendo confiable a pesar de que los índices de alfa de Cronbach son bajos debido a la poca cantidad de ítems por dimensión con los que se realizó el cálculo del nivel de confiabilidad. Podemos decir entonces que efectivamente cada instrumento mide el constructo que debe medir (ver tablas en Anexo B).

CAPITULO IV
ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

En este capítulo, se presenta una descripción detallada de los hallazgos de la investigación.

En primer lugar, indicaremos las características de la muestra seleccionada, explicaremos los estadísticos descriptivos según cada dimensión y sub-dimensión que conforman las variables Motivación y Clima Organizacional, analizaremos las diferencias entre las medias de las dimensiones y sub-dimensiones de las variables y las diferencias entre las medias de las variables atributivas Género, Edad y Tiempo de Servicio en la organización para cada variable.

4.2. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA:

La muestra estuvo conformada por 81 Hombres y 23 Mujeres para un total de 104 trabajadores activos de la organización de estudio ubicada en Caracas (ver Tabla 6). Estos trabajadores forman parte de las Gerencias de Operaciones, Informática, Administración, Mercadeo, Cobranzas, Atención al Cliente, Planificación, Recursos Humanos, Seguridad, Servicios Contratados, Servicios Masivos, Distribución Masiva, Facturación y Telefonía con rangos de edades comprendidas entre 18 y 45 años o más (ver Tabla 7) y rangos de Tiempo de Servicio en la empresa que abarca desde 1 mes hasta más de 9 años (ver Tabla 8).

Tabla 6.
Distribución de la muestra por Género.

Sexo		
	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	23	22,1
Masculino	81	77,9
Total	104	100,0

Tabla 7.
Distribución de la muestra por rangos de Edad.

Rangos de Edad			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	18-22 años	14	13,5
	23-33	32	30,8
	34-44	41	39,4
	45 o más	17	16,3
	Total	104	100,0

Tabla 8.
Distribución de la muestra por Tiempo de Servicio.

Tiempo de Servicio			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	1 mes a 23 meses	31	29,8
	2 años a 4 años	23	22,1
	5 a 8 años	29	27,9
	9 años o más	21	20,2
	Total	104	100,0

4.3. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS PARA LA VARIABLE MOTIVACIÓN.

Para la variable Motivación se obtuvieron los estadísticos descriptivos para cada Sub-dimensión que conforman esta variable (*Motivación al Poder, Motivación al Logro y Motivación a la Afiliación*).

4.3.1. Motivación al Logro:

Para la dimensión *Motivación al Logro* se obtuvo una puntuación *mínima* de 2,83 y una *máxima* de 5,50, una *media* de 4,37 lo que nos indica según el baremo de interpretación que se ubica entre los intervalos 3,50 – 4,74, esto quiere decir que el 64,4% de la muestra se ubicó en la categoría Media Alta Motivación, revelando que más del 50% de la muestra manifiesta una tendencia *Media Alta hacia la Motivación al Logro*.

Por otra parte la *desviación estándar* arroja un grado de dispersión es de 0,53 y un valor de *varianza* de 0,28 indicando una *baja dispersión* de los datos obtenidos (ver Tabla 9 y Tabla 10).

Con respecto a las sub-dimensión *Metas de desarrollo Personal*, de la variable motivación, se obtuvo una puntuación *mínima* de 1,75 y una *máxima* de 6,00, una *media* de 4,38 lo que nos indica según el baremo de interpretación que se ubica entre los intervalos 3,50 – 4,74, esto quiere decir que el 66,3% de la muestra se ubicó en la categoría *Media Alta Motivación*, revelando que este porcentaje tiene una preferencia hacia el establecimiento de metas controlables y que representen una superación personal. Por otra parte la *desviación estándar* arroja un grado de dispersión es de 0,66 y un valor de *varianza* de 0,43 indicando una *baja dispersión* de los datos obtenidos (ver Tabla 9 y Tabla 10).

Con respecto a las sub-dimensión *Instrumentación*, de la variable motivación, se obtuvo una puntuación *mínima* de 1,00 y una *máxima* de 6,00, una *media* de 4,45 lo que nos indica según el baremo de interpretación que se ubica entre los intervalos 3,50 – 4,74, esto quiere decir que el 33,7% de la muestra se ubicó en la categoría *Media Alta Motivación*, revelando que este porcentaje prefiere utilizar estrategias de acción de logro como el esfuerzo, la persistencia y la planificación. Por otra parte la *desviación estándar* arroja un grado de *dispersión* es de 1,09 y un valor de *varianza* de 1,19 indicando una *baja dispersión* de los datos obtenidos (ver Tabla 9 y Tabla 10).

Con respecto a las sub-dimensión *Compromiso de Tareas*, de la variable motivación, se obtuvo una puntuación *mínima* de 1,50 y una *máxima* de 6,00, una *media* de 4,33 lo que nos indica según el baremo de interpretación que se ubica entre los intervalos 3,50 – 4,74, esto quiere decir que el 56,7% de la muestra se ubicó en la categoría *Media Alta Motivación*, revelando que este porcentaje posee un medio alto grado de responsabilidad y compromiso personal asumido por las tareas que se proponen. Por otra parte la *desviación estándar* arroja un grado de *dispersión* es de 0,85 y un valor de *varianza* de 0,72 indicando una *baja dispersión* de los datos obtenidos (ver Tabla 9 y Tabla 10).

Para la sub-dimensión *Creencias Facilitadoras del Logro*, de la variable motivación, se obtuvo una puntuación *mínima* de 1,00 y una *máxima* de 6,00, una *media* de 4,30 lo que nos indica según el baremo de interpretación que se ubica entre los intervalos 3,50 – 4,74, esto quiere decir que solo el 36,5 % de la muestra se ubicó en la categoría *Media Alta Motivación*, revelando que este porcentaje posee creencias de superación hacia el subdesarrollado. Por otra parte la *desviación estándar* arroja un grado de *dispersión* es de 1,14 y un valor de *varianza* de 1,31 indicando una *baja dispersión* de los datos obtenidos (ver Tabla 9 y Tabla 10).

Tabla 9.
Estadísticos Descriptivos la Dimensión Motivación al Logro y Sub-dimensiones.

Estadísticos descriptivos						
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Motivación al Logro	104	2,83	5,50	4,3767	,53597	,287
Dimensión 1: Metas de Desarrollo Personal	104	1,75	6,00	4,3894	,66220	,439
Dimensión 2: Instrumentación	104	1,00	6,00	4,4526	1,09092	1,190
Dimensión 3: Compromiso de Tarea	104	1,50	6,00	4,3365	,85031	,723
Dimensión 4: Creencias Facilitadoras del Logro	104	1,00	6,00	4,3093	1,14495	1,311

Tabla 10.
Tabla de Contingencia: Dimensión Motivación al Logro y Sub – dimensiones.

	Baja Motivación		Media Baja Motivación		Media Alta Motivación		Alta Motivación	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Motivación al Logro (Baremo)	0	0,0%	8	7,7%	67	64,4%	29	27,9%
Dimensión 1: Metas de Desarrollo Personal (Baremo)	2	1,9%	2	1,9%	69	66,3%	31	29,8%
D2: Instrumentación (Baremo)	2	1,9%	21	20,2%	35	33,7%	46	44,2%
D3: Compromiso (Baremo)	1	1,0%	10	9,6%	59	56,7%	34	32,7%
Dimensión 4: Creencias Facilitadoras del Logro (Baremo)	5	4,8%	19	18,3%	38	36,5%	42	40,4%

En conclusión en la dimensión Motivación al Logro como se puede observar en la Figura 1, en las sub-dimensiones que conforman esta dimensión la tendencia más predominante fue hacia la categoría *Media Alta Motivación* tanto en la Motivación al Logro en general, como en *Metas de Desarrollo Persona* y *Compromiso de Tareas*. Mientras que en las otras dos sub-dimensiones, *Instrumentación* y *Compromiso de Tareas* se obtuvieron según los baremos de interpretación, medias ubicadas en la categoría de *Alta Motivación*.

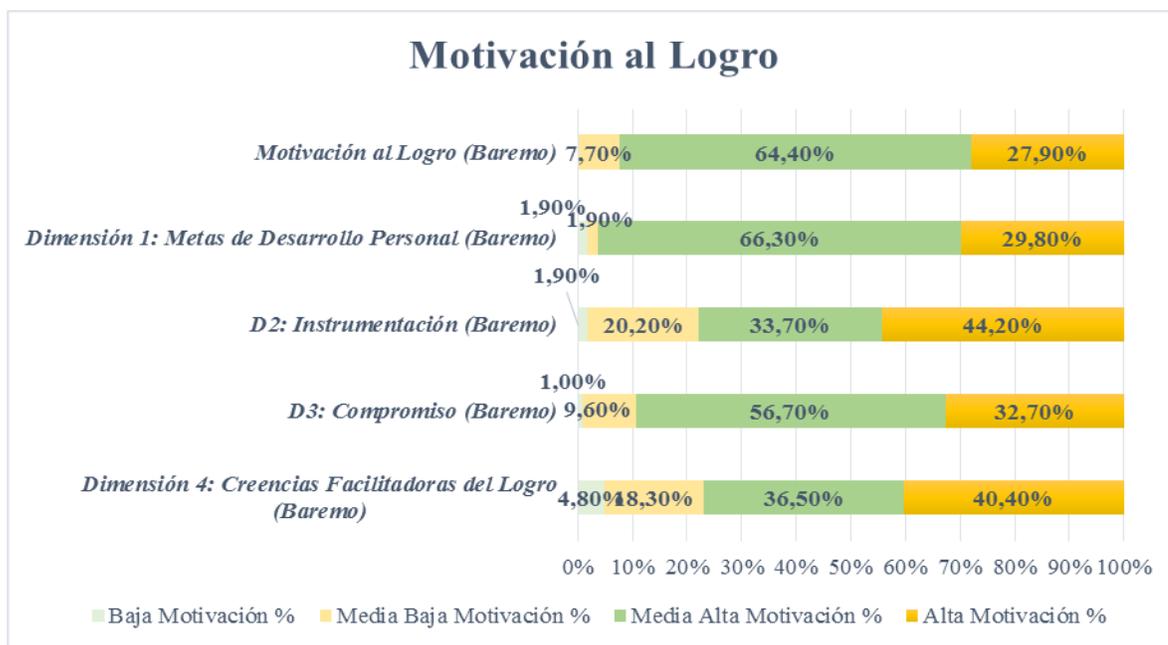


Figura 1. Gráfico de porcentaje transformado de las medias de la Dimensión Motivación al Logro y Sub-dimensiones.

4.3.2. Motivación a la Afiliación.

Para la dimensión *Motivación a la Afiliación* se obtuvo una puntuación *mínima* de 1,68 y una *máxima* de 5,81, una *media* de 4,02 lo que nos indica según el baremo de interpretación que se ubica entre los intervalos 3,50 – 4,74, esto quiere decir que el 62,5% de la muestra se ubicó en la categoría *Media Alta Motivación*, revelando que más del 50% de la muestra manifiesta una tendencia *Media Alta hacia la Motivación a la Afiliación*. Por otra parte la *desviación estándar* arroja un grado de *dispersión* es de 0,71 y un valor de *varianza* de 0,51 indicando una *baja dispersión* de los datos obtenidos (ver Tabla 11 y Tabla 12).

Con respecto a la Sub-dimensión *Afiliación al Trabajo*, de la dimensión *Motivación a la Afiliación*, se obtuvo una puntuación *mínima* de 1,25 y una *máxima* de 6,00, una *media* de 4,08 lo que nos indica según el baremo de interpretación que se ubica entre los intervalos 3,50 – 4,74, esto quiere decir que el 59,6% de la muestra se ubicó en la categoría *Media Alta Motivación*, revelando que este porcentaje usa estrategias afiliativas en el trabajo tanto en el sector organizacional como educativo. Por otra parte la

desviación estándar arroja un grado de *dispersión* es de 0,90 y un valor de *varianza* de 0,81 indicando una *baja dispersión* de los datos obtenidos (Ver Tabla 15 y Tabla 16).

En cuanto a la Sub-dimensión *Afiliación Básica*, de la dimensión *Motivación a la Afiliación*, se obtuvo una puntuación *mínima* de 1,87 y una *máxima* de 5,62, una *media* de 3,96 lo que nos indica según el baremo de interpretación que se ubica entre los intervalos 3,50 – 4,74, esto quiere decir que el 60,6% de la muestra se ubicó en la categoría *Media Alta Motivación*, revelando que este porcentaje usa cogniciones y afectos relacionados con interés en el establecimiento de relaciones interpersonales amistosas. Por otra parte la *desviación estándar* arroja un grado de *dispersión* es de 0,81 y un valor de *varianza* de 0,66 indicando una *baja dispersión* de los datos obtenidos (ver Tabla 11 y Tabla 12).

Tabla 11.
Estadísticos Descriptivos la Dimensión Motivación a la Afiliación y Sub-dimensiones.

Estadísticos descriptivos						
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Motivación a la Afiliación	104	1,688	5,813	4,02776	,717614	,515
Dimensión 1: Afiliación Básica	104	1,875	5,625	3,96875	,815645	,665
Dimensión 2: Afiliación al Trabajo	104	1,250	6,000	4,08671	,901242	,812

Tabla 12.
Tabla de Contingencia: *Dimensión Motivación a la Afiliación y Sub – dimensiones.*

	Baja Motivación		Media Baja Motivación		Media Alta Motivación		Alta Motivación	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Motivación a la Afiliación (Baremo)	1	1,0%	20	19,2%	65	62,5%	18	17,3%
D1 Afiliación Básica (Baremo)	4	3,8%	18	17,3%	63	60,6%	19	18,3%
D2: Afiliación al Trabajo (Baremo)	3	2,9%	18	17,3%	62	59,6%	21	20,2%

Concluyendo con la dimensión *Motivación a la Afiliación*, la Figura 2, indica como la media de los puntajes predomina en la categoría *Media Alta Motivación*, tanto en la dimensión como en las sub-dimensiones que la conforman.

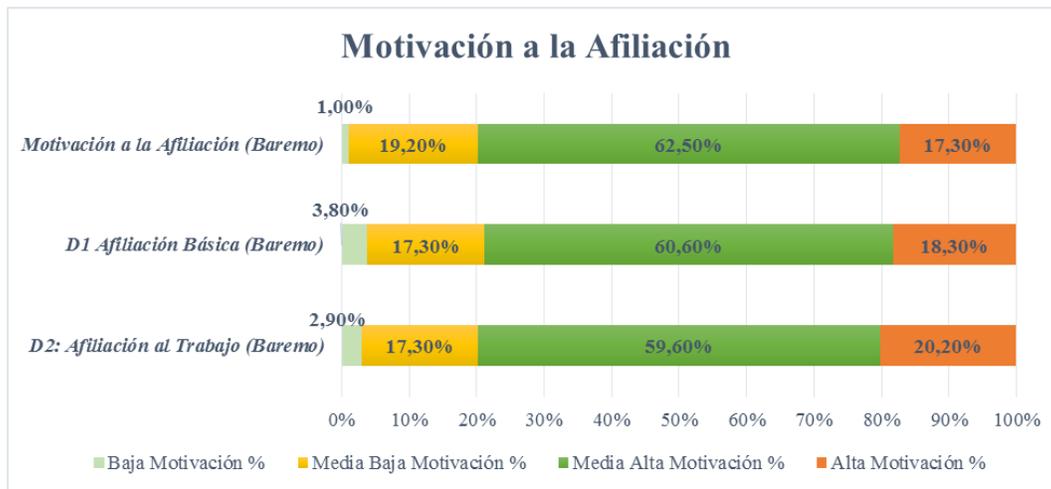


Figura 2. Gráfico de porcentaje transformado de las medias de la Dimensión Motivación a la Afiliación y Sub-dimensiones.

4.3.3. Motivación al Poder.

Para la dimensión *Motivación al Poder*, se obtuvo una puntuación *mínima* de 1,65 y una *máxima* de 5,25, una *media* de 3,31 lo que nos indica según el baremo de interpretación que se ubica entre los intervalos 2,25 – 3,49, esto quiere decir que el 48,1% de la muestra se ubicó en la categoría *Media Baja Motivación*, revelando que menos del 50% de la muestra manifiesta una tendencia media baja hacia la motivación al poder. Por otra parte la *desviación estándar* arroja un grado de *dispersión* es de 0,70 y un valor de *varianza* de 0,49 indicando una *baja dispersión* de los datos obtenidos (ver Tabla 13 y Tabla 14).

Con respecto a la Sub-dimensión *Poder Explotador*, de la dimensión motivación al poder, se obtuvo una puntuación *mínima* de 1,20 y una *máxima* de 6,00, una *media* de 3,75 lo que nos indica según el baremo de interpretación que se ubica entre los intervalos 3,50 – 4,74, esto quiere decir que el 52,9 % de la muestra se ubicó en la categoría *Media Alta Motivación*, revelando que este porcentaje tiende a utilizar el poder autocentrado, para manipular, engañar y usar a las personas. Por otra parte la *desviación estándar* arroja un grado de *dispersión* es de 0,96 y un valor de *varianza* de 0,93 indicando una *baja dispersión* de los datos obtenidos (ver Tabla 13 y Tabla 14).

En cuanto a los resultados de la Sub-dimensión *Poder Benigno*, de la dimensión motivación al poder, se obtuvo una puntuación *mínima* de 1,10 y una *máxima* de 4,50, una *media* de 2,87 lo que nos indica según el baremo de interpretación que se ubica entre los intervalos 2,25 – 3,49, esto quiere decir que el 59,6% de la muestra se ubicó en la categoría *Media Baja Motivación*, revelando que este porcentaje tiende a utilizar afectos y cogniciones positivas producidas por el uso altruista del poder. Por otra parte la desviación estándar arroja un grado de *dispersión* es de 0,66 y un valor de *varianza* de 0,44 indicando una baja dispersión de los datos obtenidos (ver Tabla 13 y Tabla 14).

Tabla 13.

Estadísticos Descriptivos la Dimensión Motivación al Poder y Sub-dimensiones.

Estadísticos descriptivos						
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Motivación al Poder	104	1,65	5,25	3,3174	,70564	,498
Dimensión1: Poder Explotador	104	1,20	6,00	3,7558	,96892	,939
Dimensión 2: Poder Benigno	104	1,10	4,50	2,8791	,66802	,446

Tabla 14.

Tabla de Contingencia: Dimensión Motivación al Poder y Sub – dimensiones.

	Baja Motivación		Media Baja Motivación		Media Alta Motivación		Alta Motivación	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Motivación al Poder (Baremo)	8	7,7%	50	48,1%	44	42,3%	2	1,9%
D1: Poder Explotador (Baremo)	9	8,7%	25	24,0%	55	52,9%	15	14,4%
D2: Poder Benigno (Baremo)	20	19,2%	62	59,6%	22	21,2%	0	0,0%

En general para la dimensión *Motivación al Poder* como nos muestra la Figura 3, tiene una *Media Alta Motivación* hacia el *Poder Explotador* mientras que para el *Poder Benigno* se muestra una tendencia de la media de la muestra hacia la categoría *Media Baja Motivación*.

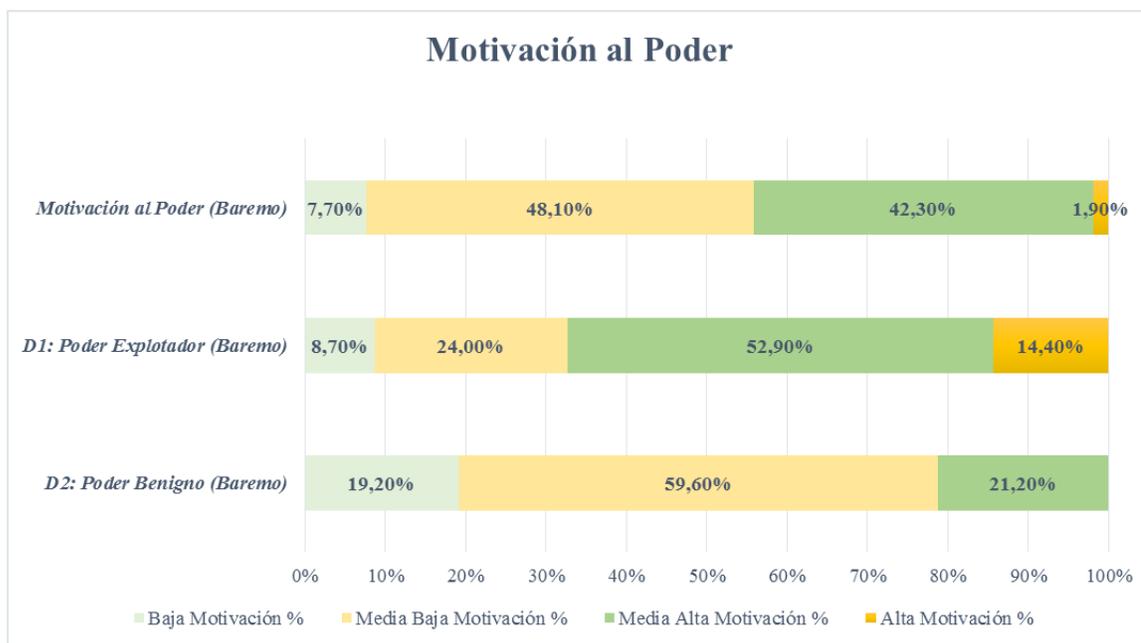


Figura 3. Gráfico de porcentaje transformado de las medias de la Dimensión Motivación a la Afiliación y Sub-dimensiones.

Con respecto a los tres tipos de motivación en el percentil 25 la *Motivación a la Afiliación* posee un valor de 3,62, en el percentil 50 un valor de 3,96 y en el percentil 75 un valor de 4,43. Para la *Dimensión Motivación al Poder*, en el percentil 25 se obtuvo un valor de 2,82, en el percentil 50 un valor de 3,37 y en el percentil 75 un valor de 3,80. Por último para la *Dimensión Motivación al Logro* en el percentil 25 se obtuvo un valor de 4,04, en el percentil 50 un valor de 4,45 y en el percentil 75 de 4,75 (ver Tabla 15 y Figura 4).

En conclusión, se puede observar que en la Figura 4, los resultados obtenidos de las tres dimensiones de la Variable Motivación nos permiten conocer como para la dimensión *Motivación al Logro* se observó una *media* de 4,37 lo que nos indica según el baremo de interpretación que el 64,4% de la muestra se ubicó en la categoría *Media Alta Motivación*, mientras que para la dimensión *Motivación a la Afiliación* se obtuvo una media de 4,02 que explica cómo el 62,5% de la muestra también se ubicó en la categoría *Media Alta Motivación*, por otra parte para la dimensión *Motivación al Poder* se obtuvo una media de 3,31 que se traduce a que el 48,1% de la muestra se ubicó en la categoría *Media Baja Motivación* (ver Tabla 15 y Figura 4).

Tabla 15.
Percentiles de la Variable Motivación.

Estadísticos				
		Motivación a la Afiliación	Motivación al Poder	Motivación al Logro
N	Válido	104	104	104
Percentiles	25	3,62500	2,8250	4,0417
	50	3,96875	3,3750	4,4583
	75	4,43750	3,8000	4,7500

En la figura 4, se observa un gráfico de Caja y Bigotes que representa la información anteriormente descrita, en donde se muestra la distribución de los resultados obtenidos para los tres tipos de Motivación, incluyendo los valores fuera de rango o valores extremos.

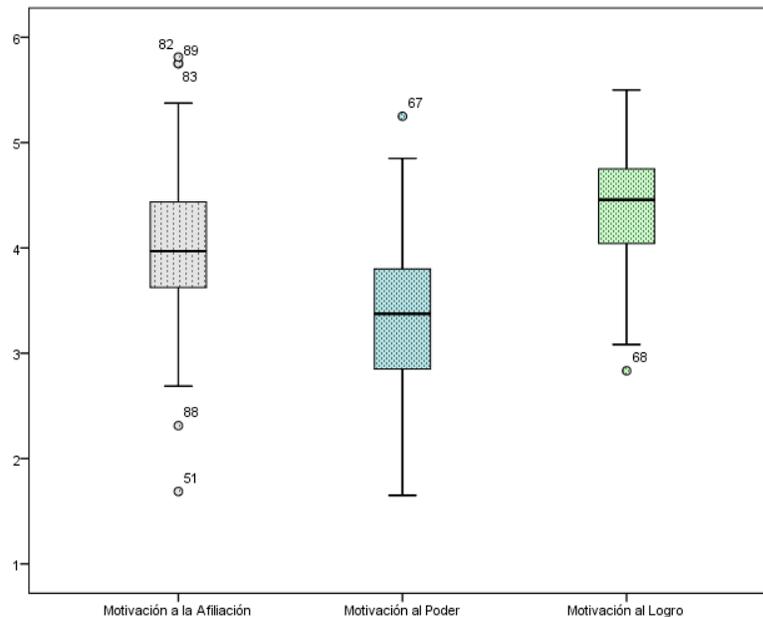


Figura 4. Gráfico Variable Motivación.

Esto entonces nos permite describir el Perfil Motivacional de las personas que conformaron la muestra, sustentado por la teoría de David McClelland quien plantea que todos convivimos con tres tipos de motivaciones que se manifiestan en diversos niveles y se jerarquizan según nuestras necesidades, por ende podemos concluir que en los trabajadores de la organización *predomina la Motivación Media Alta al Logro*, la cual

fomenta la persecución de metas personales, trabajar para exigirse a sí mismo cada vez más y entregar resultados con altos niveles de excelencia, seguido de una *Motivación Media Alta a la Afiliación*, que impulsa la necesidad de establecer y mantener relaciones interpersonales afectivas, incluso hasta sacrificar las necesidades personales para satisfacer las grupales, sintiendo agrado cuando se es aceptado por un grupo social. Finalmente muestran una *Motivación Media baja al poder*, lo que representar la última posición dentro de la jerarquía hace referencia a aquella necesidad humana de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos para así obtener mayor autoridad o estatus.

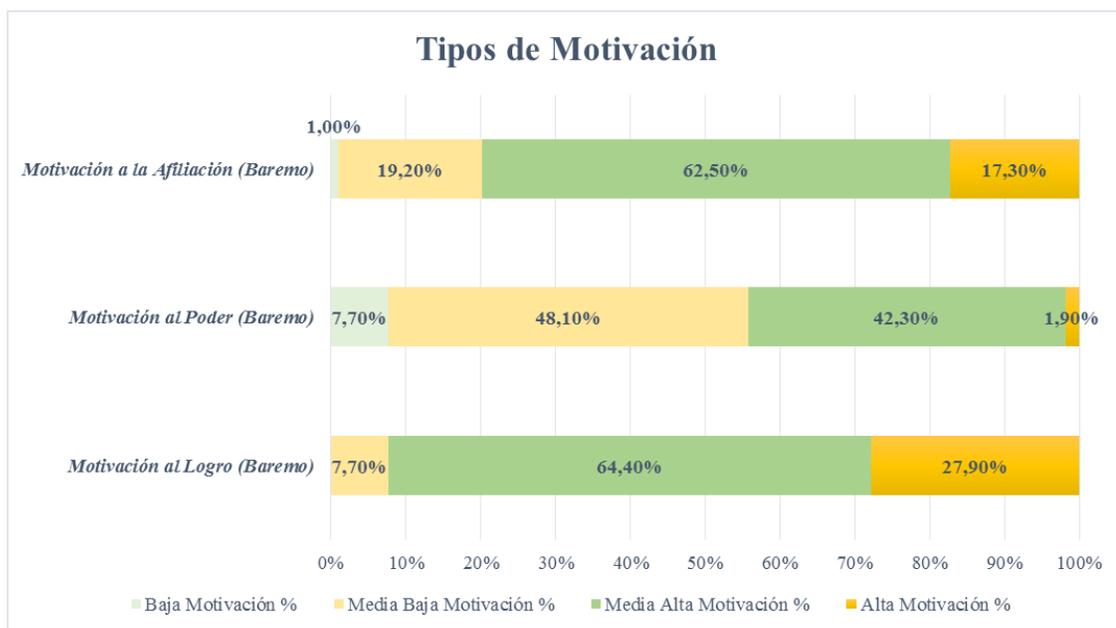


Figura 5. Gráfico de porcentaje transformado de las medias de la Variable Motivación.

4.4. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS PARA LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Para la variable Clima Organizacional se obtuvieron de igual forma los estadísticos descriptivos para cada dimensión que conforma esta variable, como lo son *Estructura, Estándares, Responsabilidad, Reconocimiento, Apoyo y Compromiso*.

4.4.1. Variable Clima Organizacional.

Para la variable Clima Organizacional en su dimensión *Estructura*, se obtuvo una puntuación *mínima* de 4 y una *máxima* de 16, una media de 10,06, una *desviación típica* de 5,80 y una *varianza* de 6,65 por ende se considera que existe poca dispersión en los datos (Ver Tabla 16). Adicionalmente para esta dimensión según el puntaje percentil donde se ubica la media, un total de 42 personas (40,4%) poseen una *Alta Estructura*. 21 personas (20,2%) poseen una *Moderada Estructura* y 41 personas (39,4%) poseen una *baja Estructura* (ver Tabla 17).

En cuanto la dimensión *Estándares*, se obtuvo una puntuación *mínima* de 13 y una *máxima* de 30, una *media* de 21,59, una *desviación típica* de 3,47 y una *varianza* de 12,09 por lo que se puede decir que la dispersión de los datos obtenidos se encuentra a 3,47 desviaciones típicas de la media, considerando así que existe poca dispersión en los datos (ver Tabla 16). Adicionalmente para esta dimensión según el puntaje percentil donde se ubica la media, un total de 44 personas (42,3%) poseen unos *Altos Estándares*. 20 personas (19,2%) unos *Moderados Estándares* y 40 personas (38,5%) poseen unos *Bajos Estándares* (ver Tabla 17).

La dimensión *Responsabilidad*, se obtuvo una puntuación *mínima* de 5 y una *máxima* de 16, una *media* de 9,67, una *desviación típica* de 21,02 y una *varianza* de 4,41 considerando que existe poca dispersión en los datos (ver Tabla 16). Adicionalmente para esta dimensión según el puntaje percentil donde se ubica la media, un total de 59 personas (56,7%) se ubican en una categoría de *Alta Responsabilidad*. Por otra parte 18 personas (17,3%) poseen una *Moderada Responsabilidad* y 27 personas (26%) tienen una *Baja Responsabilidad* (ver Tabla 17).

Con respecto a la dimensión *Reconocimiento*, se obtuvo una puntuación *mínima* de 4 y una *máxima* de 15, una *media* de 9,41, una *desviación típica* de 2,77 y una *varianza* de 7,68 por lo que se puede decir que la dispersión de los datos obtenidos se encuentra a 2,77 desviaciones típicas de la media, considerando así que existe poca dispersión en los datos (ver Tabla 16). Adicionalmente para esta dimensión según el puntaje percentil donde se ubica la media, un total de 42 personas (40,4%) poseen un *Alto*

Reconocimiento. 23 personas (22,1%) un *Moderado Reconocimiento* y 39 personas (37,5%) poseen un *Bajo Reconocimiento* (ver Tabla 17).

Para la dimensión *Apoyo*, se obtuvo una puntuación *mínima* de 4 y una *máxima* de 16, una *media* de 10,91, una *desviación típica* de 2,60 y una *varianza* de 6,79 por lo que se puede considerar que existe poca dispersión en los datos (ver Tabla 16). Adicionalmente para esta dimensión según el puntaje percentil donde se ubica la media, un total de 48 personas (46,2%) poseen una *Alto Apoyo*. 29 personas (27,9%) un *Moderado Apoyo* y 27 personas (26%) poseen un *Bajo Apoyo* (ver Tabla 17).

Finalmente la dimensión *Compromiso*, nos muestra una puntuación *mínima* de 5 y una *máxima* de 16, una *media* de 13,60, una *desviación típica* de 2,13 y una *varianza* de 4,55 por lo que se puede decir que la dispersión de los datos obtenidos es baja (ver Tabla 16). Adicionalmente para esta dimensión según el puntaje percentil donde se ubica la media, un total de 59 personas (56,7%) poseen un *Alto Compromiso*. 22 personas (21,2%) un *Moderado Compromiso* y 23 personas (22,1%) poseen un *Bajo Compromiso* (ver Tabla 17).

Tabla 16.
Estadísticos Descriptivos de la Variable Clima Organizacional.

Estadísticos descriptivos						
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Dimensión 1 CO: Estructura	104	4	16	10,06	2,580	6,657
Dimensión 2 CO: Estándares	104	13	30	21,59	3,477	12,090
Dimensión 3 CO: Responsabilidad	104	5	16	9,67	2,102	4,416
Dimensión 4 CO: Reconocimiento	104	4	15	9,41	2,772	7,682
Dimensión 5 CO: Apoyo	104	4	16	10,91	2,607	6,798
Dimensión 6 CO:Compromiso	104	5	16	13,60	2,134	4,554

Tabla 17.
Tabla de Contingencia.: Variable Clima Organizacional

Clima Organizacional		Frecuencia	%
D1: Estructura	Baja Estructura	41	39,4%
	Moderada Estructura	21	20,2%
	Alta Estructura	42	40,4%
D2: Estándares	Bajos Estándares	40	38,5%
	Moderados Estándares	20	19,2%
	Altos Estándares	44	42,3%
D3: Responsabilidad	Baja Responsabilidad	27	26,0%
	Moderada Responsabilidad	18	17,3%
	Alta Responsabilidad	59	56,7%
D4: Reconocimiento	Bajo Reconocimiento	39	37,5%
	Moderado Reconocimiento	23	22,1%
	Alto Reconocimiento	42	40,4%
D5: Apoyo	Bajo Apoyo	27	26,0%
	Moderado Apoyo	29	27,9%
	Alto Apoyo	48	46,2%
D6: Compromiso	Bajo Compromiso	23	22,1%
	Moderado Compromiso	22	21,2%
	Alto Compromiso	59	56,7%

Una vez obtenidos todos los resultados anteriormente descritos podemos describir el Clima Organizacional percibido por la muestra, en donde, con respecto a la *Estructura* las personas poseen *altos niveles* de la misma (40,4%) lo que significa que los empleados reflejan el sentido de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades (ver Figura 6).

Para la dimensión Estándares la mayor cantidad de personas (42,3%) se ubicaron en la categoría de *Altos Estándares*, lo que significa que tienen la capacidad de medir el

sentimiento de presión para mejorar el desempeño y el grado de orgullo en los empleados para trabajar bien (ver Figura 6).

En la dimensión *Responsabilidad* el 56,7% de la muestra se encuentra en la categoría de *Alta Responsabilidad*, lo que significa que poseen una alta capacidad de ser sus propios jefes y de no tener que revisar con otros sus decisiones (ver Figura 6).

Con relación a la dimensión *Reconocimiento*, el 40,4% de los trabajadores se ubicaron en la categoría de *Alto Reconocimiento*, lo que quiere decir que reflejan un sentimiento por ser recompensados por un trabajo bien hecho (ver Figura 6).

La dimensión *Apoyo* por otra parte, nos mostró como el 46,2% de la muestra evaluada se ubicó en la categoría *Alto Apoyo* que indica el sentimiento de confianza y apoyo mutuo que prevalece dentro del grupo de trabajo (ver Figura 6).

Finalmente vemos los resultados obtenidos de la dimensión *Compromiso*, que nos ubica el 56,7% de la muestra en la categoría *Alto Compromiso*, indicando que los trabajadores reflejan un sentido de orgullo y pertenencia con la organización, al igual de un grado de compromiso con relación a las metas de la misma (ver Figura 6).

Podemos decir que para la muestra seleccionada menos del 40% se ubicó en la categoría *Baja* para cualquiera de las dimensiones de la variable *Clima Organizacional*, por lo que los resultados obtenidos a través del instrumento de recolección de datos nos muestran que existe una *buena percepción de los empleados con respecto a la organización*.

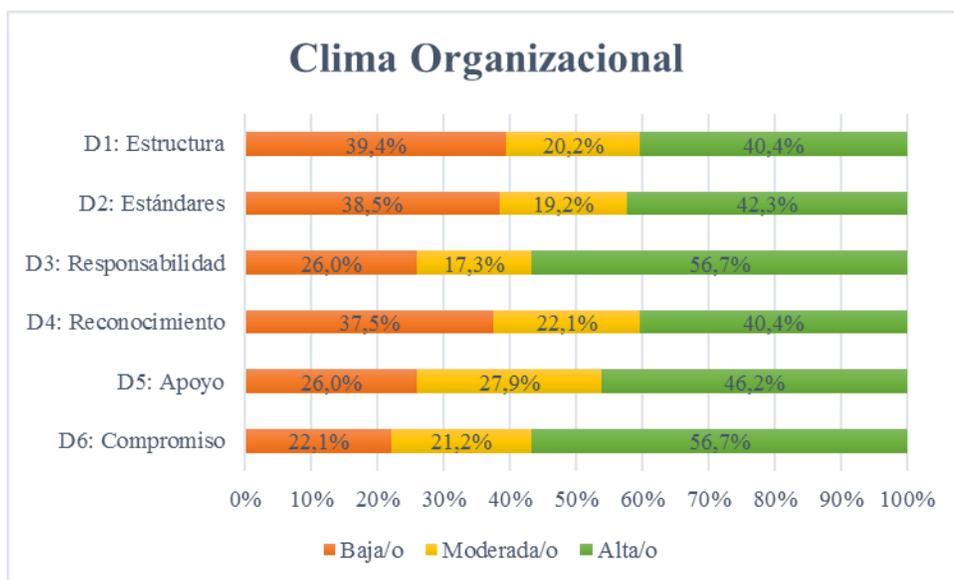


Figura 6. Gráfico de porcentaje transformado de las medias de la Variable Clima Organizacional.

4.5. RELACIÓN DE LA VARIABLE ATRIBUTIVA GÉNERO Y LA VARIABLE MOTIVACIÓN.

A continuación desarrollaremos los resultados obtenidos al relacionar la variable atributiva *Género* con las dimensiones y Sub-dimensiones que conforman la variable *Motivación (Logro, Afiliación y Poder)*.

4.5.1. Relación entre la variable atributiva Género y Motivación al Logro.

Al realizarse el análisis de la relación entre la variable atributiva *Género* y la *Motivación al Logro* pudimos observar que los puntajes de las mujeres se ubicaron en un 60,9% en la categoría de *Medio Alta* y un 39,1% en la categoría de *Alta Motivación al Logro*. Mientras que las puntuaciones de los hombres se distribuyeron en un 65,4% en la categoría *Media Alta*, un 24,7% en la categoría de *Alta Motivación* y finalmente un 9,9% en la categoría de *Media Baja Motivación al Logro* (ver tabla 18).

Tabla 18.

Relación de la Variable atributiva (Género) con Motivación al Logro.

		Motivación al Logro (Baremo)			Total	
		Media Baja Motivación	Media Alta Motivación	Alta Motivación		
Sexo	Femenino	Frecuencia	0	14	9	23
		%	0,0%	60,9%	39,1%	100,0%
	Masculino	Frecuencia	8	53	20	81
		%	9,9%	65,4%	24,7%	100,0%

Estos resultados nos indican que para ambos géneros los participantes se encuentran en las categorías de *Media y Alta Motivación al logro*, sin embargo los hombres a diferencia de las Mujeres, obtuvieron puntuaciones en la categoría *Media Baja Motivación*, esto establece una diferencia entre ambos grupos ya que las mujeres se encuentran inclinadas en su totalidad hacia actividades que le exijan dar lo mejor de sí mismas y alcanzar las metas que se proponen a través de la excelencia. Por su parte la mayoría de los participantes que conformaron el grupo de los Hombres también se encuentran inclinados hacia los niveles más altos de motivación al logro más sin embargo un porcentaje minoritario prefiere por ejemplo tareas que le exijan poco esfuerzo.



Figura 7. *Relación: Motivación al Logro – Género.*

4.5.1.1. Relación entre sub-dimensiones de Motivación al Logro y la Variable Atributiva Género.

Para explicar las diferencias entre ambos géneros con respecto a la Motivación al Logro, describiremos a detalle las diferencias entre las medias de Hombres y Mujeres según *el baremo de interpretación de los resultados* en cada una de las sub-dimensiones que conforman dicha Motivación (ver Tabla 19).

Para la sub-dimensión *Metas de Desarrollo Personal*, el género *femenino* obtuvo una media de 4,52 lo que la ubica en una categoría *Media Alta* con relación a la *Motivación al Logro*. Por su parte el género *masculino* arrojó una media de 4,33 ubicándose igualmente en la categoría *Media Alta* de dicha variable, lo que quiere decir que ambos géneros están orientados a la superación personal y al establecimiento de metas controlables (ver Tabla 19).

En cuanto a la sub-dimensión *Instrumentación*, se observó que para el género *femenino* la media fue de 4,86 ubicando a este grupo en la categoría de *Alta Motivación*, mientras que para el género *masculino* la media obtenida fue de 4,33, ubicándolos en la categoría de *Media Alta Motivación*, para corroborar estos datos se realizó un análisis de muestras independientes, t de Student (ver tabla 19) y se determinó que *existen diferencias estadísticamente significativas* de 0,041 en esta Sub-dimensión en cuanto al género, esto puede traducirse a que las mujeres están orientadas en mayor medida que los hombres hacia el esfuerzo, la persistencia y la planificación (ver Tabla 20).

En la Sub-dimensión *Compromiso de Tareas*, las *mujeres* obtuvieron una media de 4,30 mientras que los *hombres* arrojaron una media de 4,34, lo cual ubica a ambos géneros en la categoría de *Media Alta Motivación*, indicando que los participantes poseen un grado de responsabilidad y compromiso personal asumido por las tareas propuestas (ver Tabla 19).

Finalmente en para la Sub-dimensión *Creencias Facilitadoras*, la media del género *femenino* fue de 4,51. Mientras que la media del género *masculino* fue de 4,25,

esto ubica a ambos géneros en la categoría de *Media Alta Motivación* que indica disposición y creencias hacia el progreso y desarrollo por parte de los participantes (ver Tabla 19).

Tabla 19.
Estadísticos descriptivos de las sub-dimensiones de Motivación al Logro.

Estadísticas de grupo				
	Sexo	N	Media	Desviación estándar
Motivación al Logro	Femenino	23	4,5236	,37685
	Masculino	81	4,3350	,56818
Dimensión 1: Metas de Desarrollo Personal	Femenino	23	4,3859	,39152
	Masculino	81	4,3904	,72278
Dimensión 2: Instrumentación	Femenino	23	4,8623	,93156
	Masculino	81	4,3362	1,10979
Dimensión 3: Compromiso de Tarea	Femenino	23	4,3043	,48825
	Masculino	81	4,3457	,93003
Dimensión 4: Creencias Facilitadoras del Logro	Femenino	23	4,5145	1,11000
	Masculino	81	4,2510	1,15474

Tabla 20.
Prueba de muestras independientes – t de Student (Motivación al Logro).

Prueba de muestras independientes				
		prueba t para la igualdad de medias		
		t	gl	Sig. (bilateral)
Motivación al Logro	Se asumen varianzas iguales	1,498	102	,137
Dimensión 1: Metas de Desarrollo Personal	Se asumen varianzas iguales	-,029	102	,977
<i>Dimensión 2: Instrumentación</i>	Se asumen varianzas iguales	2,074	102	,041
Dimensión 3: Compromiso de Tarea	Se asumen varianzas iguales	-,205	102	,838
Dimensión 4: Creencias Facilitadoras del Logro	Se asumen varianzas iguales	,974	102	,333

4.5.2. Relación entre la Variable Atributiva Género y Motivación a la Afiliación.

Luego de obtener los resultados de la relación entre la variable atributiva Género y la Motivación a la Afiliación pudimos analizar que los puntajes de las *mujeres* se ubicaron entre las categorías de Alta Motivación con un 13%, Media Alta Motivación

con un 69,6% y Medio Baja Motivación con un 17,4%. Mientras que los hombres se ubicaron en las cuatro categorías, en Alta Motivación con un 18,5%, en Media Alta Motivación con 60,5%, en Media Baja Motivación con un 19,8% y un 1,2% en la categoría Baja Motivación (Ver tabla 21).

Tabla 21.

Relación de la Variable atributiva (Género) con Motivación a la Afiliación.

		Motivación a la Afiliación (Baremo)					
		Baja Motivación	Media Baja Motivación	Media Alta Motivación	Alta Motivación	Total	
Sexo	Femenino	Frecuencia	0	4	16	3	23
		%	0,0%	17,4%	69,6%	13,0%	100,0%
	Masculino	Frecuencia	1	16	49	15	81
		%	1,2%	19,8%	60,5%	18,5%	100,0%

Estos resultados nos indican que para *ambos géneros* los participantes se encuentran en las categorías de *Alta, Media Alta y Media Baja Motivación a la Afiliación*, sin embargo los hombres a diferencia de las *Mujeres*, obtuvieron puntuaciones en la categoría *Baja Motivación*, esto nos indica que *existe una diferencia entre ambos grupos*, debido a que las mujeres presentan más necesidad de establecer relaciones interpersonales por ello no se encontraron puntuaciones en la categoría de *Baja Motivación* para este Género. Por su parte la mayoría de los participantes que conformaron el grupo de los *Hombres* también se encuentran inclinados hacia niveles altos de motivación a la afiliación, más sin embargo un porcentaje minoritario no encuentra mayor importancia en ser aceptado por los demás (Ver figura 8).

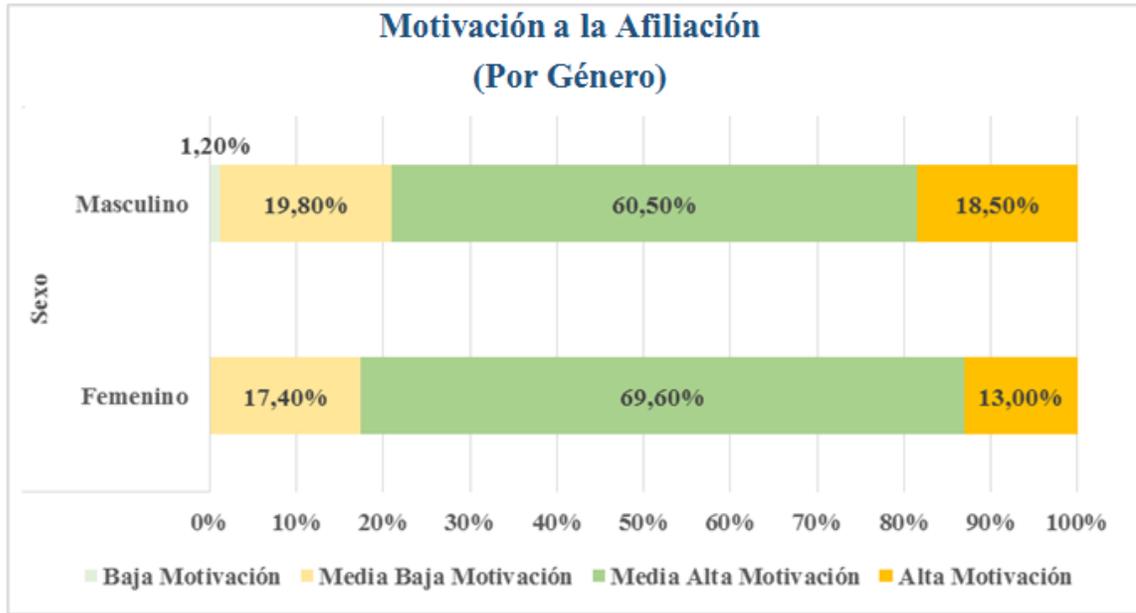


Figura 8. Relación: Motivación a la Afiliación – Género.

4.5.2.1. Relación entre sub-dimensiones de Motivación a la Afiliación y la Variable Atributiva Género.

Para explicar las diferencias entre ambos géneros con respecto a la Motivación a la Afiliación, analizaremos las diferencias entre las medias de Hombres y Mujeres según el *baremo de interpretación de los resultados* en cada una de las sub-dimensiones que conforman dicha Motivación (ver Tabla 22).

Para la Sub-dimensión *Afiliación Básica*, se obtuvo en el género *femenino* una media de 3,88 lo que la ubica en una categoría de Media Alta Motivación. Por su parte para el género *masculino* se obtuvo una media de 3,99 ubicándose igualmente en la categoría Media Alta, lo que quiere decir que ambos géneros tienen interés en las relaciones interpersonales amistosas (ver Tabla 22).

Por su parte en la Sub-dimensión *Afiliación al Trabajo*, se obtuvo una media de 4,02 para el género *femenino*, lo que la ubica en una categoría *Media Alta* con relación a la *Motivación a la Afiliación*. Por su parte el género masculino arrojó una media de 4,10 ubicándose igualmente en la categoría Media Alta, lo que significa que *ambos géneros*

usan estrategias afiliativas en el trabajo tanto en el sector organizacional como educativo (ver Tabla 22).

Tabla 22.

Estadísticos descriptivos de las sub-dimensiones de Motivación al Poder.

Estadísticas de grupo				
	Sexo	N	Media	Desviación estándar
Motivación a la Afiliación	Femenino	23	3,95109	,501757
	Masculino	81	4,04954	,769168
Dimensión 1: Afiliación Básica	Femenino	23	3,88043	,465391
	Masculino	81	3,99383	,891124
Dimensión 2: Afiliación al Trabajo	Femenino	23	4,02174	,871464
	Masculino	81	4,10516	,913974

Para determinar si se encontraban diferencias significativas entre las Sub-dimensiones de Motivación a la Afiliación y el Género, se realizó un análisis de muestras independientes, t de Student (ver Tabla 23) y se determinó que *No* existen diferencias estadísticamente significativas entre estos.

Tabla 23.

Prueba de muestras independientes – t de Student (Motivación a la Afiliación).

Prueba de muestras independientes				
		prueba t para la igualdad de medias		
		t	gl	Sig. (bilateral)
Motivación a la Afiliación	Se asumen varianzas iguales	-,579	102	,564
Dimensión 1: Afiliación Básica	Se asumen varianzas iguales	-,587	102	,559
Dimensión 2: Afiliación al Trabajo	Se asumen varianzas iguales	-,390	102	,697

4.5.3. Relación entre la Variable Atributiva Género y Motivación al Poder.

Luego del análisis de la relación entre la variable atributiva Género y la Motivación al Poder pudimos observar que los puntajes de las *mujeres* se ubicaron en un 34,8% en la categoría de *Medio Alta*, un 60,9% en la categoría de *Media Baja Motivación* y un 4,3% en la categoría *Baja Motivación*. Mientras que las puntuaciones de los *hombres* se distribuyeron en un 2,5% en la categoría *Alta Motivación*, un 44,4% en la

categoría de *Media Alta Motivación*, un 44,4% en la categoría de *Media Baja Motivación* y un 8,6% en la categoría *Baja Motivación* (ver Tabla 24).

Tabla 24.

Relación de la Variable atributiva (Género) con Motivación al Poder.

		Motivación al Poder (Baremo)				Total	
		Baja Motivación	Media Baja Motivación	Media Alta Motivación	Alta Motivación		
Sexo	Femenino	Frecuencia	1	14	8	0	23
		%	4,3%	60,9%	34,8%	0,0%	100,0%
Masculino	Frecuencia	7	36	36	2	81	
	%	8,6%	44,4%	44,4%	2,5%	100,0%	

Estos resultados nos indican que los puntajes del género *femenino* se ubicaron en las categorías *Media Alta*, *Media Baja* y *Baja Motivación al Poder*, mientras que los *hombres* si se ubican en las cuatro categorías debido a que un pequeño porcentaje de ellos se encuentra ubicado en la categoría de *Alta Motivación al Poder*, estableciendo una diferencia entre ambos grupos ya que, el género masculino muestra tener más necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos a diferencia del género femenino (Ver figura 9).

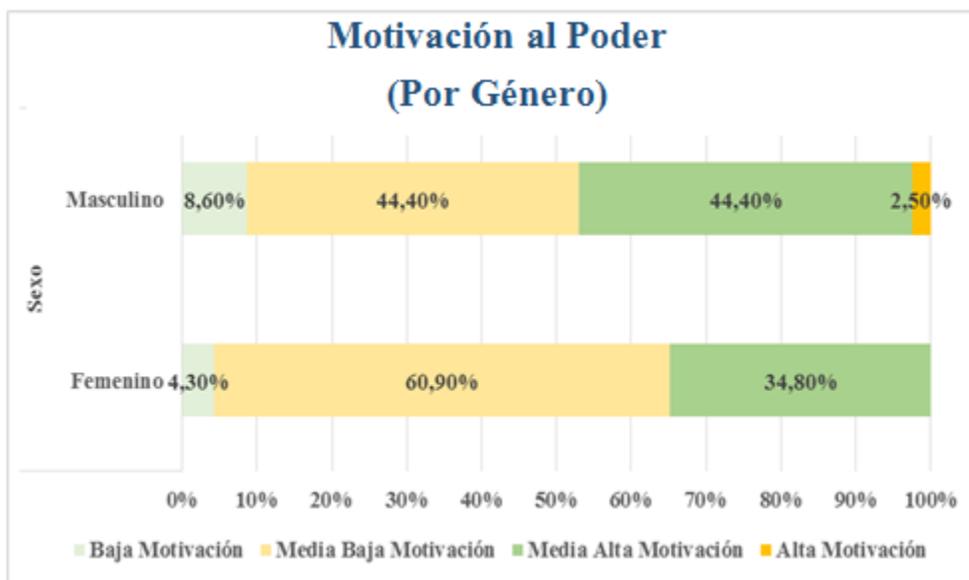


Figura 9. *Relación: Motivación al Poder – Género.*

4.5.3.1. Relación entre sub-dimensiones de Motivación al Poder y la Variable Atributiva Género.

Para explicar las diferencias entre ambos géneros con respecto a la Motivación al Poder, describiremos a detalle las diferencias entre las medias de Hombres y Mujeres según el baremo de interpretación de los resultados en cada una de las sub-dimensiones que conforman dicha Motivación (ver Tabla 25).

Para la Sub-dimensión *Poder Explotador*, se obtuvo en el género *femenino* una media de 3,58 lo que la ubica en una categoría Media Alta con relación a la Motivación al Poder. Por su parte el género *masculino* arrojó una media de 3,80 ubicándose igualmente en la categoría Media Alta de dicha variable, lo que quiere decir que ambos géneros están orientados al uso del poder autocentrado y manipulador (ver Tabla 25).

Por su parte la Sub-dimensión *Poder Benigno*, obtuvo una media de 2,87 para el género *femenino*, lo que la ubica en una categoría Media Baja con relación a la Motivación al Poder. Por su parte el género *masculino* arrojó una media de 2,88 ubicándose igualmente en la categoría Media Baja para dicha variable, lo que quiere decir que ambos géneros no gozan del uso altruista del poder que generalmente viene cargado de afecto (ver Tabla 25).

Tabla 25.
Estadísticos descriptivos de las sub-dimensiones de Motivación al Poder.

Estadísticas de grupo				
	Sexo	N	Media	Desviación estándar
Motivación al Poder	Femenino	23	3,2304	,48588
	Masculino	81	3,3421	,75720
Dimensión1: Poder Explotador	Femenino	23	3,5870	,71624
	Masculino	81	3,8037	1,02816
Dimensión 2: Poder Benigno	Femenino	23	2,8739	,47694
	Masculino	81	2,8805	,71553

Para verificar si se encontraban diferencias significativas entre las sub-dimensiones de Motivación al Poder y el Género, se realizó un análisis de muestras

independientes, *t de Student* (ver Tabla 26) y se determinó que *No* existen diferencias estadísticamente significativas entre estos.

Tabla 26.

Prueba de muestras independientes – t de Student (Motivación al Poder).

		prueba t para la igualdad de medias		
		t	gl	Sig. (bilateral)
Motivación al Poder	Se asumen varianzas iguales	-,668	102	,506
Dimensión1: Poder Explotador	Se asumen varianzas iguales	-,946	102	,346
Dimensión 2: Poder Benigno	Se asumen varianzas iguales	-,042	102	,967

4.6. RELACIÓN DE LA VARIABLE ATRIBUTIVA GÉNERO Y LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL.

A continuación desarrollaremos los resultados obtenidos al relacionar las variables atributivas (género, edad y tiempo de servicio) con las dimensiones que conforman la variable Clima Organizacional (Estructura, Estándares, Responsabilidad, Reconocimiento, Apoyo y Compromiso).

4.6.1. Relación entre la variable atributiva (Género) y las dimensiones de la variable Clima Organizacional.

Al realizarse el análisis de la relación entre la variable atributiva *Género* y la dimensión *Estructura* de la variable Clima Organizacional pudimos observar que, del género *femenino* 5 personas están ubicadas en la categoría Baja Estructura y esto representa el 12,2%, mientras que del género *masculino* 36 personas se encuentran en esta misma categoría representando esto el 87,8%. Siguiendo el mismo orden de ideas del género *femenino* 6 personas se ubicaron en la categoría *Moderada Estructura* representando entonces un 28,6%, mientras que del género *masculino* 15 personas se encuentran en esta misma categoría representando esto el 71,4%. Finalmente en la categoría *Alta Estructura* el 28,6% (12 personas) está representado por el género *femenino*, mientras que 71,4% restante (30 personas) está representado por el género *masculino* (ver Tabla 27 y Figura 28 en Anexo C).

Por otra parte en la dimensión *Estándares*, pudimos observar que, del género *femenino* 7 personas están ubicadas en la categoría Bajos Estándares y esto representa el 17,5%, mientras que del género *masculino* 33 personas se encuentran en esta misma categoría representando esto el 82,5%. Siguiendo el mismo orden de ideas del género *femenino* 4 personas se ubicaron en la categoría *Moderados Estándares* representando entonces un 20%, mientras que del género *masculino* 16 personas se encuentran en esta misma categoría representando esto el 80%. Finalmente en la categoría *Altos Estándares* el 27,3% (12 personas) está representado por el género *femenino*, mientras que 72,7% restante (32 personas) está representado por el género *masculino* (ver Tabla 27 y Figura 29 en Anexo C).

En la dimensión *Responsabilidad*, pudimos observar que, del género *femenino* 6 personas están ubicadas en la categoría Baja Responsabilidad y esto representa el 22,2%, mientras que del género *masculino* 21 personas se encuentran en esta misma categoría representando esto el 77,8%. Siguiendo el mismo orden de ideas del género *femenino* 8 personas se ubicaron en la categoría *Moderada Responsabilidad* representando entonces un 44,4%, mientras que del género *masculino* 10 personas se encuentran en esta misma categoría representando esto el 55,6%. Finalmente en la categoría *Alta Responsabilidad* el 15,3% (9 personas) está representado por el género *femenino*, mientras que 84,7% restante (50 personas) está representado por el género *masculino* (ver Tabla 27 y Figura 30 en Anexo C).

Para la dimensión *Reconocimiento*, obtuvimos que, del género *femenino* 7 personas están ubicadas en la categoría Bajo Reconocimiento y esto representa el 17,9%, mientras que del género *masculino* 32 personas se encuentran en esta misma categoría representando esto el 82,1%. Siguiendo el mismo orden de ideas del género *femenino* 3 personas se ubicaron en la categoría *Moderado Reconocimiento* representando entonces un 13%, mientras que del género *masculino* 20 personas se encuentran en esta misma categoría representando esto el 87%. Finalmente en la categoría *Alto Reconocimiento* el 31% (13 personas) está representado por el género *femenino*, mientras que 69% restante

(29 personas) está representado por el género *masculino* (ver Tabla 27 y Figura 31 en Anexo C).

Por otra parte en la dimensión *Apoyo*, pudimos observar que, del género *femenino* 4 personas están ubicadas en la categoría *Bajo Apoyo* y esto representa el 14,8%, mientras que del género *masculino* 23 personas se encuentran en esta misma categoría representando esto el 85,2%. Siguiendo el mismo orden de ideas del género *femenino* 3 personas se ubicaron en la categoría *Moderado Apoyo* representando entonces un 10,3%, mientras que del género *masculino* 26 personas se encuentran en esta misma categoría representando esto el 89,7%. Finalmente en la categoría *Alto Apoyo* el 33,3% (16 personas) está representado por el género *femenino*, mientras que 66,7% restante (32 personas) está representado por el género *masculino* (ver Tabla 27 y Figura 32 en Anexo C).

Finalmente en la dimensión *Compromiso*, pudimos observar que, del género *femenino* 4 personas están ubicadas en la categoría *Bajo Compromiso* y esto representa el 17,4%, mientras que del género *masculino* 19 personas se encuentran en esta misma categoría representando esto el 82,6%. Siguiendo el mismo orden de ideas del género *femenino* 3 personas se ubicaron en la categoría *Moderado Compromiso* representando entonces un 13,6%, mientras que del género *masculino* 19 personas se encuentran en esta misma categoría representando esto el 86,4%. Finalmente en la categoría *Alto Compromiso* el 27,1% (16 personas) está representado por el género *femenino*, mientras que 72,9% restante (43 personas) está representado por el género *masculino* (ver Tabla 27 y Figura 33 en Anexo C).

Tabla 27.

Relación de la Variable atributiva (Género) con las dimensiones Clima Organizacional.

		Sexo			
		Femenino		Masculino	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
D1: Estructura	Baja Estructura	5	12,2%	36	87,8%
	Moderada Estructura	6	28,6%	15	71,4%
	Alta Estructura	12	28,6%	30	71,4%
D2: Estándares	Bajos Estándares	7	17,5%	33	82,5%
	Moderados Estándares	4	20,0%	16	80,0%
	Altos Estándares	12	27,3%	32	72,7%
D3: Responsabilidad	Baja Responsabilidad	6	22,2%	21	77,8%
	Moderada Responsabilidad	8	44,4%	10	55,6%
	Alta Responsabilidad	9	15,3%	50	84,7%
D4: Reconocimiento	Bajo Reconocimiento	7	17,9%	32	82,1%
	Moderado Reconocimiento	3	13,0%	20	87,0%
	Alto Reconocimiento	13	31,0%	29	69,0%
D5: Apoyo	Bajo Apoyo	4	14,8%	23	85,2%
	Moderado Apoyo	3	10,3%	26	89,7%
	Alto Apoyo	16	33,3%	32	66,7%
D6: Compromiso	Bajo Compromiso	4	17,4%	19	82,6%
	Moderado Compromiso	3	13,6%	19	86,4%
	Alto Compromiso	16	27,1%	43	72,9%

Con respecto a los estadísticos descriptivos para la variable Clima Organizacional en su dimensión Estructura con relación al Género, se obtuvo una media de 10,96 y una desviación típica de 2,40 para el género *femenino*, mientras que para el *masculino* se obtuvo una media de 9,80 y una desviación típica de 2,58 (ver Tabla 28).

Para la dimensión *Estándares* se obtuvo una media de 22,30 y una desviación típica de 3,14 para el género *femenino*, mientras que para el *masculino* se obtuvo una media de 21,38 y una desviación típica de 3,55 (ver Tabla 28).

En la dimensión *Responsabilidad* con relación al Género, se obtuvo una media de 9,17 y una desviación típica de 1,55 para el género *femenino*, mientras que para el *masculino* se obtuvo una media de 9,81 y una desviación típica de 2 (ver Tabla 28).

Para la dimensión *Reconocimiento* con relación al Género, se obtuvo una media de 10,78 y una desviación típica de 2,55 para el género *femenino*, mientras que para el *masculino* se obtuvo una media de 9,02 y una desviación típica de 2,72 (ver Tabla 28)

Los datos obtenidos en la dimensión *Apoyo* con relación al Género, son de una media de 12,30 y una desviación típica de 2,30 para el género *femenino*, mientras que para el *masculino* se obtuvo una media de 10,52 y una desviación típica de 2,56 (ver Tabla 28)

Finalmente en la dimensión *Compromiso* con relación al Género, se obtuvo una media de 14 y una desviación típica de 1,75 para el género *femenino*, mientras que para el *masculino* se obtuvo una media de 13,48 y una desviación típica de 2,22 (ver Tabla 28).

Tabla 28.

Estadísticos descriptivos de la Variable Clima Organizacional y sus Dimensiones.

Estadísticas de grupo				
	Sexo	N	Media	Desviación estándar
Dimensión 1 CO: Estructura	Femenino	23	10,96	2,402
	Masculino	81	9,80	2,586
Dimensión 2 CO: Estándares	Femenino	23	22,30	3,140
	Masculino	81	21,38	3,559
Dimensión 3 CO: Responsabilidad	Femenino	23	9,17	1,557
	Masculino	81	9,81	2,220
Dimensión 4 CO: Reconocimiento	Femenino	23	10,78	2,558
	Masculino	81	9,02	2,720
Dimensión 5 CO: Apoyo	Femenino	23	12,30	2,305
	Masculino	81	10,52	2,565
Dimensión 6 CO: Compromiso	Femenino	23	14,00	1,758
	Masculino	81	13,48	2,225

Para verificar si existían diferencias estadísticamente significativas entre las dimensiones de Clima Organizacional y el Género, se realizó un análisis de muestras independientes, *t de Student* (ver Tabla 29). Los resultados indicaron que efectivamente *existen diferencias significativas* únicamente en las dimensiones *Reconocimiento* (0,007) y *Apoyo* (0,003). Estos valores nos indican que existen diferencias entre ambos géneros, en mayor medida en las Mujeres, con respecto a la necesidad de ser recompensados por el trabajo bien hecho (Reconocimiento) y por el sentimiento de confianza y apoyo mutuo que prevalece dentro del grupo de trabajo (Apoyo).

Tabla 29.

Prueba de muestras independientes – t de Student (Clima Organizacional).

		Prueba de muestras independientes		
		prueba t para la igualdad de medias		
		t	gl	Sig. (bilateral)
Dimensión 1 CO: Estructura	Se asumen varianzas iguales	1,918	102	,058
Dimensión 2 CO: Estándares	Se asumen varianzas iguales	1,123	102	,264
Dimensión 3 CO: Responsabilidad	Se asumen varianzas iguales	-1,295	102	,198
Dimensión 4 CO: Reconocimiento	Se asumen varianzas iguales	2,770	102	,007
Dimensión 5 CO: Apoyo	Se asumen varianzas iguales	3,010	102	,003
Dimensión 6 CO: Compromiso	Se asumen varianzas iguales	1,029	102	,306

4.7. RELACIÓN DE LA VARIABLE ATRIBUTIVA EDAD Y LA VARIABLE MOTIVACIÓN.

A continuación desarrollaremos los resultados obtenidos al relacionar la variable atributiva *Edad* con las dimensiones y sub-dimensiones que conforman la variable Motivación (*Logro, Afiliación y Poder*).

4.7.1. Relación entre la Variable Atributiva Edad y la Variable Motivación al Logro.

Una vez realizado el análisis de la relación entre la variable atributiva Edad y la motivación al Logro pudimos observar que el puntaje *máximo* en cuanto a la edad es de 72 y el *mínimo* 18, una *desviación estándar* de 10,15 y una *media* de 35,23. (ver Tabla 29).

Tabla 29.
Estadísticos Descriptivos de la Variable Edad.

Estadísticos	
Edad	
Media	35,23
Desviación estándar	10,152
Mínimo	18
Máximo	72

Para explicar las diferencias entre los rangos de edades con relación a la Motivación al Logro, describiremos a detalle las diferencias entre las medias de cada tipo de motivación de acuerdo al rango de edades según el baremo de interpretación de los resultados en cada una de las sub-dimensiones que conforman dicha Motivación.

Para la dimensión *Motivación al logro*, en todos los rangos de edades la mayor cantidad de personas se encuentra ubicada en una categoría *Media Alta Motivación*, teniendo un mayor porcentaje el rango de edades de 18-22 con un 85,7%, seguido de un 65.9% para el rango de 34-44, posteriormente un 65,6% para el rango de 23-33 y finalmente con un 41,2% el rango de 45 o más años. Lo que quiere decir que las personas con edades comprendidas entre 18-22 tienden a poseer más alta motivación al poder que las personas con edades superiores (ver tabla 30 y figura 10).

Tabla 30.
Estadísticos Descriptivos de la Variable Edad con la variable Motivación al Logro.

		Motivación al Logro (Baremo)			Total	
		Media Baja Motivación	Media Alta Motivación	Alta Motivación		
Rangos de Edad	18-22 años	Frecuencia	1	12	1	14
		%	7,1%	85,7%	7,1%	100,0%
	23-33	Frecuencia	1	21	10	32
		%	3,1%	65,6%	31,3%	100,0%
	34-44	Frecuencia	2	27	12	41
		%	4,9%	65,9%	29,3%	100,0%
	45 o más	Frecuencia	4	7	6	17
		%	23,5%	41,2%	35,3%	100,0%

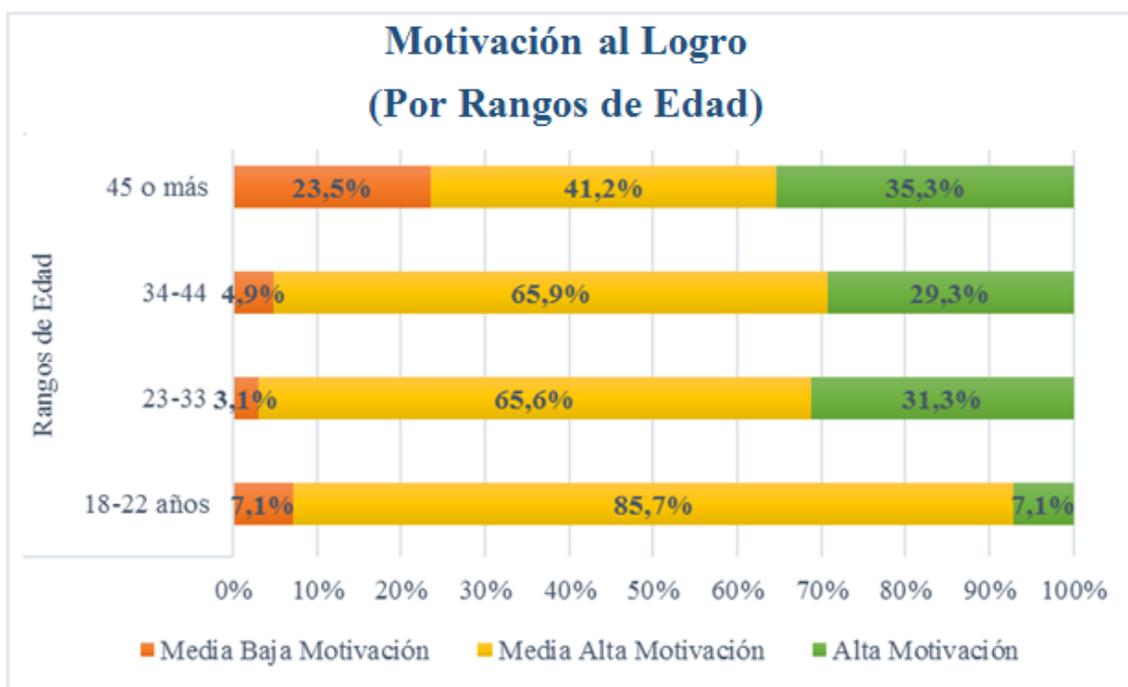


Figura 10. Relación: Motivación al Logro – Edad.

En cuanto a los estadísticos descriptivos de la variable Edad con la variable Motivación al logro y sus Sub-dimensiones, encontramos que en la Motivación al logro la media más alta la obtuvo el rango de edades entre 23-33 con un 4,46, mientras que la mínima la obtuvo el rango de edades entre 18-22 años, lo que indica que según el baremo de interpretación todos los rangos de edades se ubican en una categoría *Media Alta*, queriendo decir esto que se propone metas para sí misma y trabajan de manera persistente hasta conseguir las (ver Tabla 31).

En cuanto a la Sub-dimensión *Metas de Desarrollo de Personal*, se encontró que en el rango de edades entre 23-33 la media fue de 4,48 mientras que la mínima la obtuvo el rango de edades entre 45 o más años, indicando al igual que según el baremo de interpretación todos los rangos de edades se ubican en una categoría *Media Alta*, lo que significa que son personas que cuentan con mayor visión de superación personal al establecimiento de metas controlables (ver Tabla 31).

Para la Sub-dimensión *Instrumentación*, la media que arrojó mayor valor fue para el rango de edades comprendido entre 34-44 dando un como resultado 4,63. La puntuación mínima de la media fue de 4,13 correspondiente al rango de edades de 18-22, dando como resultado que según el baremo de interpretación que igualmente todos los rangos de edades se ubican en una categoría *Media Alta*, explicando que son personas con una gran estrategia para el logro, la persistencia y la planificación (ver Tabla 31).

En la Sub-dimensión *Compromiso de Tarea*, se encontró que la media más alta fue de 4,47 en el rango de edades entre 45 o más, mientras que la mínima la obtuvo el rango de edades de 34-44, indicando que según el baremo de interpretación todos los rangos de edades se ubican en una categoría *Media Alta*, lo que significa que tienen un alto grado de responsabilidad y compromiso personal asumido por las tareas propuestas (ver Tabla 31).

Finalmente en la Sub-dimensión *Creencias Facilitadoras de Logro*, la media que arrojó mayor valor fue para el rango de edades comprendido entre 23-33 dando un como resultado 4,47. La puntuación mínima de la media fue de 3,77 correspondiente al rango de edades de 18-22 años, dando como resultado que según el baremo de interpretación que igualmente todos los rangos de edades se ubican en una categoría *Media Alta*, explicando que son personas que cuentan con creencias de superación de desarrollo (ver Tabla 31).

Tabla 31.

Estadísticos descriptivos de la Variable Edad con la variable Motivación al Logro y Sub-Dimensiones.

Descriptivos				
		N	Media	Desviación estándar
Motivación al Logro	18-22 años	14	4,1548	,44800
	23-33	32	4,4674	,44547
	34-44	41	4,3986	,55224
	45 o más	17	4,3358	,69041
	Total	104	4,3767	,53597
Dimensión 1: Metas de Desarrollo Personal	18-22 años	14	4,3839	,45590
	23-33	32	4,4883	,72635
	34-44	41	4,3415	,60274
	45 o más	17	4,3235	,83275
	Total	104	4,3894	,66220
Dimensión 2: Instrumentación	18-22 años	14	4,1310	1,14014
	23-33	32	4,5260	,89213
	34-44	41	4,6317	1,11173
	45 o más	17	4,1471	1,30022
	Total	104	4,4526	1,09092
Dimensión 3: Compromiso de Tarea	18-22 años	14	4,3036	,78556
	23-33	32	4,3281	,93204
	34-44	41	4,2988	,78505
	45 o más	17	4,4706	,95149
	Total	104	4,3365	,85031
Dimensión 4: Creencias Facilitadoras del Logro	18-22 años	14	3,7738	1,14281
	23-33	32	4,4740	1,03272
	34-44	41	4,3049	1,10044
	45 o más	17	4,4510	1,39911
	Total	104	4,3093	1,14495

Se realizó el cálculo *Anova* para determinar si existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas variables (Edad y Motivación), lo cual arrojó que efectivamente *No* se encontraron diferencias significativas, es decir; no importa el rango de edad en donde nos ubiquemos ya que aunque existan diferencias es producto de los errores de medición.

Tabla 32.

Anova de la variable Edad y la variable Motivación al Logro y Sub-Dimensiones.

		ANOVA				
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Motivación al Logro	Entre grupos	1,001	3	,334	1,167	,326
	Dentro de grupos	28,586	100	,286		
	Total	29,588	103			
Dimensión 1: Metas de Desarrollo Personal	Entre grupos	,481	3	,160	,359	,783
	Dentro de grupos	44,685	100	,447		
	Total	45,166	103			
Dimensión 2: Instrumentación	Entre grupos	4,523	3	1,508	1,277	,286
	Dentro de grupos	118,058	100	1,181		
	Total	122,582	103			
Dimensión 3: Compromiso de Tarea	Entre grupos	,381	3	,127	,172	,915
	Dentro de grupos	74,090	100	,741		
	Total	74,471	103			
Dimensión 4: Creencias Facilitadoras del Logro	Entre grupos	5,224	3	1,741	1,342	,265
	Dentro de grupos	129,799	100	1,298		
	Total	135,023	103			

4.7.2. Relación entre la variable atributiva Edad y La variable Motivación al Poder.

Una vez realizado el análisis la relación entre la variable atributiva Edad y la Motivación al Poder, pudimos observar la relación existente entre ambas variables según el baremo de interpretación de los resultados (Ver tabla 33).

En la Tabla 33, podemos observar como en el rango de edades de 18-22 años (57,1%) y de 23-33 años (59,4%) el mayor porcentaje de personas poseen una *Media Alta Motivación*, mientras que en los rangos de edades de 34-44 años (65,9%) y de 45 o más años (41,2%) el porcentaje mayor se ubicó en la categoría *Media Baja Motivacional*, lo que indica que las personas con edades comprendidas entre los 18 y 33 años tienen mayor necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos que las personas con edades de 34 a más de 45 años de edad (ver tabla 33).

Tabla 33.

Relación de la variable Edad con la variable Motivación al Poder.

		Motivación al Poder (Baremo)				Total	
		Baja Motivación	Media Baja Motivación	Media Alta Motivación	Alta Motivación		
Rangos de Edad	18-22 años	Frecuencia	0	6	8	0	14
		%	0,0%	42,9%	57,1%	0,0%	100,0%
	23-33	Frecuencia	2	10	19	1	32
		%	6,3%	31,3%	59,4%	3,1%	100,0%
	34-44	Frecuencia	3	27	11	0	41
		%	7,3%	65,9%	26,8%	0,0%	100,0%
	45 o más	Frecuencia	3	7	6	1	17
		%	17,6%	41,2%	35,3%	5,9%	100,0%

Si vemos con más detenimiento en la Figura 11, notamos que las personas ubicadas en el rango de edades de 18-22 no puntuaron en la categoría *Baja Motivación*, mientras que el resto obtuvo un pequeño porcentaje en dicha categoría, lo que indica que los sujetos ubicados en el grupo de menor edad están más orientados a la *Motivación al Poder* que aquellos con edades superiores.

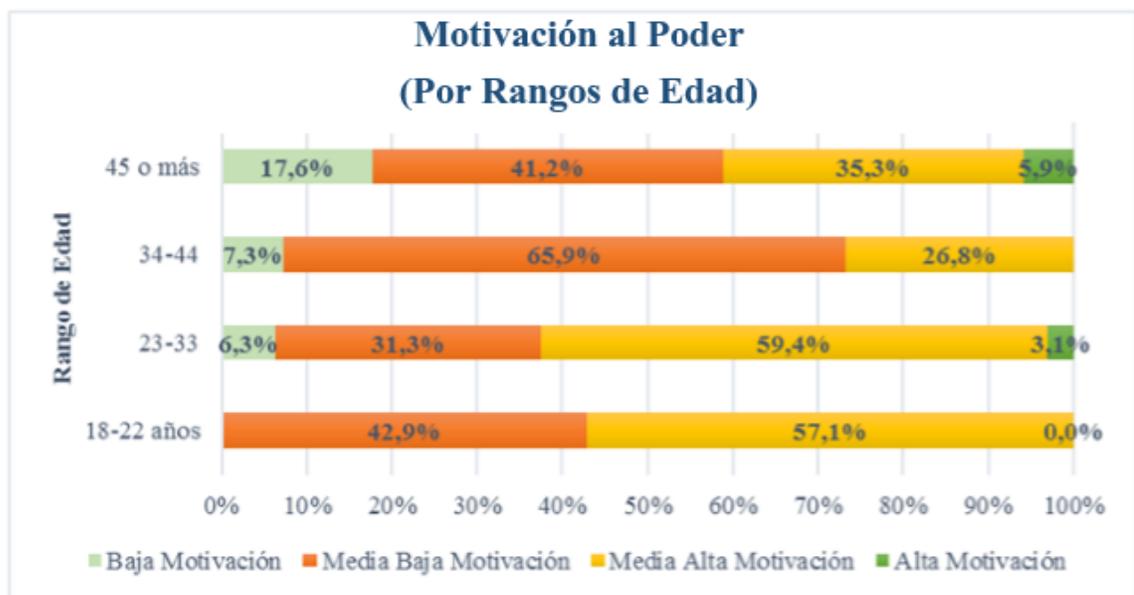


Figura 11. *Relación: Motivación al Poder – Edad.*

Para explicar las diferencias entre los rangos de edades con la variable Motivación al Logro describiremos a detalle las diferencias entre las medias según el baremo de

interpretación de los resultados en cada una de las sub-dimensiones que conforman Motivación al Poder (ver tabla 34).

En la dimensión *Motivación al poder*, la media con mayor puntuación se encontró ubicada en el rango de edades de 18-22, con una puntuación de 3,50 colocándola en la categoría *Media Alta Motivación* según el baremo de resultados, seguida de una media de 3,48 para el rango de edades 23-33, una media de 3,22 en el rango de 45 años o más y finalmente una media de 3,16 para el rango de edades de 34-44, encontrándose estos últimos tres rangos de edades en la categoría *Media Baja Motivación*. Esto quiere decir que según la muestra seleccionada a medida que van pasando los años las personas están más orientadas a la Motivación al Poder y por ende a cambiar el comportamiento de los demás e influir en ellos para obtener mayor autoridad o status (ver tabla 34).

Por su parte la Sub-dimensión *Poder Explotador*, se obtuvo en el rango de edades de 23-33 una media de 4,00, seguida de una media de 3,73 para el rango de edades 18-22, una media de 3,63 en el rango de 34-44 y finalmente una media de 3,60 para el rango de edades de 45 o más, colocando así todos los rangos de edades en la categoría *Media Alta Motivación*. Esto indica que todos los evaluados están orientados al uso de poder autocentrado, es decir son manipuladores y tienden a usar el engaño (ver tabla 34).

Y Finalmente para la Sub-dimensión *Poder Benigno*, se obtuvo en el rango de edades de 18-22 la media con mayor puntuación de 3,26, seguida de una media de 2,96 para el rango de edades 23-33, una media de 2,85 en el rango de 45 o más y finalmente una media de 2,69 para el rango de edades de 34-44, colocando a todos los rangos de edades en la categoría *Media Baja Motivación*. Lo que muestra que el 100% de los evaluados están pocos orientados a tener cogniciones positivas producidas por el uso altruista del poder (ver tabla 34).

Tabla 34.

Estadísticos descriptivos de la Variable Edad con la variable Motivación al Poder y Sub-Dimensiones.

		Descriptivos		
		N	Media	Desviación estándar
Motivación al Poder	18-22 años	14	3,5000	,45404
	23-33	32	3,4848	,68321
	34-44	41	3,1622	,63313
	45 o más	17	3,2265	,98776
	Total	104	3,3174	,70564
Dimensión1: Poder Explotador	18-22 años	14	3,7357	,69460
	23-33	32	4,0031	,93446
	34-44	41	3,6341	,86937
	45 o más	17	3,6000	1,37250
	Total	104	3,7558	,96892
Dimensión 2: Poder Benigno	18-22 años	14	3,2643	,60588
	23-33	32	2,9663	,69372
	34-44	41	2,6902	,58728
	45 o más	17	2,8529	,73665
	Total	104	2,8791	,66802

Igualmente se realizó el cálculo de *Anova* para saber si existen diferencias estadísticamente significativas con relación a la variable Atributiva Edad y la variable Motivación al Poder, consiguiendo que efectivamente si existe diferencia significativa en la Sub-dimensión Poder Benigno arrojando una puntuación de 0,034

Tabla 35.

Anova de la variable Edad con la variable Motivación al Poder y Sub-Dimensiones.

		ANOVA				
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Motivación al Poder	Entre grupos	2,492	3	,831	1,702	,171
	Dentro de grupos	48,794	100	,488		
	Total	51,286	103			
Dimensión1: Poder Explotador	Entre grupos	2,983	3	,994	1,061	,369
	Dentro de grupos	93,714	100	,937		
	Total	96,697	103			
Dimensión 2: Poder Benigno	Entre grupos	3,795	3	1,265	2,999	,034
	Dentro de grupos	42,169	100	,422		
	Total	45,964	103			

Igualmente se realizó el estadístico *Post-Hoc*, debido a que en el *Anova* podemos ver si existe alguna diferencia significativa por lo menos en una de las medias, mas no entre cuál de ellas. En este caso el Post Hoc nos indica que con una puntuación de 0,26 existen diferencias significativas entre los rangos de edades de 18-22 (media 3,26) y de 34-44 (media 2,69). Lo que quiere decir que las personas de 18-22 tienen una mayor tendencia a la *Motivación de Poder Benigno* en comparación de las personas de 34-44 (ver Tabla 36).

Tabla 36.

Post – Hoc de la variable Edad con la variable Motivación al Poder (Poder Benigno).

Comparaciones múltiples				
Dimensión 2: Poder Benigno				
HSD Tukey				
(I) Rangos de Edad		Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
18-22 años	23-33	,29797	,20808	,483
	34-44	,57404*	,20101	,026
	45 o más	,41134	,23436	,301
23-33	34-44	,27608	,15318	,278
	45 o más	,11338	,19489	,937
34-44	45 o más	-,16270	,18732	,821

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

4.7.3. Relación entre la variable atributiva Edad y La variable Motivación a la Afiliación.

Luego de realizar el análisis entre la variable atributiva Edad y la Motivación a la Afiliación, pudimos observar la relación existente entre ambas variables según el *baremo de interpretación de los resultados* (ver tabla 37).

En la Tabla 37, podemos observar como en todos los rangos de edades, el mayor porcentaje de personas se ubicó en la categoría *Media Alta Motivación*, de 18-22 (64,3%); de 23-33 (65,6%); de 34-44 (65,9%) y de 45 o más años (47,1%), lo que significa que aun cuando todos los rangos de edades se posicionan en la categoría *Media Alta Motivación*, las personas de 45 años o más tienen una menor tendencia a la motivación a la afiliación, lo que significa que presentan menos necesidad en ocupar gran parte de su tiempo pensando en la manera de aumentar el número de relaciones amistosas o mejorar la calidad de las mismas a diferencia de los otros rangos de edades (ver Tabla 36).

Tabla 36.
Relación de la variable Edad con la variable Motivación a la Afiliación.

		Motivación a la Afiliación (Baremo)				Total	
		Baja Motivación	Media Baja Motivación	Media Alta Motivación	Alta Motivación		
Rangos de Edad	18-22 años	Frecuencia	0	3	9	2	14
		%	0,0%	21,4%	64,3%	14,3%	100,0%
	23-33	Frecuencia	0	4	21	7	32
		%	0,0%	12,5%	65,6%	21,9%	100,0%
	34-44	Frecuencia	0	10	27	4	41
		%	0,0%	24,4%	65,9%	9,8%	100,0%
	45 o más	Frecuencia	1	3	8	5	17
		%	5,9%	17,6%	47,1%	29,4%	100,0%

Igualmente en la Figura 12, se puede observar entonces que todos los rangos de edad obtienen un porcentaje en tres de las opciones de respuesta (*Media Baja Motivación, Media Alta Motivación, Alta Motivación*) en comparación de las personas que se ubican en el rango de edad de 45 o más años, que tienen una pequeña cantidad de su porcentaje

en la categoría *Baja Motivación*, rectificando así que efectivamente cuentan con una menor tendencia a la *Motivación a la afiliación*.

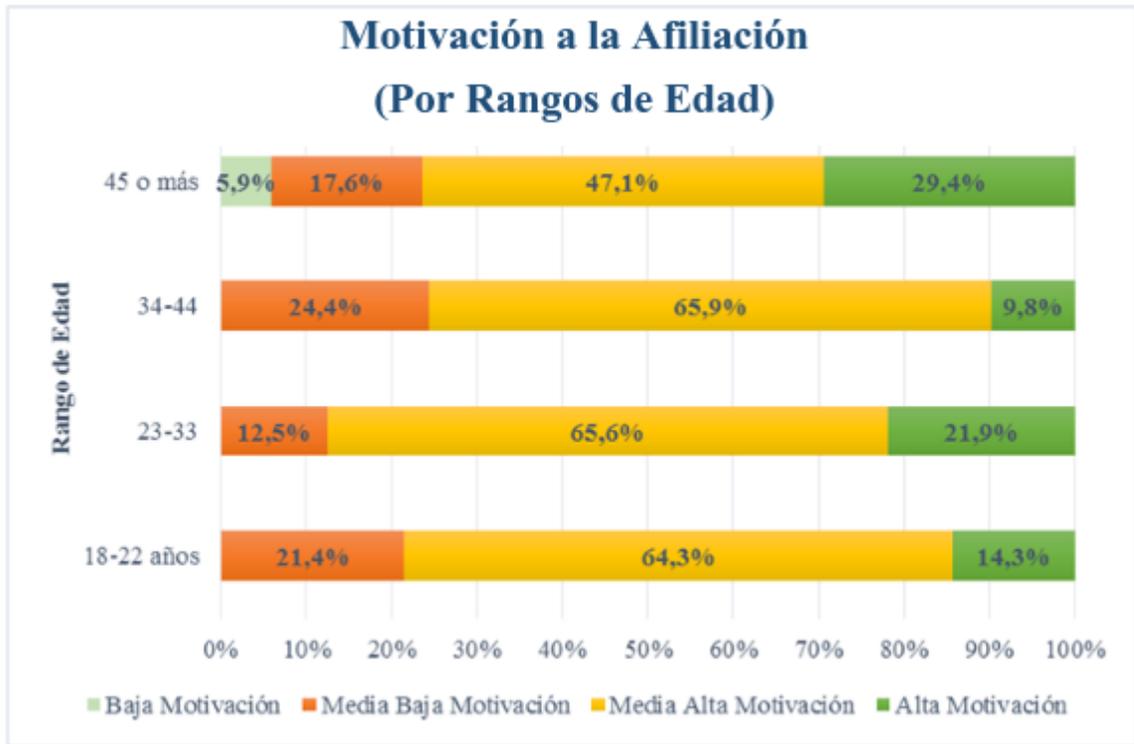


Figura 12. *Relación: Motivación a la Afiliación – Edad.*

Para explicar las diferencias entre la variable atributiva Edad y la variable Motivación a la Afiliación, analizaremos las diferencias entre las medias de los diferentes rangos de edad según el baremo de interpretación de los resultados en cada una de las Sub-dimensiones que conforman dicha Motivación (Ver tabla 37).

En la dimensión *Motivación a la Afiliación*, se obtuvo en el rango de edad de 23-33 la mayor media con una puntuación de 4,18, seguida de la media de 3,99 para el rango de edad de 45 años o más, luego en el rango de 18-22 una media de 3,97 y finalmente en el rango de 34-44 una media de 3,93 ubicando así a todos los rangos de edad en la categoría *Media Alta Motivación* (Ver tabla 37).

Para la Sub-dimensión *Afiliación Básica*, se obtuvo igualmente en todos los rangos de edad medias que los ubican en la categoría *Media Alta Motivación*. En el rango

de 18-22 una media de 3,90, para el rango de 23-33 una media 4,10, de 34-44 se obtuvo una media de 3,86, y finalmente una media de 4,00 para el rango de edad de 45 años o más. Lo que quiere decir que las personas que se ubican en el rango de 34-44 tienen menor tendencia a establecer relaciones personales amistosas que el resto de personas ubicadas en los otros rangos (Ver tabla 37).

Por su parte en la sub-dimensión *Afiliación al Trabajo*, se obtuvo igualmente en todos los rangos de edad medias que los ubican en la categoría *Media Alta Motivación*. En el rango de 18-22 una media de 4,05, para el rango de 23-33 una media 4,25, de 34-44 se obtuvo una media de 4,00, y finalmente una media de 3,99 para el rango de edad de 45 años o más. Lo que nos indica que las personas ubicadas entre el rango de 23-33 tienden a usar estrategias afiliativas en el trabajo tanto en el sector organizacional como educativo más que el resto de personas ubicadas en los otros rangos (Ver tabla 37).

Tabla 37.

Estadísticos descriptivos de la Variable Edad con la variable Motivación a la afiliación y Sub-Dimensiones.

Descriptivos				
		N	Media	Desviación estándar
Motivación a la Afiliación	18-22 años	14	3,97768	,566284
	23-33	32	4,18008	,671232
	34-44	41	3,93902	,649743
	45 o más	17	3,99632	1,027805
	Total	104	4,02776	,717614
Dimensión 1: Afiliación Básica	18-22 años	14	3,90179	,758254
	23-33	32	4,10938	,719648
	34-44	41	3,86890	,835235
	45 o más	17	4,00000	,999023
	Total	104	3,96875	,815645
Dimensión 2: Afiliación al Trabajo	18-22 años	14	4,05357	,991204
	23-33	32	4,25056	,860108
	34-44	41	4,00915	,689424
	45 o más	17	3,99265	1,315080
	Total	104	4,08671	,901242

En este caso también se realizó el cálculo *Anova* para determinar si existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas variables (*Edad y Motivación a la Afiliación*), de lo cual se obtuvo que efectivamente no se encontró diferencia alguna entre la dimensión *Motivación a la Afiliación* y sus sub-dimensiones con relación a la *Edad* (ver tabla 38).

Tabla 38.

Anova de la Variable Edad con la variable Motivación a la Afiliación y Sub-Dimensiones.

		ANOVA				
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Motivación a la Afiliación	Entre grupos	1,117	3	,372	,717	,544
	Dentro de grupos	51,925	100	,519		
	Total	53,042	103			
Dimensión 1: Afiliación Básica	Entre grupos	1,121	3	,374	,554	,646
	Dentro de grupos	67,402	100	,674		
	Total	68,523	103			
Dimensión 2: Afiliación al Trabajo	Entre grupos	1,272	3	,424	,514	,673
	Dentro de grupos	82,389	100	,824		
	Total	83,660	103			

4.8. RELACIÓN DE LA VARIABLE ATRIBUTIVA EDAD Y LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL.

A continuación desarrollaremos los resultados obtenidos al relacionar la variable atributiva edad con las dimensiones y sub-dimensiones que conforman la variable Clima Organizacional (*Estructura, Estándares, Responsabilidad, Reconocimiento, Apoyo y Compromiso*).

4.8.1. Relación entre la variable atributiva Edad con la variable Clima Organizacional y Sub-Dimensiones.

Al realizar el análisis de la relación entre la variable atributiva Edad y Clima Organizacional, pudimos observar lo siguiente, con respecto la primera dimensión Estructura que las personas quienes se encuentran dentro de los rangos de 18 a 22 años y de 34 a 44 años, el 71,4% y el 46,3% respectivamente, poseen una Alta Estructura, por

otra parte aquellos que se encontraron dentro de los rangos de 23 a 33 años y de 45 años o más mostraron que poseen una Baja Estructura (ver Tabla 39 y Figura 13).

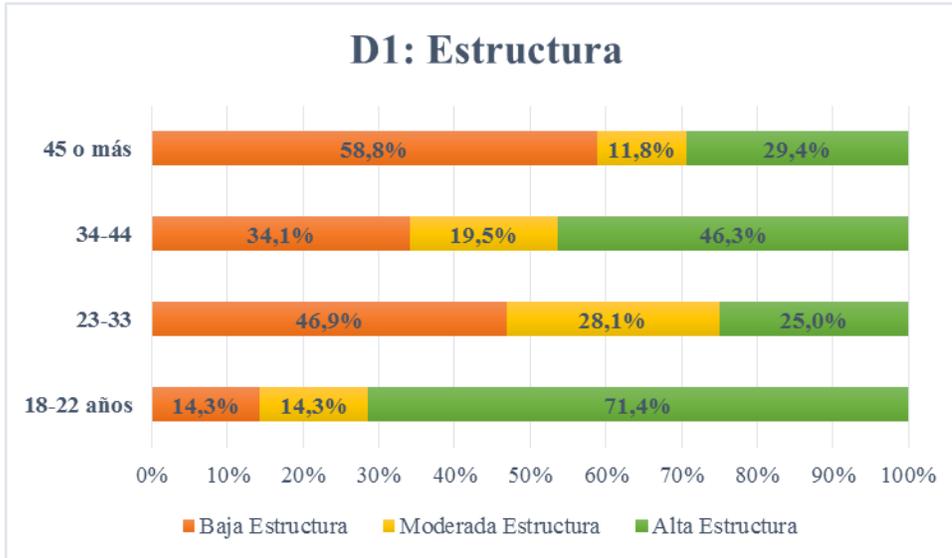


Figura 13. *Relación: Clima Organizacional (Estructura) – Edad.*

Para la segunda dimensión de Clima Organizacional, *Estándares* se observó el 78,6% de aquellos participantes dentro del rango de 18 a 22 años poseen *Altos Estándares*, por otra parte los sujetos dentro del rango de 23 a 33 años mostraron niveles de *Altos Estándares* con un 40,6% y *Bajos Estándares* con un 40,6% también, por otra parte aquellos dentro del rango de 34 a 44 años las respuestas se ubicaron en ambos extremos de la dimensión ya que un 39% mostró poseer *Bajos Estándares* y un 34,1% *Altos Estándares* al igual que los integrantes del grupo de 45 años o más quienes también 52,9% de ellos mostraron poseer *Bajos Estándares* y un 41,2% *Altos Estándares* (ver Tabla 39 y Figura 14).

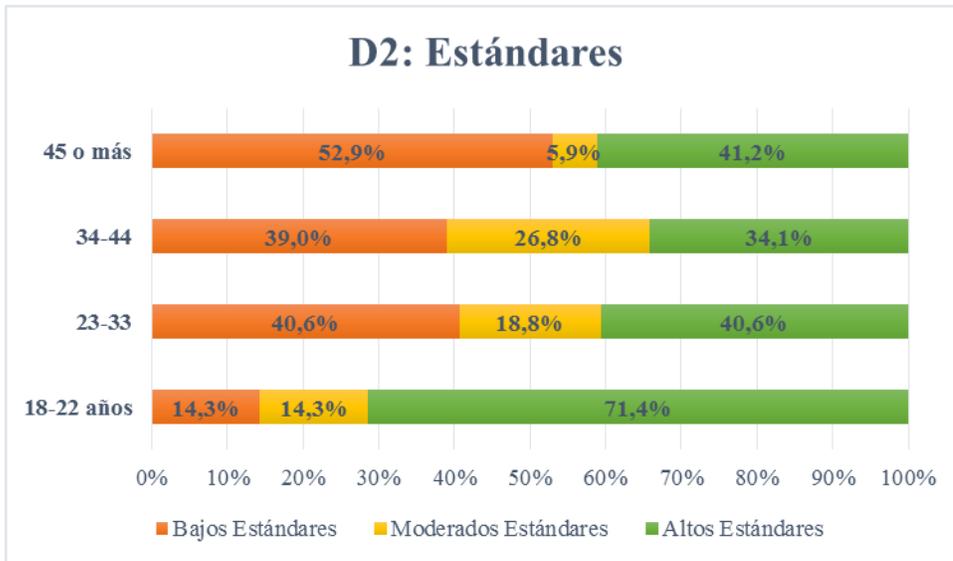


Figura 14. *Relación: Clima Organizacional (Estándares) – Edad.*

En la dimensión *Responsabilidad* el mayor porcentaje de personas en todos los rangos de edad establecidos indicaron que poseían una *Alta Responsabilidad* con un porcentaje de 64,3% para el rango de 18 a 22 años, 46,9% para el rango de 23 a 33 años, 58,5% para el rango de 34 a 44 años y finalmente 64,7% para el rango de 45 años o más (ver Tabla 39 y Figura 15).

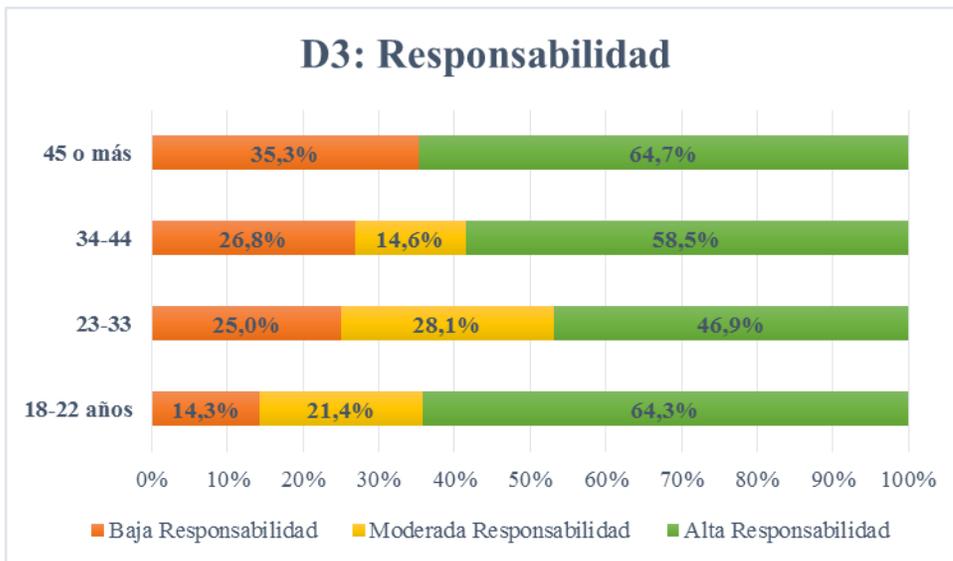


Figura 15. *Relación: Clima Organizacional (Responsabilidad) – Edad.*

Con respecto a la dimensión *Reconocimiento* los resultados obtenidos fueron, para el rango de 18 a 22 años un 78,6% de las personas mostraron un *Alto Reconocimiento*, en los rangos de 23 a 33 años y de 34 a 44 años los participantes se inclinaron hacia *Bajos niveles de Reconocimiento* con un 43,8% y un 41,5% respectivamente, finalmente en el rango de 45 años o más se obtuvieron respuestas que ubican al 35,3% de los participantes con *Bajo Reconocimiento* y un 35,3% con *Alto Reconocimiento* (ver Tabla 39 y Figura 16).

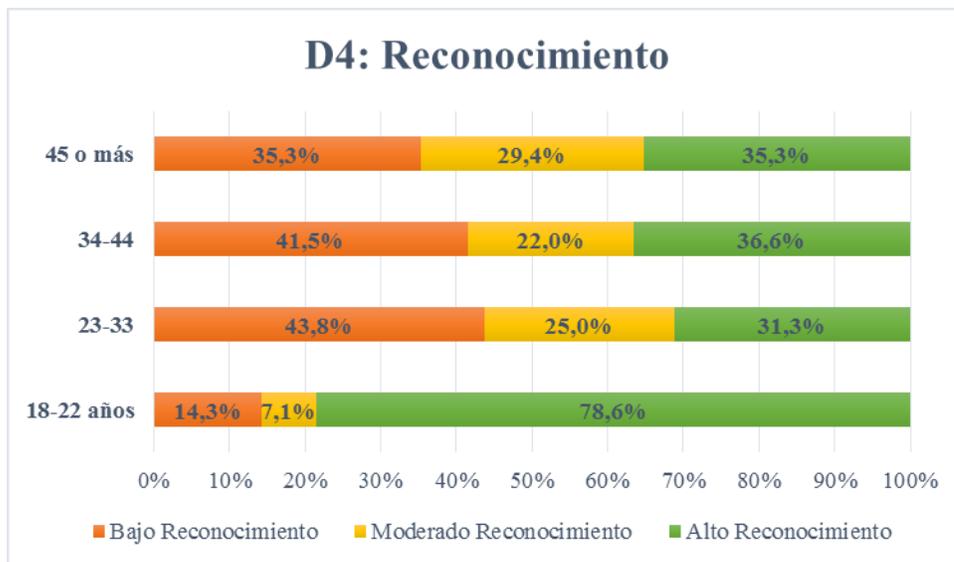


Figura 16. *Relación: Clima Organizacional (Reconocimiento) – Edad.*

Para la dimensión *Apoyo* el mayor porcentaje de sujetos en todos los rangos de edad indicaron que poseían *Altos niveles de Apoyo* con un porcentaje de 57,1% para el rango de 18 a 22 años, 37,5% para el rango de 23 a 33 años, 51,2% para el rango de 34 a 44 años y finalmente 41,2% para el rango de 45 años o más (ver Tabla 39 y Figura 17).

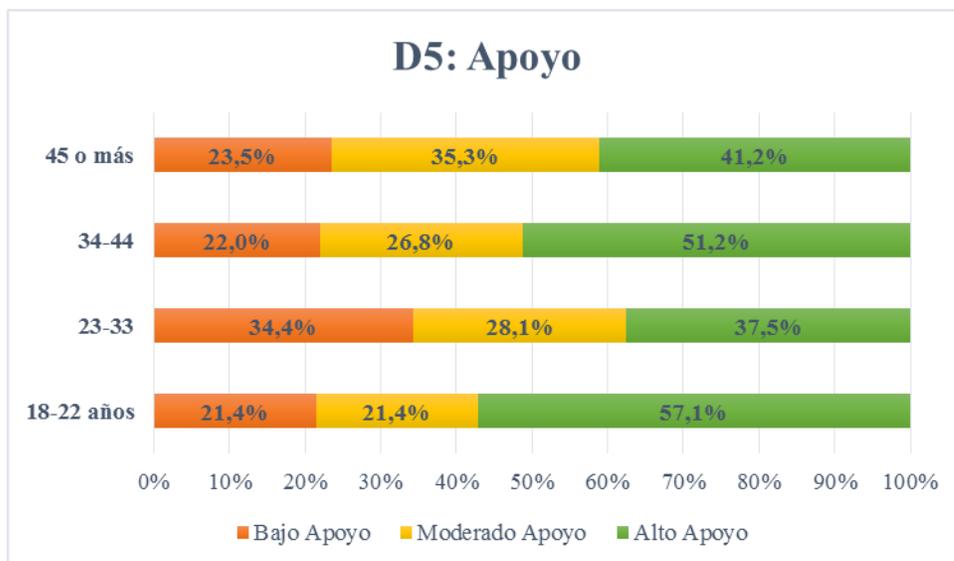


Figura 17. *Relación: Clima Organizacional (Apoyo) – Edad.*

Por último para la dimensión *Compromiso* el mayor porcentaje de sujetos en los rangos de edad de 18 a 22 años (64,3%), 23 a 33 años (56,3%) y 34 a 44 años (63,4%) indicaron que poseían *Altos niveles de Compromiso*, por otra parte para el rango de 45 años o más mostraron una tendencia hacia *bajos niveles de Compromiso* con un porcentaje de 52,9% (ver Tabla 39 y Figura 18).

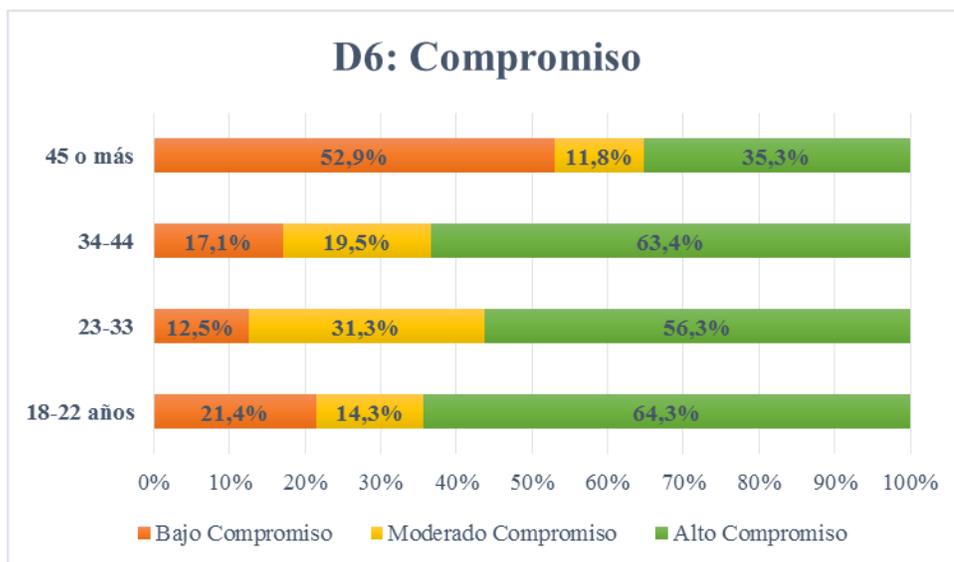


Figura 18. *Relación: Clima Organizacional (Compromiso) – Edad.*

Tabla 39.

Rangos de Edades de la Variable Edad con la variable Clima Organizacional y Sub-Dimensiones.

		Rangos de Edad							
		18-22 años		23-33		34-44		45 o más	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
D1: Estructura	Baja Estructura	2	14,3%	15	46,9%	14	34,1%	10	58,8%
	Moderada Estructura	2	14,3%	9	28,1%	8	19,5%	2	11,8%
	Alta Estructura	10	71,4%	8	25,0%	19	46,3%	5	29,4%
D2: Estándares	Bajos Estándares	2	14,3%	13	40,6%	16	39,0%	9	52,9%
	Moderados Estándares	2	14,3%	6	18,8%	11	26,8%	1	5,9%
	Altos Estándares	10	71,4%	13	40,6%	14	34,1%	7	41,2%
D3: Responsabilidad	Baja Responsabilidad	2	14,3%	8	25,0%	11	26,8%	6	35,3%
	Moderada Responsabilidad	3	21,4%	9	28,1%	6	14,6%	0	0,0%
	Alta Responsabilidad	9	64,3%	15	46,9%	24	58,5%	11	64,7%
D4: Reconocimiento	Bajo Reconocimiento	2	14,3%	14	43,8%	17	41,5%	6	35,3%
	Moderado Reconocimiento	1	7,1%	8	25,0%	9	22,0%	5	29,4%
	Alto Reconocimiento	11	78,6%	10	31,3%	15	36,6%	6	35,3%
D5: Apoyo	Bajo Apoyo	3	21,4%	11	34,4%	9	22,0%	4	23,5%
	Moderado Apoyo	3	21,4%	9	28,1%	11	26,8%	6	35,3%
	Alto Apoyo	8	57,1%	12	37,5%	21	51,2%	7	41,2%
D6: Compromiso	Bajo Compromiso	3	21,4%	4	12,5%	7	17,1%	9	52,9%
	Moderado Compromiso	2	14,3%	10	31,3%	8	19,5%	2	11,8%
	Alto Compromiso	9	64,3%	18	56,3%	26	63,4%	6	35,3%

Con respecto a los *estadísticos descriptivos* para la variable Clima Organizacional para el grupo de participantes dentro del rango de 18 a 22 años de edad se obtuvieron los siguientes datos, en la dimensión *Estructura* una media de 11,57 y una desviación de 2,59, en la dimensión *Estándares* una media de 23,29 y una desviación típica de 3,38, para la dimensión *Responsabilidad* una media de 10,14 y una desviación típica de 1,83, en la dimensión *Reconocimiento* una media de 11,71 y desviación típica de 2,52, en la dimensión *Apoyo* una media de 11,21 y una desviación típica de 2,42, finalmente en la dimensión *Compromiso* la media fue de 13,50 y la desviación típica de 2,50 (ver Tabla 40).

Por otra parte para los participantes que se encontraron dentro del rango de 23 a 33 años de edad se obtuvo lo siguiente, en la dimensión *Estructura* una media de 9,47 y

una desviación de 2,77, en la dimensión *Estándares* una media de 21,03 y una desviación típica de 3,87, para la dimensión *Responsabilidad* una media de 9,41 y una desviación típica de 1,77, en la dimensión *Reconocimiento* una media de 9,06 y desviación típica de 2,85, en la dimensión *Apoyo* una media de 10,53 y una desviación típica de 2,85, por último en la dimensión *Compromiso* la media fue de 13,84 y la desviación típica de 1,39 (ver Tabla 40).

Los resultados obtenidos para aquellos dentro del rango de 34 a 44 años de edad fueron los siguientes, en la dimensión *Estructura* una media de 10,27 y una desviación de 2,30, en la dimensión *Estándares* una media de 21,73 y una desviación típica de 3,13, para la dimensión *Responsabilidad* una media de 9,68 y una desviación típica de 2,20, en la dimensión *Reconocimiento* una media de 8,98 y desviación típica de 2,64, en la dimensión *Apoyo* una media de 11,22 y una desviación típica de 2,51, por último en la dimensión *Compromiso* la media fue de 14,02 y la desviación típica de 1,63 (ver Tabla 40).

Finalmente los participantes que se encontraron dentro del rango de 45 años o más se obtuvieron los siguientes resultados, para la dimensión *Estructura* una media de 9,41 y una desviación de 2,45, para la dimensión *Estándares* una media de 20,88 y una desviación típica de 3,35, para la dimensión *Responsabilidad* una media de 9,76 y una desviación típica de 2,65, para la dimensión *Reconocimiento* una media de 9,24 y desviación típica de 2,22, para la dimensión *Apoyo* una media de 10,65 y una desviación típica de 2,59, por último para la dimensión *Compromiso* la media fue de 12,18 y la desviación típica de 3,32 (ver Tabla 40).

Tabla 40.

Estadísticos descriptivos de la Variable Edad con la variable Clima Organizacional y Sub-Dimensiones.

		Descriptivos		
		N	Media	Desviación estándar
Dimensión 1 CO: Estructura	18-22 años	14	11,57	2,593
	23-33	32	9,47	2,771
	34-44	41	10,27	2,302
	45 o más	17	9,41	2,451
	Total	104	10,06	2,580
Dimensión 2 CO: Estándares	18-22 años	14	23,29	3,384
	23-33	32	21,03	3,873
	34-44	41	21,73	3,131
	45 o más	17	20,88	3,352
	Total	104	21,59	3,477
Dimensión 3 CO: Responsabilidad	18-22 años	14	10,14	1,834
	23-33	32	9,41	1,775
	34-44	41	9,68	2,207
	45 o más	17	9,76	2,658
	Total	104	9,67	2,102
Dimensión 4 CO: Reconocimiento	18-22 años	14	11,71	2,525
	23-33	32	9,06	2,918
	34-44	41	8,98	2,641
	45 o más	17	9,24	2,223
	Total	104	9,41	2,772
Dimensión 5 CO: Apoyo	18-22 años	14	11,21	2,424
	23-33	32	10,53	2,851
	34-44	41	11,22	2,515
	45 o más	17	10,65	2,597
	Total	104	10,91	2,607
Dimensión 6 CO: Compromiso	18-22 años	14	13,50	2,504
	23-33	32	13,84	1,394
	34-44	41	14,02	1,635
	45 o más	17	12,18	3,321
	Total	104	13,60	2,134

Para verificar si existían diferencias estadísticamente significativas entre las dimensiones de Clima Organizacional y el los rangos de edad establecidos, se realizó un análisis de *Anova* (ver Tabla 41). Los resultados indicaron que efectivamente existen diferencias significativas únicamente en las dimensiones *Reconocimiento* (0,09) y *Compromiso* (0,020). Estos valores nos indican que existen diferencias entre los grupos separados por edad específicamente en las dos dimensiones indicadas anteriormente, para poder conocer en cuales de los grupos ocurren estas diferencias específicamente se aplicó la prueba estadística de Post - Hoc (ver Tabla 42), cuyos resultados arrojaron que para la dimensión *Reconocimiento* la diferencia se encuentran entre los integrantes del rango de 18 a 22 años y los del rango de 23 a 33 años con un grado de significación de 0,013 y con los participantes del rango 34 a 44 años con un grado de significación de 0,007.

Por otra parte en la dimensión *Compromiso* se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los participantes dentro del rango de 23 a 33 años y los que tienen 45 años de edad o más con un grado de significación de 0,013 (ver Tabla 41).

Tabla 41.

Anova de la Variable Edad con la variable Clima Organizacional y Sub-Dimensiones.

ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Dimensión 1 CO: Estructura	Entre grupos	52,090	3	17,363	2,741	,047
	Dentro de grupos	633,564	100	6,336		
	Total	685,654	103			
Dimensión 2 CO: Estándares	Entre grupos	59,582	3	19,861	1,675	,177
	Dentro de grupos	1185,639	100	11,856		
	Total	1245,221	103			
Dimensión 3 CO: Responsabilidad	Entre grupos	5,515	3	1,838	,409	,747
	Dentro de grupos	449,370	100	4,494		
	Total	454,885	103			
Dimensión 4 CO: Reconocimiento	Entre grupos	86,455	3	28,818	4,089	,009
	Dentro de grupos	704,767	100	7,048		
	Total	791,221	103			
Dimensión 5 CO: Apoyo	Entre grupos	10,989	3	3,663	,531	,662
	Dentro de grupos	689,233	100	6,892		
	Total	700,221	103			
Dimensión 6 CO: Compromiso	Entre grupos	43,874	3	14,625	3,440	,020
	Dentro de grupos	425,165	100	4,252		
	Total	469,038	103			

Tabla 42.

Post - Hoc para la Variable Edad con la variable Clima Organizacional y Sub-Dimensiones.

Comparaciones múltiples					
HSD Tukey					
Variable dependiente		Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	
Dimensión 4 CO: Reconocimiento	23-33	2,652 [*]	,851	,013	
	18-22 años	34-44	2,739 [*]	,822	,007
	45 o más		2,479	,958	,053
	23-33	34-44	,087	,626	,999
		45 o más	-,173	,797	,996
	34-44	45 o más	-,260	,766	,987
Dimensión 6 CO: Compromiso		23-33	-,344	,661	,954
	18-22 años	34-44	-,524	,638	,844
		45 o más	1,324	,744	,290
	23-33	34-44	-,181	,486	,982
		45 o más	1,667 [*]	,619	,041
	34-44	45 o más	1,848 [*]	,595	,013

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

Esto puede traducirse a que los participantes con edades comprendidas entre 18 y 22 años efectivamente poseen altos niveles de *Reconocimiento*, lo que significa que sienten una alta necesidad de que el trabajo bien hecho que realicen se les sea recompensado, en comparación con aquellos participantes que tienen edades comprendidas entre 23 y 33 años y 34 y 44 años. Por otra parte en la dimensión *Compromiso* aquellos participantes con edades comprendidas entre 23 y 33 años poseen altos niveles de sentido de orgullo y pertenencia a la organización aumentando de igual forma su compromiso con las metas de la organización al contrario de los participantes dentro del grupo con edades de 45 años en adelante quienes en su mayoría mostraron un bajo compromiso.

4.9. RELACIÓN DE LA VARIABLE ATRIBUTIVA TIEMPO DE SERVICIO Y LA VARIABLE MOTIVACIÓN.

En este apartado desarrollaremos los resultados obtenidos al relacionar la variable atributiva *Tiempo de Servicio* con las dimensiones y Sub-dimensiones que conforman la variable Motivación (*Logro, Afiliación y Poder*).

4.9.1. Relación de la Variable Atributiva Tiempo de Servicio y la Variable Motivación.

Una vez realizado el análisis de la relación entre la variable atributiva *Tiempo de Servicio y la Motivación* pudimos observar que la frecuencia máxima en cuanto al Tiempo de Servicio fue de 31 con un porcentaje de 29,8 correspondiente al rango de 1 a 23 meses, seguida de una frecuencia de 29 para aquellas personas que tiene un Tiempo de Servicio de 5 a 8 años en la empresa, arrojando un porcentaje de 27,9 luego una frecuencia de 23 para aquellas personas que tiene un Tiempo de Servicio de 2 a 4 años, con un porcentaje de 22,1 y finalmente una frecuencia de 21 para aquellas personas que tiene un Tiempo de Servicio de 9 o más años en la empresa obteniendo un porcentaje de 20,2 (ver Tabla 43).

Tabla 43.
Tiempo de Servicio.

		Tiempo de Servicio	
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	1 mes a 23 meses	31	29,8
	2 años a 4 años	23	22,1
	5 a 8 años	29	27,9
	9 años o más	21	20,2
	Total	104	100,0

4.9.2. Relación entre la Variable Tiempo de Servicio y la variable Motivación al Logro.

Una vez realizado el análisis la relación entre la variable atributiva Tiempo de Servicio y la Motivación al Logro, pudimos observar la relación existente entre ambas variables según el baremo de interpretación de los resultados (ver Tabla 44).

En la Tabla 44, podemos observar como el mayor porcentaje de participantes en todos los rangos de *Tiempo de Servicio*, de 1 a 23 meses (71%), de 2 a 4 años de servicio (69,6%), de 5 a 8 años (65,5%) y aquellos con 9 o más años de servicio (47,6%) poseen una *Media Alta Motivación*, lo que quiere decir que a medida que los trabajadores tienen menos años en la empresa tienden a estar más *Motivados al Logro*, por ende se proponen metas para sí mismos y trabajan de manera persistente hasta conseguirlas.

Tabla 44.
Relación entre la Variable Atributiva Tiempo de Servicio y la variable Motivación al Logro.

		Motivación al Logro (Baremo)			Total	
		Media Baja Motivación	Media Alta Motivación	Alta Motivación		
Tiempo de Servicio	1 mes a 23 meses	Frecuencia	1	22	8	31
		%	3,2%	71,0%	25,8%	100,0%
	2 años a 4 años	Frecuencia	2	16	5	23
		%	8,7%	69,6%	21,7%	100,0%
	5 a 8 años	Frecuencia	1	19	9	29
		%	3,4%	65,5%	31,0%	100,0%
	9 años o más	Frecuencia	4	10	7	21
		%	19,0%	47,6%	33,3%	100,0%

En la Figura 19, podemos observar como en todos los rangos de *Tiempo de Servicio* el mayor porcentaje de respuestas dadas por los participantes se ubicó en la categoría *Media Alta Motivación*.

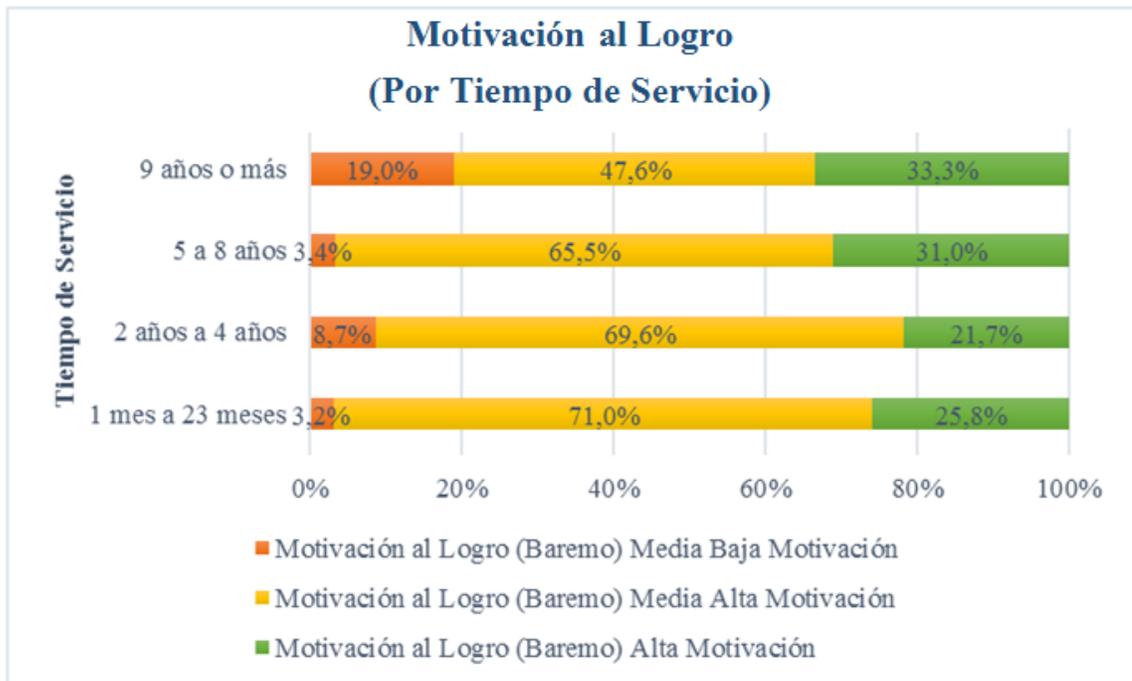


Figura 19. *Relación: Motivación al Logro – Tiempo de Servicio.*

Para explicar las diferencias entre el Tiempo de Servicio y la variable Motivación al Logro describiremos con más detalle las diferencias entre las medias según el baremo de interpretación de los resultados para cada una de las sub-dimensiones que conforman Motivación al Logro (ver Tabla 45).

En la dimensión *Motivación al Logro*, la media con mayor puntuación se encontró ubicada entre los 5 y 8 años de Tiempo de Servicio, con una puntuación de 4,50, seguida de una media de 4,40 para aquellos trabajadores que tienen de 2 a 4 años de Tiempo de Servicio, una media de 4,32 para el rango de 9 a más años de servicio en la empresa y finalmente una media de 4,27 para los trabajadores de 1 a 23 meses de servicio. Colocando a todos estos rangos en la categoría *Media Alta Motivación* según el baremo de resultados. Esto quiere decir que según la muestra seleccionada los trabajadores que

tienen entre 5 y 8 años de servicio están más orientadas a la *Motivación al Logro* en comparación de los otros rangos de Tiempo de Servicio, a proponerse metas más difíciles hasta cumplirlas, y a enseñar a sus compañeros en caso de ser necesario a cumplir su trabajo de mejor manera, sin esperar nada a cambio (ver Tabla 45).

Por su parte en la sub-dimensión *Metas de Desarrollo Personal*, se obtuvo que la media con mayor puntuación se encontró ubicada entre los 5 y 8 años de Tiempo de Servicio, con una puntuación de 4,51, seguida de una media de 4,48 para aquellos trabajadores que tienen de 9 o más años en la empresa, una media de 4,32 para el rango de 2 a 4 años y finalmente una media de 4,25 para los trabajadores de 1 a 23 meses de servicio. Colocando del mismo modo a todos estos rangos de Tiempo de Servicio en la categoría *Media Alta Motivación* según el baremo de resultados. Esto quiere decir que a medida que los trabajadores tienen más años trabajando en la empresa, van a estar más orientados a la superación personal en comparación de aquellos trabajadores que tienen menos tiempo (ver Tabla 45).

En la Sub-dimensión *Instrumentación*, las personas con 9 o más años dentro de la empresa muestran estar menos orientadas a la Instrumentación, en comparación con el resto de participantes ubicados en los otros rangos de tiempo de Servicio, ya que obtuvieron una media de 4,28 siendo esta la menor de todas. Es importante destacar que a pesar del número obtenido, los participantes dentro de este grupo, igualmente poseen una *Media Alta Motivación* en esta sub dimensión, solo que están menos orientados a crear estrategias de acción de logro como el esfuerzo, persistencia y planificación en comparación con el resto de los participantes (ver Tabla 45).

Para la Sub- dimensión *Compromiso de Tareas*, se obtuvo que la media con mayor puntuación se encontró ubicada entre los 9 años o más de Tiempo de Servicio, con una puntuación de 4,52, seguida de una media de 4,49 para aquellos trabajadores que tienen de 5 a 8 años en la empresa, una media de 4,19 para el rango de 1 a 23 meses y finalmente una media de 4,16 para los trabajadores de 2 a 4 años de servicio. Ubicando a todos rangos de Tiempo de Servicio en la categoría *Media Alta Motivación* según el baremo de interpretación de resultados. Esto indica que aquellos trabajadores quienes han

estado prestando sus servicios a la organización por durante más de 5 años tienden a poseer un mayor nivel de compromiso con las tareas que realizan, por ende muestran un mayor grado de responsabilidad asumido por las tareas propuestas en comparación con aquellos trabajadores que tienen menos tiempo (ver Tabla 45).

Finalmente en la Sub-dimensión *Creencias Facilitadoras del Logro*, todos los participantes mostraron tener una *Media Alta Motivación*, aun así, con respecto a las medias aquellos que tienen un tiempo de servicio de 2 a 4 años (4,63) y de 5 a 8 años (4,50), arrojaron las medias más altas, mientras que aquellos dentro del rango de 1 a 23 meses (4,09) y de 9 o más años (4,00) obtuvieron medias un poco más bajas. Esto nos indica los participantes quienes han prestado sus servicios dentro de la organización por un periodo de 2 a 8 años poseen mayor creencia de superación (ver Tabla 45).

Tabla 45.

Estadísticos descriptivos entre la Variable Atributiva Tiempo de Servicio y la variable Motivación al Logro y Sub-Dimensiones.

		Descriptivos		
		N	Media	Desviación estándar
Motivación al Logro	1 mes a 23 meses	31	4,2742	,45361
	2 años a 4 años	23	4,4004	,51058
	5 a 8 años	29	4,5074	,54779
	9 años o más	21	4,3214	,64726
	Total	104	4,3767	,53597
Dimensión 1: Metas de Desarrollo Personal	1 mes a 23 meses	31	4,2540	,34382
	2 años a 4 años	23	4,3207	,92305
	5 a 8 años	29	4,5172	,69895
	9 años o más	21	4,4881	,62613
	Total	104	4,3894	,66220
Dimensión 2: Instrumentación	1 mes a 23 meses	31	4,5323	1,10506
	2 años a 4 años	23	4,4275	,89446
	5 a 8 años	29	4,5080	1,09847
	9 años o más	21	4,2857	1,29759
	Total	104	4,4526	1,09092
Dimensión 3: Compromiso de Tarea	1 mes a 23 meses	31	4,1935	,70033
	2 años a 4 años	23	4,1630	,92198
	5 a 8 años	29	4,4914	,98535
	9 años o más	21	4,5238	,74542
	Total	104	4,3365	,85031
Dimensión 4: Creencias Facilitadoras del Logro	1 mes a 23 meses	31	4,0968	1,27495
	2 años a 4 años	23	4,6377	,82672
	5 a 8 años	29	4,5000	,98601
	9 años o más	21	4,0000	1,36117
	Total	104	4,3093	1,14495

Para verificar si existían diferencias estadísticamente significativas entre las Sub-dimensiones de Motivación al Logro y los rangos de Tiempo de Servicio establecidos, se realizó un análisis de *Anova*. Los resultados indicaron que *No* existen diferencias entre las medias (ver Tabla 46).

Tabla 46.
Anova – Motivación al Logro.

		ANOVA				
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Motivación al Logro	Entre grupos	,898	3	,299	1,044	,377
	Dentro de grupos	28,689	100	,287		
	Total	29,588	103			
Dimensión 1: Metas de Desarrollo Personal	Entre grupos	1,355	3	,452	1,031	,382
	Dentro de grupos	43,811	100	,438		
	Total	45,166	103			
Dimensión 2: Instrumentación	Entre grupos	,885	3	,295	,242	,867
	Dentro de grupos	121,696	100	1,217		
	Total	122,582	103			
Dimensión 3: Compromiso de Tarea	Entre grupos	2,758	3	,919	1,282	,285
	Dentro de grupos	71,713	100	,717		
	Total	74,471	103			
Dimensión 4: Creencias Facilitadoras del Logro	Entre grupos	6,944	3	2,315	1,807	,151
	Dentro de grupos	128,079	100	1,281		
	Total	135,023	103			

4.9.3. Relación entre la Variable Tiempo de Servicio y la variable Motivación a la Afiliación.

Una vez realizado el análisis la relación entre la variable atributiva Tiempo de Servicio y la Motivación a la afiliación, pudimos observar la relación existente entre ambas variables según el baremo de interpretación de los resultados (ver Tabla 47).

En la Tabla 47 y la Figura 20, podemos observar que al analizar la *Motivación a la Afiliación* con la variable atributiva *Tiempo de Servicio*, el mayor porcentaje de participantes en todos los rangos establecidos, de 1 a 23 meses (67,7%), de 2 a 4 años de servicio (56,5%), de 5 a 8 años (62,1%) y aquellos con 9 o más años de servicio (61,9%) poseen una *Media Alta Motivación*, lo que quiere decir que la mayoría de los participantes en todos los rango de Tiempo de Servicio presentan una necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas en el trabajo, sintiendo gran satisfacción al ser aceptados por los demás.

Tabla 47.
Tiempo de Servicio - Motivación a la Afiliación.

		Motivación a la Afiliación (Baremo)				Total	
		Baja Motivación	Media Baja Motivación	Media Alta Motivación	Alta Motivación		
Tiempo de Servicio	1 mes a 23 meses	Frecuencia	1	7	21	2	31
		%	3,2%	22,6%	67,7%	6,5%	100,0%
	2 años a 4 años	Frecuencia	0	6	13	4	23
		%	0,0%	26,1%	56,5%	17,4%	100,0%
	5 a 8 años	Frecuencia	0	4	18	7	29
		%	0,0%	13,8%	62,1%	24,1%	100,0%
	9 años o más	Frecuencia	0	3	13	5	21
		%	0,0%	14,3%	61,9%	23,8%	100,0%

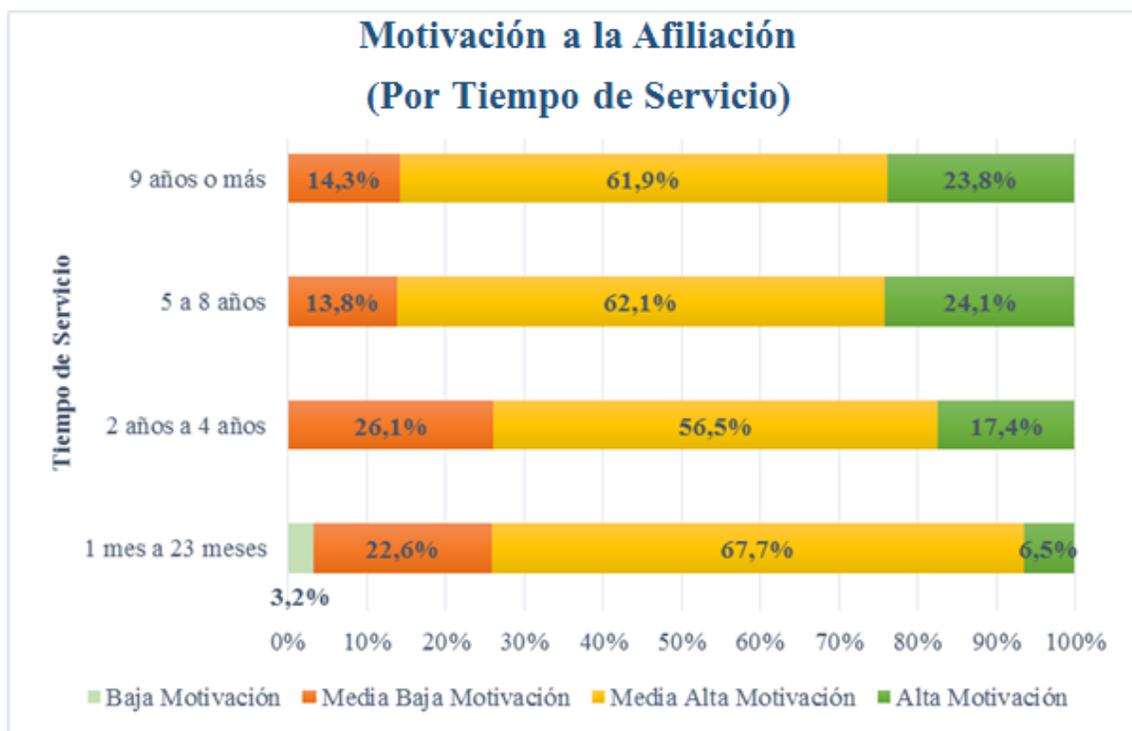


Figura 20. *Tiempo de Servicio - Motivación a la Afiliación.*

Para explicar las diferencias entre la variable atributiva Tiempo de Servicio y la variable Motivación a la Afiliación y sus Sub-dimensiones, analizaremos las diferencias entre las medias de los rangos establecidos según el baremo de interpretación de los resultados (ver Tabla 48).

En la dimensión *Motivación a la Afiliación*, según el análisis de las medias podemos observar que todos los participantes se ubican dentro de la categoría *Media Alta Motivación*, de 1 a 23 meses (3,90), de 2 a 4 años (3,90), de 5 a 8 años (4,18) y de 9 o más años (4,12), esto confirma la necesidad de los participantes de establecer y mantener lazos afectivos con sus compañeros de trabajo (ver Tabla 48).

Para la Sub-dimensión *Afiliación Básica*, se obtuvo igualmente en todos los participantes independientemente del tiempo de servicio que tengan dentro de la organización, de 1 a 23 meses (3,89), de 2 a 4 años (4,04), de 5 a 8 años (4,05) y de 9 o más años (3,88), se encuentran ubicados en la categoría de *Media Alta Motivación*, lo que indica que los participantes se encuentran interesados en construir relaciones amistosas (ver Tabla 48).

Por otra parte en la Sub-dimensión *Afiliación al Trabajo*, de igual forma todos los participantes independientemente del tiempo de servicio que tengan dentro de la organización se encuentran ubicados en la categoría de *Media Alta Motivación*, de 1 a 23 meses (3,91), de 2 a 4 años (3,76), de 5 a 8 años (4,31) y de 9 o más años (4,36), lo que indica que los participantes tienden a usar estrategias afiliativas dentro de sus lugares de trabajo (ver Tabla 48).

Tabla 48.

Estadísticos Descriptivos de la variable Motivación a la Afiliación.

		Descriptivos		
		N	Media	Desviación estándar
Motivación a la Afiliación	1 mes a 23 meses	31	3,90524	,729560
	2 años a 4 años	23	3,90489	,791662
	5 a 8 años	29	4,18750	,704141
	9 años o más	21	4,12262	,618941
	Total	104	4,02776	,717614
Dimensión 1: Afiliación Básica	1 mes a 23 meses	31	3,89113	,902971
	2 años a 4 años	23	4,04348	,736246
	5 a 8 años	29	4,05603	,873459
	9 años o más	21	3,88095	,709837
	Total	104	3,96875	,815645
Dimensión 2: Afiliación al Trabajo	1 mes a 23 meses	31	3,91935	,764818
	2 años a 4 años	23	3,76630	1,110580
	5 a 8 años	29	4,31897	,807738
	9 años o más	21	4,36395	,845616
	Total	104	4,08671	,901242

Para identificar si existían diferencias estadísticamente significativas entre las Sub-dimensiones de *Motivación a la Afiliación* y los rangos de *Tiempo de Servicio* establecidos, se calculó el estadístico *Anova* en donde se encontró que no existen diferencias entre las medias (ver Tabla 49).

Tabla 49.

Anova – Motivación a la Afiliación.

		ANOVA				
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Motivación a la Afiliación	Entre grupos	1,742	3	,581	1,132	,340
	Dentro de grupos	51,300	100	,513		
	Total	53,042	103			
Dimensión 1: Afiliación Básica	Entre grupos	,698	3	,233	,343	,794
	Dentro de grupos	67,825	100	,678		
	Total	68,523	103			
Dimensión 2: Afiliación al Trabajo	Entre grupos	6,408	3	2,136	2,765	,046
	Dentro de grupos	77,253	100	,773		
	Total	83,660	103			

4.9.4. Relación entre la Variable Tiempo de Servicio y la variable Motivación al Poder.

Una vez realizado el análisis la relación entre la variable atributiva Tiempo de Servicio y la Motivación al Poder, pudimos observar la relación existente entre ambas variables según el baremo de interpretación de los resultados (ver Tabla 50).

En la Tabla 50, podemos observar como el mayor porcentaje de participantes en el rango Tiempo de Servicio de 1 a 23 meses (54,8%) y de 5 a 8 años (55,2%) se ubican en la categoría de *Media Baja Motivación*, lo que quiere decir que estas personas tienen menos necesidad de encontrarse en situaciones en donde deban ejercer influencia sobre los demás utilizando el poder (ver Tabla 50 y Figura 21).

Mientras que la mayoría de las personas dentro de los grupos con un tiempo de servicio de 2 a 4 años (52,2%) y de 9 o más años (47,6%) se ubicaron en la categoría de *Media Alta Motivación*, esto indica que estas personas sienten mayor necesidad de tomar el control de las situaciones y se encuentran atraídos por realizar trabajos en donde puedan desempeñar un control sobre otros (ver Tabla 50 y Figura 21).

Tabla 50-

Tiempo de Servicio – Motivación al Poder.

		Motivación al Poder (Baremo)				Total	
		Baja Motivación	Media Baja Motivación	Media Alta Motivación	Alta Motivación		
Tiempo de Servicio	1 mes a 23 meses	Frecuencia	5	17	9	0	31
		%	16,1%	54,8%	29,0%	0,0%	100,0%
	2 años a 4 años	Frecuencia	0	10	12	1	23
		%	0,0%	43,5%	52,2%	4,3%	100,0%
	5 a 8 años	Frecuencia	0	16	13	0	29
		%	0,0%	55,2%	44,8%	0,0%	100,0%
	9 años o más	Frecuencia	3	7	10	1	21
		%	14,3%	33,3%	47,6%	4,8%	100,0%

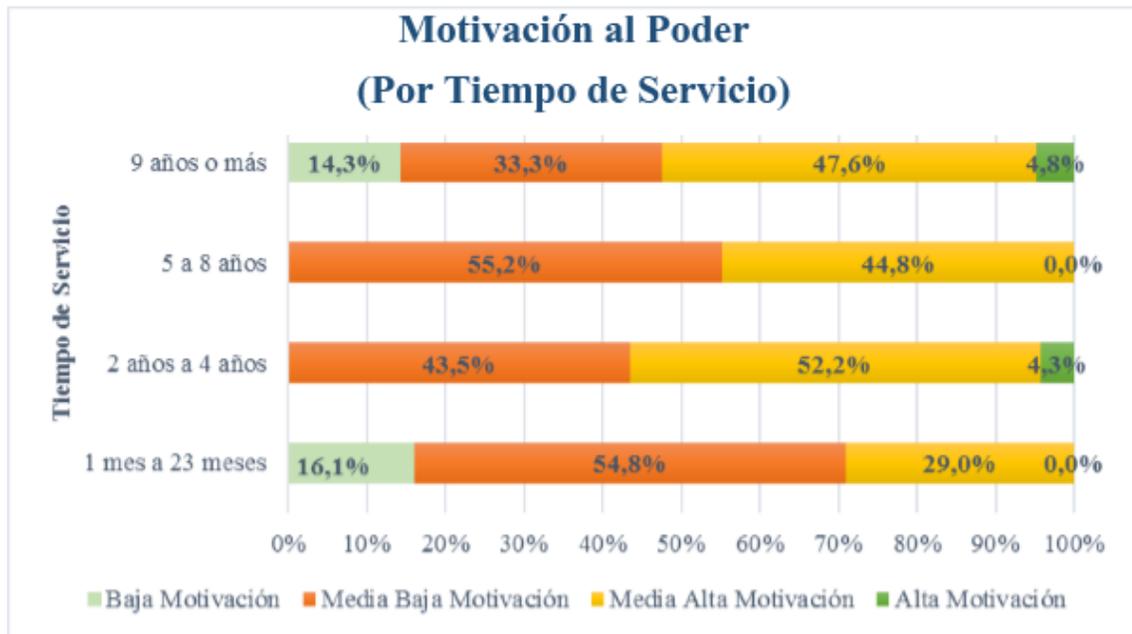


Figura 21. *Tiempo de Servicio – Motivación al Poder.*

Para explicar las diferencias entre los rangos de Tiempo de Servicio con la variable Motivación al Logro describiremos a detalle las diferencias entre las medias según el baremo de interpretación de los resultados en cada una de las sub-dimensiones que conforman Motivación al Poder (ver Tabla 51).

En la dimensión *Motivación al poder* según el baremo de interpretación de los resultados, los participantes dentro del grupo de *Tiempo de Servicio* de 2 a 4 años obtuvieron una media de 3,54 lo que indica que poseen una *Media Alta Motivación* en esta dimensión. Por otra parte los participantes dentro de los grupos de 1 a 23 meses (3,08), 5 a 8 años (3,40) y 9 o más años (3,30) se ubicaron en la categoría de *Media Baja Motivación* (ver tabla 51) lo que indica que 2 a 4 años, con una puntuación de 3,54 colocándola en la categoría *Media Alta Motivación*, lo que indica que las personas con una *Media Alta Motivación* en esta dimensión están interesadas en adquirir una posición profesional importante otorgando gran importancia a lo que piensan los demás acerca de ellos, a diferencia de aquellos quienes obtuvieron una *Media Baja Motivación*, quienes la evidencian en menor proporción.

Por su parte en la sub-dimensión *Poder Explotador*, todos los participantes independientemente del *Tiempo de Servicio* dentro de la organización se ubicaron en la categoría *Media Alta Motivación* lo que indica que tienden a utilizar a las personas para beneficio propio (ver tabla 51).

Y Finalmente para la Sub-dimensión *Poder Benigno*, los participantes que han prestado sus servicios a la organización por un tiempo de 1 a 23 meses (2,63) se ubicaron en la categoría *Baja Motivación*, por su parte el resto de los participantes que pertenecen a los demás rangos de Tiempo de Servicio, de 2 a 4 años (3,20), de 5 a 8 años (2,91) y de 9 o más años (2,82) se ubicaron en la categoría *Media Baja Motivación*. Esto nos indica que los participantes muestran bajos niveles de afectos y cogniciones positivas con respecto al poder (ver tabla 51).

Tabla 51.

Estadísticos Descriptivos de la variable Motivación al Poder.

		Descriptivos		
		N	Media	Desviación estándar
Motivación al Poder	1 mes a 23 meses	31	3,0806	,64105
	2 años a 4 años	23	3,5435	,65753
	5 a 8 años	29	3,4034	,56961
	9 años o más	21	3,3006	,92810
	Total	104	3,3174	,70564
Dimensión1: Poder Explotador	1 mes a 23 meses	31	3,5258	,82339
	2 años a 4 años	23	3,8783	1,02556
	5 a 8 años	29	3,8897	,75845
	9 años o más	21	3,7762	1,31526
	Total	104	3,7558	,96892
Dimensión 2: Poder Benigno	1 mes a 23 meses	31	2,6355	,69308
	2 años a 4 años	23	3,2087	,55507
	5 a 8 años	29	2,9172	,62052
	9 años o más	21	2,8249	,69104
	Total	104	2,8791	,66802

Para verificar la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre los grupos según el Tiempo de Servicio en la empresa y la variable Motivación al Poder, se

realizó el cálculo de *Anova* (Ver tabla 52), consiguiendo que efectivamente existen diferencias significativa en la Sub-dimensión *Poder Benigno* con un grado de significación de 0,017. Para explorar mejor entre cuales grupos existen esas diferencias se realizó el cálculo del estadístico Post - Hoc (ver Tabla 53) el cual nos indicó que las diferencias se encuentran entre aquellos trabajadores con un tiempo de servicio de 1 a 23 meses (*Baja Motivación hacia el Poder Benigno*) y de 2 a 4 años (*Media Baja Motivación hacia el Poder Benigno*), esto quiere decir que a pesar que ambos grupos se encuentran en categorías de *Baja Motivación existe* una diferencia con una significación de 0,017 del uso altruista del poder.

Tabla 52.

Anova de la variable Atributiva Tiempo de Servicio y la variable Motivación al Poder y Sub-Dimensiones.

		ANOVA				
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Motivación al Poder	Entre grupos	3,134	3	1,045	2,169	,096
	Dentro de grupos	48,152	100	,482		
	Total	51,286	103			
Dimensión1: Poder Explotador	Entre grupos	2,513	3	,838	,889	,449
	Dentro de grupos	94,183	100	,942		
	Total	96,697	103			
Dimensión 2: Poder Benigno	Entre grupos	4,442	3	1,481	3,566	,017
	Dentro de grupos	41,521	100	,415		
	Total	45,964	103			

Tabla 53.

Post - Hoc de la variable Atributiva Tiempo de Servicio y la variable Motivación al Poder y Sub-dimensiones.

Comparaciones múltiples

Dimensión 2: Poder Benigno

HSD Tukey

(I) Tiempo de Servicio		Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
	2 años a 4 años	-,57321*	,17733	,009
1 mes a 23 meses	5 a 8 años	-,28176	,16647	,333
	9 años o más	-,18938	,18212	,726
2 años a 4 años	5 a 8 años	,29145	,17992	,372
	9 años o más	,38383	,19449	,205
5 a 8 años	9 años o más	,09237	,18463	,959

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

4.10. RELACIÓN DE LA VARIABLE ATRIBUTIVA TIEMPO DE SERVICIO Y LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL.

A continuación desarrollaremos los resultados obtenidos al relacionar la variable atributiva Tiempo de Servicio con las dimensiones y sub-dimensiones que conforman la variable Clima Organizacional (*Estructura, Estándares, Responsabilidad, Reconocimiento, Apoyo y Compromiso*).

4.10.1. Relación entre la variable atributiva Tiempo de Servicio con la variable Clima Organizacional y Sub-Dimensiones.

Al analizar la relación entre la variable atributiva *Tiempo de Servicio* en la empresa y la variable *Clima Organizacional*, pudimos observar con respecto la primera dimensión *Estructura* que un alto porcentaje de aquellos quienes tienen entre 1 a 23 meses (45,2%) y entre 2 a 4 años (47,8%) trabajando dentro de la organización poseen una *Baja Estructura*, por otra parte el 55,2% de aquellos que tienen entre 5 a 8 años trabajando dentro de la empresa muestran que poseen una *Alta Estructura*, mientras que aquellos que tienen entre 9 o más años trabajando dentro de la organización un 42,9% posee una *Baja Estructura* y otro 49,2% posee una *Alta Estructura* (ver Figura 22).

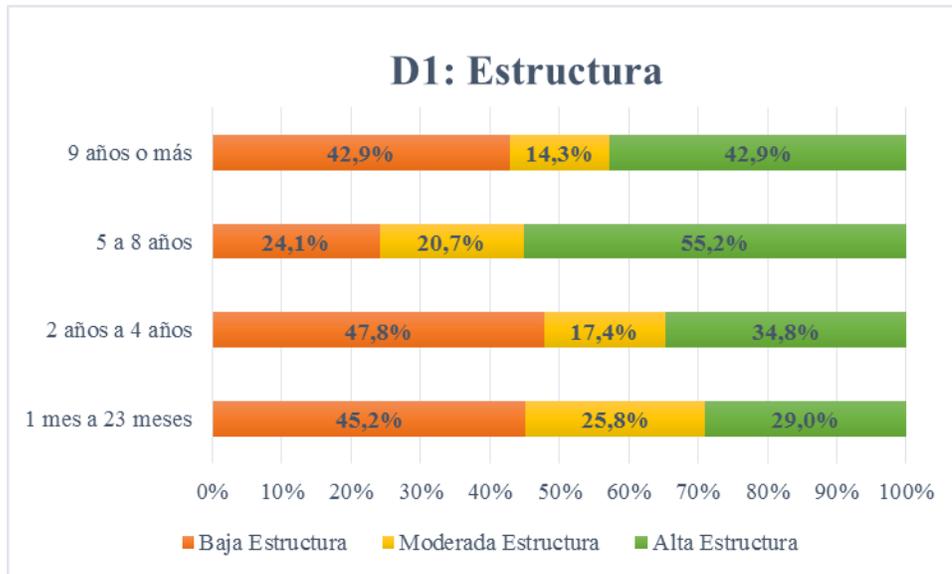


Figura 22. *Relación: Dimensiones de Clima Organizacional (Estructura) – Tiempo de Servicio.*

Para la dimensión *Estándares* se observó que el 48,4% de aquellos participantes quienes tienen un Tiempo de Servicio entre 1 y 23 meses poseen Bajos Estándares, por otra parte 52,2% de los sujetos que han prestado sus servicios por un tiempo entre 2 y 4 años dentro de la empresa mostraron también Bajos Estándares, mientras que el 55,2% de aquellos quienes han trabajado en la organización por un periodo entre 5 a 8 años y el 52,4% que lo ha hecho por un periodo 9 años o más, en ambos casos muestran unos Altos Estándares (ver Figura 23).

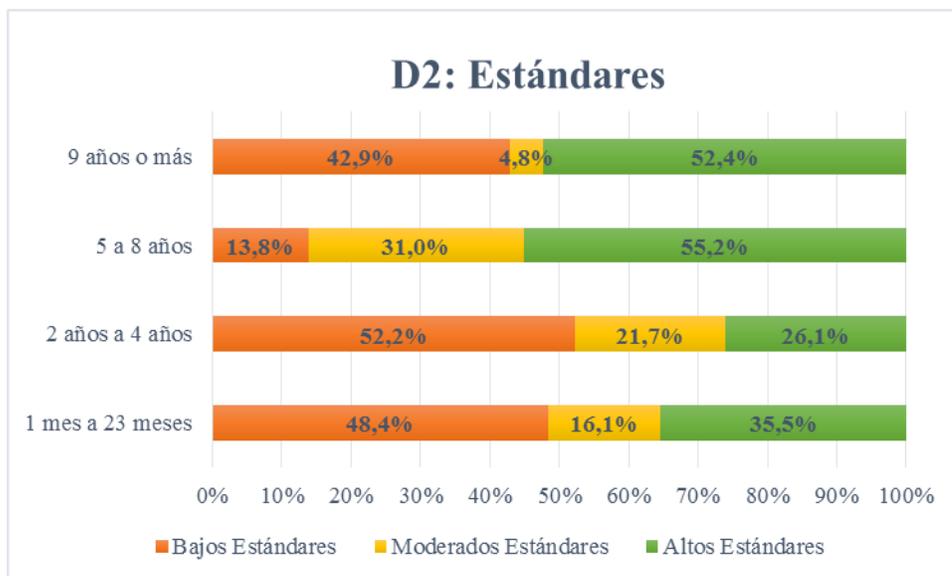


Figura 23. Relación: Dimensiones de Clima Organizacional (Estándares) – Tiempo de Servicio.

En la dimensión *Responsabilidad* el mayor porcentaje de personas en los rangos de Tiempo de Servicio establecidos de 1 a 23 meses (51,6%), de 2 a 4 años (78,3%) y de 9 años o más (61,9%) indicaron que poseían una *Alta Responsabilidad*, por otra parte el mayor porcentaje de participantes que tienen un tiempo de servicio que va de 5 a 8 años se distribuyó en un 41,4% para *Baja Responsabilidad* y otro 41,4% para *Alta Responsabilidad* (Ver Tabla 54 y Figura 24).

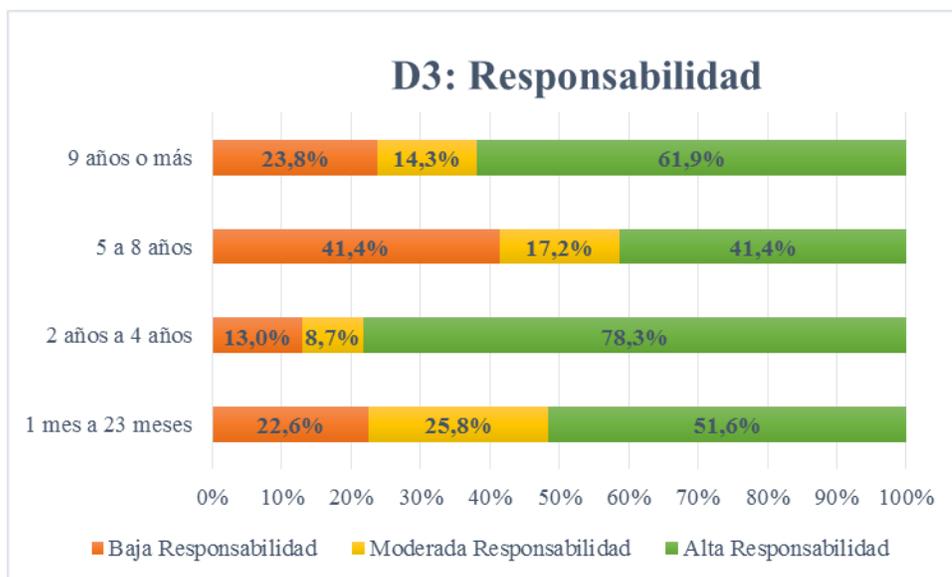


Figura 24. *Relación: Dimensiones de Clima Organizacional (Responsabilidad) – Tiempo de Servicio*

Con respecto a la dimensión *Reconocimiento* los resultados obtenidos fueron los siguientes, las personas que han prestado sus servicios a la organización por un periodo de tiempo que va de 1 a 23 meses mostraron en una proporción de 41,9% *Alto Reconocimiento* y un 41,9% *Bajo Reconocimiento*, por su parte quienes tienen de 2 a 4 años de servicio un 52,2% se inclinaron hacia *Bajos niveles de Reconocimiento*, mientras que aquellos que tienen de 5 a 8 años o de 9 años de servicio en adelante muestran que el 55,2% y el 42,9% respectivamente, poseen un *Alto Reconocimiento* (Ver Tabla 54 y Figura 25).

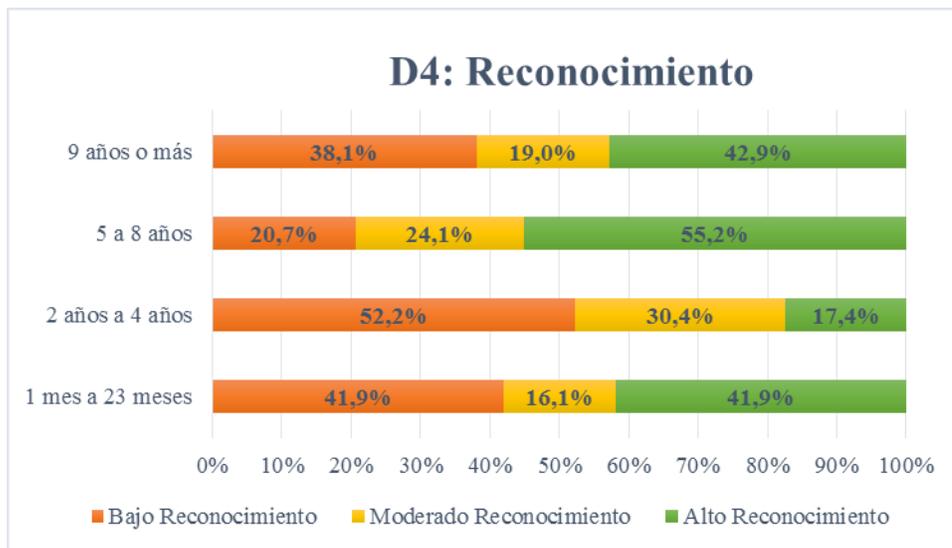


Figura 25. *Relación: Dimensiones de Clima Organizacional (Reconocimiento) – Tiempo de Servicio.*

Para la dimensión *Apoyo* el mayor porcentaje de personas en los rangos de *Tiempo de Servicio* establecidos de 1 a 23 meses (41,9%), de 5 a 8 años (69%) y de 9 años o más (38,1%) indicaron que poseían un *Alto Apoyo*, por otra parte el mayor porcentaje de participantes que tienen un tiempo de servicio que va de 2 a 4 años el 47,8% incluidas en este rango mostró poseer un *Bajo Apoyo* (Ver Tabla 54 y Figura 26).

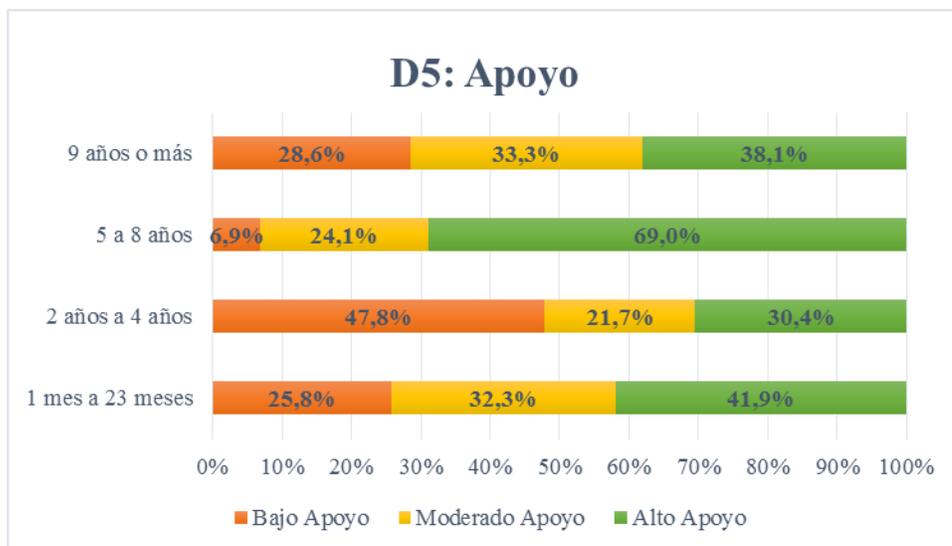


Figura 26. *Relación: Dimensiones de Clima Organizacional (Apoyo) – Tiempo de Servicio*

Por último para la dimensión *Compromiso* el mayor porcentaje de personas en los rangos de Tiempo de Servicio que van de 1 a 23 meses (61,3%), de 5 a 8 años (69%) y de 9 años o más (57,1%) indicaron que poseen un *Alto nivel de Compromiso*, por otra parte el mayor porcentaje de participantes que tienen un tiempo de servicio que va de 2 a 4 años se distribuyó en un 34,8% para *Moderado Compromiso* y otro 34,8% para *Alto Compromiso* (Ver Tabla 54 y Figura 27).

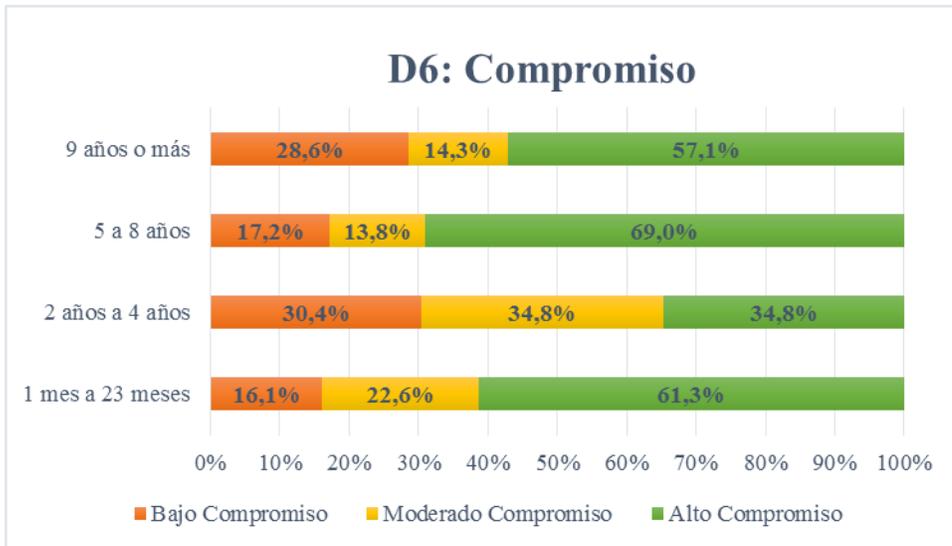


Figura 27. *Relación: Dimensiones de Clima Organizacional (Compromiso) – Tiempo de Servicio.*

Tabla 54.

Variable Atributiva Tiempo de Servicio con la variable Clima Organizacional y Sub-Dimensiones.

		Tiempo de Servicio							
		1 mes a 23 meses		2 años a 4 años		5 a 8 años		9 años o más	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
D1: Estructura	Baja Estructura	14	45,2%	11	47,8%	7	24,1%	9	42,9%
	Moderada Estructura	8	25,8%	4	17,4%	6	20,7%	3	14,3%
	Alta Estructura	9	29,0%	8	34,8%	16	55,2%	9	42,9%
D2: Estándares	Bajos Estándares	15	48,4%	12	52,2%	4	13,8%	9	42,9%
	Moderados Estándares	5	16,1%	5	21,7%	9	31,0%	1	4,8%
	Altos Estándares	11	35,5%	6	26,1%	16	55,2%	11	52,4%
D3: Responsabilidad	Baja Responsabilidad	7	22,6%	3	13,0%	12	41,4%	5	23,8%
	Moderada Responsabilidad	8	25,8%	2	8,7%	5	17,2%	3	14,3%
	Alta Responsabilidad	16	51,6%	18	78,3%	12	41,4%	13	61,9%
D4: Reconocimiento	Bajo Reconocimiento	13	41,9%	12	52,2%	6	20,7%	8	38,1%
	Moderado Reconocimiento	5	16,1%	7	30,4%	7	24,1%	4	19,0%
	Alto Reconocimiento	13	41,9%	4	17,4%	16	55,2%	9	42,9%
D5: Apoyo	Bajo Apoyo	8	25,8%	11	47,8%	2	6,9%	6	28,6%
	Moderado Apoyo	10	32,3%	5	21,7%	7	24,1%	7	33,3%
	Alto Apoyo	13	41,9%	7	30,4%	20	69,0%	8	38,1%
D6: Compromiso	Bajo Compromiso	5	16,1%	7	30,4%	5	17,2%	6	28,6%
	Moderado Compromiso	7	22,6%	8	34,8%	4	13,8%	3	14,3%
	Alto Compromiso	19	61,3%	8	34,8%	20	69,0%	12	57,1%

Con respecto a los estadísticos descriptivos obtenidos según el *Tiempo de Servicio* dentro de la organización para la variable *Clima Organizacional* para el grupo de participantes que tienen de 1 a 23 meses en la dimensión *Estructura* una media de 9,71 y una desviación de 2,75, en la dimensión *Estándares* una media de 20,81 y una desviación típica de 3,77, para la dimensión *Responsabilidad* una media de 9,87 y una desviación típica de 1,96, en la dimensión *Reconocimiento* una media de 9,48 y desviación típica de 2,87, en la dimensión *Compromiso* una media de 13,90 y una desviación típica de 1,81, finalmente en la dimensión *Apoyo* la media fue de 10,97 y la desviación típica de 2,31 (ver Tabla 55).

Por otra parte para los participantes con un *Tiempo de Servicio* entre 2 y 4 años obtuvimos en la dimensión *Estructura* se obtuvo una media de 9,43 y una desviación de 2,99, en la dimensión *Estándares* una media de 20,43 y una desviación típica de 3,40, para la dimensión *Responsabilidad* una media de 10,17 y una desviación típica de 1,85, en la dimensión *Reconocimiento* una media de 8,13 y desviación típica de 2,88, en la dimensión *Compromiso* una media de 13,26 y una desviación típica de 1,88, por último en la dimensión *Apoyo* la media fue de 9,39 y la desviación típica de 3,20 (ver Tabla 55).

Los resultados obtenidos para los que tienen un *Tiempo de Servicio* entre 5 y 8 años fueron los siguientes, en la dimensión *Estructura* una media de 10,69 y una desviación de 1,94, en la dimensión *Estándares* una media de 23,03 y una desviación típica de 2,35, para la dimensión *Responsabilidad* una media de 9,00 y una desviación típica de 2,34, en la dimensión *Reconocimiento* una media de 10,48 y desviación típica de 2,13, en la dimensión *Compromiso* una media de 13,69 y una desviación típica de 2,62, por último en la dimensión *Apoyo* la media fue de 12,17 y la desviación típica de 2,07 (ver Tabla 55).

Finalmente los participantes que tienen un *Tiempo de Servicio* que va de 9 años o más obtuvieron los siguientes resultados, para la dimensión *Estructura* una media de 10,36 y una desviación de 2,55, para la dimensión *Estándares* una media de 22,00 y una desviación típica de 3,83, para la dimensión *Responsabilidad* una media de 9,76 y una desviación típica de 2,11, para la dimensión *Reconocimiento* una media de 9,24 y desviación típica de 2,84, para la dimensión *Compromiso* una media de 13,38 y una desviación típica de 2,15, por último para la dimensión *Apoyo* la media fue de 10,76 y la desviación típica de 2,16 (ver Tabla 55).

Tabla 55.

Estadísticos Descriptivos de la variable Motivación al Poder

		Descriptivos		
		N	Media	Desviación estándar
Dimensión 1 CO: Estructura	1 mes a 23 meses	31	9,71	2,735
	2 años a 4 años	23	9,43	2,997
	5 a 8 años	29	10,69	1,948
	9 años o más	21	10,38	2,559
	Total	104	10,06	2,580
Dimensión 2 CO: Estándares	1 mes a 23 meses	31	20,81	3,772
	2 años a 4 años	23	20,43	3,409
	5 a 8 años	29	23,03	2,353
	9 años o más	21	22,00	3,834
	Total	104	21,59	3,477
Dimensión 3 CO: Responsabilidad	1 mes a 23 meses	31	9,87	1,962
	2 años a 4 años	23	10,17	1,850
	5 a 8 años	29	9,00	2,345
	9 años o más	21	9,76	2,119
	Total	104	9,67	2,102
Dimensión 4 CO: Reconocimiento	1 mes a 23 meses	31	9,48	2,874
	2 años a 4 años	23	8,13	2,881
	5 a 8 años	29	10,48	2,132
	9 años o más	21	9,24	2,844
	Total	104	9,41	2,772
Dimensión 6 CO: Compromiso	1 mes a 23 meses	31	13,90	1,814
	2 años a 4 años	23	13,26	1,888
	5 a 8 años	29	13,69	2,620
	9 años o más	21	13,38	2,156
	Total	104	13,60	2,134
Dimensión 5 CO: Apoyo	1 mes a 23 meses	31	10,97	2,316
	2 años a 4 años	23	9,39	3,201
	5 a 8 años	29	12,17	2,071
	9 años o más	21	10,76	2,166
	Total	104	10,91	2,607

Para verificar si existían diferencias estadísticamente significativas entre las dimensiones de *Clima Organizacional* y el *Tiempo de Servicio* establecidos, se realizó un

análisis de *Anova* (ver Tabla 56). Los resultados indicaron que efectivamente *existen* diferencias estadísticamente significativas en las dimensiones *Estándares* (0,022), *Reconocimiento* (0,023) y *Apoyo* (0,001). Para poder conocer en cuales de los grupos de acuerdo al Tiempo de Servicio dentro de la organización ocurren específicamente estas diferencias se aplicó la prueba estadística de *Post - Hoc* (ver tabla 56), cuyos resultados arrojaron que para la dimensión *Estándares* la diferencia se encuentran entre los integrantes con Tiempo de Servicio que van de 2 a 4 años y aquellos que tienen un Tiempo de Servicio entre 5 y 8 años con un grado de significación de 0,033.

Por otra parte en la dimensión *Reconocimiento* la diferencia se encuentran entre los integrantes con Tiempo de Servicio que van de 2 a 4 años y aquellos que tienen un Tiempo de Servicio entre 5 y 8 años con un grado de significación de 0,012 y en la dimensión *Apoyo* las diferencias también se encontraron entre los mismos grupo nombrados anteriormente con un grado de significación de 0,001 (ver tabla 55).

Tabla 55.
Anova – Clima Organizacional y Tiempo de Servicio.

		ANOVA				
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Dimensión 1 CO: Estructura	Entre grupos	26,455	3	8,818	1,338	,266
	Dentro de grupos	659,199	100	6,592		
	Total	685,654	103			
Dimensión 2 CO: Estándares	Entre grupos	113,765	3	37,922	3,352	,022
	Dentro de grupos	1131,456	100	11,315		
	Total	1245,221	103			
Dimensión 3 CO: Responsabilidad	Entre grupos	20,287	3	6,762	1,556	,205
	Dentro de grupos	434,598	100	4,346		
	Total	454,885	103			
Dimensión 4 CO: Reconocimiento	Entre grupos	71,820	3	23,940	3,328	,023
	Dentro de grupos	719,402	100	7,194		
	Total	791,221	103			
Dimensión 5 CO: Apoyo	Entre grupos	99,828	3	33,276	5,542	,001
	Dentro de grupos	600,393	100	6,004		
	Total	700,221	103			
Dimensión 6 CO: Compromiso	Entre grupos	6,735	3	2,245	,486	,693
	Dentro de grupos	462,304	100	4,623		
	Total	469,038	103			

Estos resultados nos indican que efectivamente *existen* diferencias estadísticamente significativas entre los grupos que han estado trabajando dentro de la organización por un periodo de tiempo de 2 a 4 años, quienes mostraron que un 56% de los participantes poseen bajos *Estándares*, un 52% bajo Reconocimiento y un 47% bajo *Apoyo*, esto indica que aquellas personas quienes han estado prestando sus servicios durante el tiempo indicado anteriormente no perciben que la organización hace mucho énfasis en las normas de rendimiento lo que puede afectar el sentimiento de orgullo que pueda tener el empleado al realizar un trabajo bien hecho, influencia también en la percepción de las personas en la forma en que la organización reconoce el buen trabajo a través de la recompensa o el castigo y finalmente el sentimiento que tienen los empleados de confianza y ayuda mutua dentro de los grupos de trabajo, en comparación con aquellos que llevan trabajando dentro de la organización por un tiempo de 5 a 8 años un quienes

55% de los participantes mostraron poseer *Altos Estándares*, otro 55% alto *Reconocimiento* y un 69% alto *Apoyo* (ver Tabla 56).

Tabla 56.

Post – Hoc – Clima Organizacional y Tiempo de Servicio.

Comparaciones múltiples					
HSD Tukey					
Variable dependiente		Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	
Dimensión 2 CO: Estándares	2 años a 4 años	,372	,926	,978	
	1 mes a 23 meses	5 a 8 años	-2,228	,869	,056
		9 años o más	-1,194	,951	,593
	2 años a 4 años	5 a 8 años	-2,600 [*]	,939	,033
		9 años o más	-1,565	1,015	,417
	5 a 8 años	9 años o más	1,034	,964	,707
Dimensión 4 CO: Reconocimiento	2 años a 4 años	1,353	,738	,264	
	1 mes a 23 meses	5 a 8 años	-,999	,693	,477
		9 años o más	,246	,758	,988
	2 años a 4 años	5 a 8 años	-2,352 [*]	,749	,012
		9 años o más	-1,108	,810	,522
	5 a 8 años	9 años o más	1,245	,769	,372
Dimensión 5 CO: Apoyo	2 años a 4 años	1,576	,674	,096	
	1 mes a 23 meses	5 a 8 años	-1,205	,633	,233
		9 años o más	,206	,693	,991
	2 años a 4 años	5 a 8 años	-2,781 [*]	,684	,001
		9 años o más	-1,371	,740	,255
	5 a 8 años	9 años o más	1,411	,702	,192

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

4.11. DESCRIPCIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL BAJO EL ENFOQUE DE ROBERT STRINGER Y MOTIVACIÓN SEGÚN DAVID MCCLELLAND.

Debido a la naturaleza de la presente investigación de orden *No Experimental – Transeccional Descriptivo y de Campo*, describiremos la relación entre las variables *Motivación* y *Clima Organizacional* según los enfoques mencionados anteriormente.

Describiremos en qué medida un tipo de *Motivación* (*a la Afiliación, al Logro o al Poder*) implica una determinada visión de *Clima Organizacional*, comparando las

frecuencias y porcentajes de las respuestas para cada una de las dimensiones de ambas variables.

4.11.1. Relación entre Clima Organizacional y Motivación al Logro.

Para determinar la relación existente entre la variable *Clima Organizacional* y la variable *Motivación al Logro*, se describió el *Nivel* de Motivación según cada dimensión de Clima Organizacional.

En la dimensión *Estructura*, se obtuvo que 41 personas poseen una Baja Estructura de las cuales 12,2% poseen una Media Baja Motivación, 65,9% poseen Media Alta Motivación y un 22% poseen Alta Motivación. Por otra parte 21 personas poseen una Moderada Estructura de las cuales 66,7% poseen Media Alta Motivación, 33,3% poseen Alta Motivación. Finalmente 42 personas poseen una Alta Estructura de las cuales 7,1% poseen Media Baja Motivación, 61,9% poseen Media Alta Motivación, un 31% poseen Alta Motivación (ver Tabla 57).

En la dimensión *Estándares*, se obtuvo que 40 personas poseen Bajos Estándares de los cuales 12,5% poseen una Baja Motivación, 67,5% poseen Media Baja Motivación y un 20% poseen Alta Motivación. Por otra parte 44 personas poseen Moderados Estándares de los cuales 6,8% poseen Baja Motivación, 61,4% poseen Media Alta Motivación y un 31,8% poseen Alta Motivación. Motivación, finalmente un 40,9% poseen Media Alta Motivación y un 4,5% que posee Alta Motivación (ver Tabla 57).

En la dimensión *Responsabilidad*, se obtuvo que 27 personas poseen una Baja Responsabilidad de las cuales 7,4% poseen una Baja Motivación, 51,9% poseen Media Alta Motivación y un 40,7% poseen Media Alta Motivación. Por otra parte 18 personas poseen una Moderada Responsabilidad de las cuales 66,7% poseen Media Alta Motivación, 66,7% poseen Media Alta Motivación y un 33,3% poseen Alta Motivación. Finalmente 59 personas poseen una Alta Responsabilidad de las cuales 10,2% poseen Media Baja Motivación, 69,5% poseen Media Alta Motivación, un 20,3% poseen Alta Motivación (ver Tabla 57).

En la dimensión *Reconocimiento* se obtuvo que del 100% de la muestra, 39 personas poseen un Bajo Reconocimiento de las cuales 5.1% poseen una Media Baja Motivación, 71,8% poseen Media Alta Motivación y un 23,1% poseen Alta Motivación. Por otra parte 23 personas poseen un Moderado Reconocimiento de las cuales 13% poseen Media Baja Motivación, 60,9% poseen Media Alta Motivación, un 26,1% poseen Alta Motivación. Finalmente 59 personas poseen un Alto Reconocimiento de las cuales 7,1% poseen Media Baja Motivación, 59,5% poseen Media Alta Motivación y un 33.3% poseen Alta Motivación (ver Tabla 57).

En la dimensión *Apoyo*, se obtuvo que del 100% de la muestra, 27 personas poseen un Bajo Apoyo de las cuales 3,7% poseen una Media Baja Motivación, 77,8% poseen Media Alta Motivación y un 18,5% poseen Alta Motivación. Por otra parte 29 personas poseen un Moderado Apoyo de las cuales 13,8% poseen Media Baja Motivación, 62,1% poseen Media Alta Motivación, un 24,1% poseen Alta Motivación. Finalmente 48 personas poseen un Alto Apoyo de las cuales 6,3% poseen Media Baja Motivación, 58,3% poseen Media Alta Motivación y un 35,4% poseen Alta Motivación (ver Tabla 57).

En la dimensión *Compromiso*, se obtuvo que del 100% de la muestra, 23 personas poseen un Bajo Compromiso de las cuales 21,7% poseen una Media Baja Motivación, 65,2% poseen Media Alta Motivación y un 13% poseen Alta Motivación. Por otra parte 22 personas poseen un Moderado Compromiso, de las cuales 4,5% poseen Media Baja Motivación, 68,2% poseen Media Alta Motivación, un 27,3% poseen Alta Motivación. Finalmente 59 personas poseen un Alto Compromiso de las cuales 3,4% poseen Media Baja Motivación, 62,7% poseen Media Alta Motivación y un 33,9% poseen Alta Motivación (ver Tabla 57).

Estos datos nos indican que el mayor porcentaje de participantes posee una *Media Alta Motivación al Logro* independientemente del nivel en el cual se ubicaron en las dimensiones de la variable Clima Organizacional (ver Tabla 57).

Tabla 57.

Relación entre la Dimensión Motivación al Logro y las dimensiones del Clima Organizacional.

		Motivación al Logro (Baremo)					
		Media Baja Motivación		Media Alta Motivación		Alta Motivación	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
D1: Estructura	Baja Estructura	5	12,2%	27	65,9%	9	22,0%
	Moderada Estructura	0	0,0%	14	66,7%	7	33,3%
	Alta Estructura	3	7,1%	26	61,9%	13	31,0%
D2: Estándares	Bajos Estándares	5	12,5%	27	67,5%	8	20,0%
	Moderados Estándares	0	0,0%	13	65,0%	7	35,0%
	Altos Estándares	3	6,8%	27	61,4%	14	31,8%
D3: Responsabilidad	Baja Responsabilidad	2	7,4%	14	51,9%	11	40,7%
	Moderada Responsabilidad	0	0,0%	12	66,7%	6	33,3%
	Alta Responsabilidad	6	10,2%	41	69,5%	12	20,3%
D4: Reconocimiento	Bajo Reconocimiento	2	5,1%	28	71,8%	9	23,1%
	Moderado Reconocimiento	3	13,0%	14	60,9%	6	26,1%
	Alto Reconocimiento	3	7,1%	25	59,5%	14	33,3%
D5: Apoyo	Bajo Apoyo	1	3,7%	21	77,8%	5	18,5%
	Moderado Apoyo	4	13,8%	18	62,1%	7	24,1%
	Alto Apoyo	3	6,3%	28	58,3%	17	35,4%
D6: Compromiso	Bajo Compromiso	5	21,7%	15	65,2%	3	13,0%
	Moderado Compromiso	1	4,5%	15	68,2%	6	27,3%
	Alto Compromiso	2	3,4%	37	62,7%	20	33,9%

4.11.2. Relación entre Clima Organizacional y Motivación a la Afiliación.

Para determinar la relación existente entre la variable *Clima Organizacional* y la variable *Motivación a la Afiliación*, se describió el *Nivel* de Motivación según cada dimensión de Clima Organizacional.

En la dimensión *Estructura*, se obtuvo que 41 personas poseen una Baja Estructura de las cuales 2,4% presentan una Baja Motivación, 17,1% poseen Media Baja Motivación y un 63,4% poseen Media Alta Motivación y el 17,1% una Alta Motivación. Por otra parte 21 personas poseen una Moderada Estructura de las cuales 23,8% poseen Media Baja Motivación, 52,4% poseen Media Alta Motivación y un 23,8% poseen una Alta Motivación. Finalmente 42 personas poseen una Alta Estructura de las cuales el 19%

poseen Media Baja Motivación, 66,7% poseen Media Alta Motivación, un 14,3% poseen Alta Motivación (ver Tabla 58).

En la dimensión *Estándares*, se obtuvo que 40 personas poseen Bajos Estándares de las cuales 2,5% presentan una Baja Motivación, 22,5% poseen Media Baja Motivación y un 57,5% poseen Media Alta Motivación y el 17,5% una Alta Motivación. Por otra parte 20 personas poseen Moderados Estándares de los cuales 25% poseen Media Baja Motivación, 55% poseen Media Alta Motivación y un 20% poseen una Alta Motivación. Finalmente 44 personas poseen Altos Estándares de las cuales el 13,6% poseen Media Baja Motivación, 70,5% poseen Media Alta Motivación, un 15,9% poseen Alta Motivación (ver Tabla 58).

En la dimensión *Responsabilidad*, se obtuvo que 27 personas poseen una Baja Responsabilidad de las cuales 18,5% presentan una Media Baja Motivación, 66,7% poseen Media Alta Motivación y un 14,8% poseen Alta Motivación. Por otra parte 18 personas poseen una Moderada Responsabilidad de las cuales 16,7% poseen Media Baja Motivación, el 77,8% poseen Media Alta Motivación y un 5,6% poseen una Alta Motivación. Finalmente 59 personas poseen una Alta Responsabilidad de las cuales el 1,7% poseen Baja Motivación, 23,3% poseen Media Baja Motivación, un 55,9% poseen Media Alta Motivación y un 22% una Alta Motivación a la Afiliación (ver Tabla 58).

En la dimensión *Reconocimiento*, se obtuvo que 39 personas poseen un Bajo Reconocimiento de las cuales 20,5% presentan una Media Baja Motivación, 61,5% poseen Media Alta Motivación y un 17,9% poseen Alta Motivación. Por otra parte 23 personas poseen un Moderado Reconocimiento de las cuales 4,3% poseen Baja Motivación, el 13% poseen Media Baja Motivación, un 65,2% poseen una Media Alta Motivación y el 17,4 una Alta Motivación. Finalmente 42 personas poseen un Alto Reconocimiento de los cuales el 21,4% poseen Media Baja Motivación, 61,9% poseen Media Alta Motivación y un 16,7% poseen Alta Motivación a la Afiliación (ver Tabla 58).

En la dimensión *Apoyo*, se obtuvo que 27 personas poseen un Bajo Apoyo, de las cuales 22,2% presentan una Media Baja Motivación, 63% poseen Media Alta

Motivación y un 14,8% poseen Alta Motivación. Por otra parte 29 personas poseen un Moderado Apoyo de las cuales 20,7% poseen Media Baja Motivación, el 58,6% poseen Media Alta Motivación y un 20,7% poseen una Alta Motivación. Finalmente 48 personas poseen un Alto Apoyo de las cuales el 2,1% poseen Baja Motivación, 16,7% poseen Media Baja Motivación, un 64,6% poseen Media Alta Motivación y un 16,7% una Alta Motivación a la Afiliación (ver Tabla 58).

En la dimensión *Compromiso*, se obtuvo que 23 personas posean un Bajo Compromiso, de las cuales 21,7% presentan una Media Baja Motivación, 52,2% poseen Media Alta Motivación y un 26,1% poseen Alta Motivación. Por otra parte 22 personas poseen un Moderado Compromiso de las cuales 4,5% poseen Baja Motivación, el 18,2% poseen Media Baja Motivación, un 45,5% poseen una Media Alta Motivación y 31,8% poseen una Alta Motivación. Finalmente 59 personas poseen un Bajo Compromiso de las cuales el 18,6% poseen Media Baja Motivación, 72,9% poseen Media Alta Motivación, un 8,5% poseen Alta Motivación a la Afiliación (ver Tabla 58).

Estos datos nos indican que el mayor porcentaje de participantes posee una *Media Alta Motivación a la Afiliación* independientemente del nivel en el cual se ubicaron en las dimensiones de la variable Clima Organizacional.

Tabla 58.

Relación entre la Dimensión Motivación al Afiliación y las dimensiones del Clima Organizacional.

		Motivación a la Afiliación (Baremo)							
		Baja Motivación		Media Baja Motivación		Media Alta Motivación		Alta Motivación	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
D1: Estructura	Baja Estructura	1	2,4%	7	17,1%	26	63,4%	7	17,1%
	Moderada Estructura	0	0,0%	5	23,8%	11	52,4%	5	23,8%
	Alta Estructura	0	0,0%	8	19,0%	28	66,7%	6	14,3%
D2: Estándares	Bajos Estándares	1	2,5%	9	22,5%	23	57,5%	7	17,5%
	Moderados Estándares	0	0,0%	5	25,0%	11	55,0%	4	20,0%
	Altos Estándares	0	0,0%	6	13,6%	31	70,5%	7	15,9%
D3: Responsabilidad	Baja Responsabilidad	0	0,0%	5	18,5%	18	66,7%	4	14,8%
	Moderada Responsabilidad	0	0,0%	3	16,7%	14	77,8%	1	5,6%
	Alta Responsabilidad	1	1,7%	12	20,3%	33	55,9%	13	22,0%
D4: Reconocimiento	Bajo Reconocimiento	0	0,0%	8	20,5%	24	61,5%	7	17,9%
	Moderado Reconocimiento	1	4,3%	3	13,0%	15	65,2%	4	17,4%
	Alto Reconocimiento	0	0,0%	9	21,4%	26	61,9%	7	16,7%
D5: Apoyo	Bajo Apoyo	0	0,0%	6	22,2%	17	63,0%	4	14,8%
	Moderado Apoyo	0	0,0%	6	20,7%	17	58,6%	6	20,7%
	Alto Apoyo	1	2,1%	8	16,7%	31	64,6%	8	16,7%
D6: Compromiso	Bajo Compromiso	0	0,0%	5	21,7%	12	52,2%	6	26,1%
	Moderado Compromiso	1	4,5%	4	18,2%	10	45,5%	7	31,8%
	Alto Compromiso	0	0,0%	11	18,6%	43	72,9%	5	8,5%

4.11.3. Relación entre Clima Organizacional y Motivación al Poder.

Para determinar la relación existente entre la variable *Clima Organizacional* y la variable *Motivación al Poder*, se describió el *Nivel* de Motivación según cada dimensión de Clima Organizacional.

En la dimensión *Estructura*, se obtuvo que 41 personas poseen una Baja Estructura de las cuales 9,8% presentan una Baja Motivación, 51,2% poseen Media Baja Motivación y un 39% poseen Media Alta Motivación. Por otra parte 21 personas poseen una Moderada Estructura de las cuales 9,5% poseen Baja Motivación, 38,1% poseen Media Baja Motivación, un 47,6% poseen una Media Alta Motivación y un 4,8% una Alta Motivación. Finalmente 42 personas poseen una Alta Estructura de las cuales el

4,8% poseen Baja Motivación, 50% poseen Media Baja Motivación, un 42,9% poseen Media Alta Motivación y 2,4% una Alta Motivación al Poder (ver Tabla 59).

En la dimensión *Estándares*, se obtuvo que 40 personas poseen Bajos Estándares de las cuales 10% presentan una Baja Motivación, 50% poseen Media Baja Motivación y un 40% poseen Media Alta Motivación. Por otra parte 20 personas poseen Moderados Estándares de los cuales 10% poseen Baja Motivación, 40% poseen Media Baja Motivación y un 50% poseen una Media Alta Motivación. Finalmente 44 personas poseen Altos Estándares de las cuales el 4,5% poseen Baja Motivación, 50% poseen Media Baja Motivación, un 40,9% poseen Media Alta Motivación y un 4,5% una Alta Motivación al Poder (ver Tabla 59).

En la dimensión *Responsabilidad*, se obtuvo que 27 personas poseen una Baja Responsabilidad de las cuales 7,4% presentan una Baja Motivación, 44,4% poseen Media Baja Motivación y un 48,1% poseen Media Alta Motivación. Por otra parte 18 personas poseen una Moderada Responsabilidad de las cuales 5,6% poseen Baja Motivación, el 55,6% poseen Media Baja Motivación y un 38,9% poseen una Media Alta Motivación. Finalmente 59 personas poseen una Alta Responsabilidad de las cuales el 8,5% poseen Baja Motivación, 47,5% poseen Media Baja Motivación, un 40,7% poseen Media Alta Motivación y un 3,4% una Alta Motivación al Poder.

En la dimensión *Reconocimiento*, se obtuvo que 39 personas poseen un Bajo Reconocimiento de las cuales 5,1% presentan una Baja Motivación, 48,7% poseen Media Baja Motivación y un 46,2% poseen Media Alta Motivación. Por otra parte 23 personas poseen un Moderado Reconocimiento de las cuales 8,7% poseen Baja Motivación, el 34,8% poseen Media Baja Motivación, un 52,2% poseen una Media Alta Motivación y el 4,3 una Alta Motivación. Finalmente 42 personas poseen un Alto Reconocimiento de los cuales el 9,5% poseen Baja Motivación, 54,8% poseen Media Baja Motivación, un 33,3% poseen Media Alta Motivación y un 2,4% poseen una Alta Motivación al Poder (ver Tabla 59).

En la dimensión *Apoyo*, se obtuvo que 27 personas poseen un Bajo Apoyo, de las cuales 11,1% presentan una Baja Motivación, 48,1% poseen Media Baja Motivación y un

40,7% poseen una Media Alta Motivación. Por otra parte 29 personas poseen un Moderado Apoyo de las cuales 6,9% poseen Baja Motivación, el 51,7% poseen Media Baja Motivación, 37,9% poseen una Media Alta Motivación y un 3,4% una Alta Motivación. Finalmente 48 personas poseen un Alto Apoyo de las cuales el 6,3% poseen Baja Motivación, 45,8% poseen Media Baja Motivación, un 45,8% poseen Media Alta Motivación y un 2,1% una Alta Motivación al Poder (ver Tabla 59).

En la dimensión *Compromiso*, se obtuvo que 23 personas poseen un Bajo Compromiso, de las cuales 8,7% presentan una Baja Motivación, 43,5% poseen Media Baja Motivación, un 43,5% poseen Media Alta Motivación y un 4,3 Alta Motivación. Por otra parte 22 personas poseen un Moderado Compromiso de las cuales 9,1% poseen Baja Motivación, el 31,8% poseen Media Baja Motivación, un 54,4% poseen una Media Alta Motivación y 4,5% poseen una Alta Motivación. Finalmente 59 personas poseen un Bajo Compromiso de las cuales el 6,8% poseen Baja Motivación, 55,9% poseen Media Baja Motivación y un 37,3% poseen Media Alta Motivación a la Poder (ver Tabla 59).

Estos datos nos indican que el mayor porcentaje de participantes con una *Baja y Alta Estructura y Estándares* poseen una *Media Baja Motivación al Poder*, Por su parte el mayor porcentaje de participantes con *Moderada Estructura* poseen una *Media Alta Motivación al Poder*.

En la dimensión Responsabilidad, el mayor porcentaje de participantes con Baja Responsabilidad, mostraron tener una Media Alta Motivación al Poder. Por su parte el mayor porcentaje de participantes con Moderada y Alta Responsabilidad mostraron poseer una Media Baja Motivación al Poder.

En la dimensión Reconocimiento, el mayor porcentaje de participantes con Bajo y Alto Reconocimiento, mostraron tener una Media Baja Motivación al Poder. Por su parte el mayor porcentaje de participantes con Moderado Reconocimiento mostraron poseer una Media Alta Motivación al Poder.

En la dimensión Apoyo, el mayor porcentaje de participantes con Bajo y Moderado Apoyo, mostraron tener una Media Baja Motivación al Poder. Por su parte el mayor

porcentaje de participantes con Alto Apoyo mostró poseer una Media Baja y Media Alta Motivación al Poder.

En la dimensión *Compromiso*, el mayor porcentaje de participantes con *Bajo Compromiso*, mostraron tener una *Media Baja y Media Alta Motivación al Poder*. Por su parte el mayor porcentaje de participantes con Moderado Compromiso, mostró poseer una *Media Alta Motivación al Poder*. Y Finalmente el mayor porcentaje de participantes con *Alto Compromiso*, mostró tener una *Media Baja Motivación al Poder*.

Tabla 59.
Relación entre la Dimensión Motivación al Poder y las dimensiones del Clima Organizacional.

		Motivación al Poder (Baremo)							
		Baja Motivación		Media Baja Motivación		Media Alta Motivación		Alta Motivación	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
D1: Estructura	Baja Estructura	4	9,8%	21	51,2%	16	39,0%	0	0,0%
	Moderada Estructura	2	9,5%	8	38,1%	10	47,6%	1	4,8%
	Alta Estructura	2	4,8%	21	50,0%	18	42,9%	1	2,4%
D2: Estándares	Bajos Estándares	4	10,0%	20	50,0%	16	40,0%	0	0,0%
	Moderados Estándares	2	10,0%	8	40,0%	10	50,0%	0	0,0%
	Altos Estándares	2	4,5%	22	50,0%	18	40,9%	2	4,5%
D3: Responsabilidad	Baja Responsabilidad	2	7,4%	12	44,4%	13	48,1%	0	0,0%
	Moderada Responsabilidad	1	5,6%	10	55,6%	7	38,9%	0	0,0%
	Alta Responsabilidad	5	8,5%	28	47,5%	24	40,7%	2	3,4%
D4: Reconocimiento	Bajo Reconocimiento	2	5,1%	19	48,7%	18	46,2%	0	0,0%
	Moderado Reconocimiento	2	8,7%	8	34,8%	12	52,2%	1	4,3%
	Alto Reconocimiento	4	9,5%	23	54,8%	14	33,3%	1	2,4%
D5: Apoyo	Bajo Apoyo	3	11,1%	13	48,1%	11	40,7%	0	0,0%
	Moderado Apoyo	2	6,9%	15	51,7%	11	37,9%	1	3,4%
	Alto Apoyo	3	6,3%	22	45,8%	22	45,8%	1	2,1%
D6: Compromiso	Bajo Compromiso	2	8,7%	10	43,5%	10	43,5%	1	4,3%
	Moderado Compromiso	2	9,1%	7	31,8%	12	54,5%	1	4,5%
	Alto Compromiso	4	6,8%	33	55,9%	22	37,3%	0	0,0%

CAPITULO V

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. CONCLUSIONES.

Con respecto a la descripción del *Perfil Motivacional* de los participantes, sustentado por la teoría de David McClelland quien plantea que convivimos con tres tipos de motivaciones que se manifiestan en diversos niveles y se jerarquizan según nuestras necesidades, podemos concluir que en los trabajadores de la organización predomina la *Motivación al Logro en un nivel Medio Alto*, fomentando la persecución de metas personales, trabajar para exigirse a sí mismo cada vez más y entregar resultados con altos niveles de excelencia (Ver figura 28).



Figura 28. Resultados: Motivación al Logro.

La *Motivación a la Afiliación* es el segundo tipo de motivación predominante en la muestra con un nivel *Medio Alto*, la cual impulsa la necesidad de establecer y mantener relaciones interpersonales afectivas, incluso hasta sacrificar las necesidades personales para satisfacer las grupales, sintiendo agrado cuando se es aceptado por un grupo social (Ver figura 29).



Figura 29. Resultados: Motivación a la Afiliación.

Finalmente los resultados mostraron una *Motivación Media Baja al Poder*, lo que representar la última posición dentro de la jerarquía, haciendo referencia a aquella necesidad humana de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos para así obtener mayor autoridad o estatus (Ver figura 30).

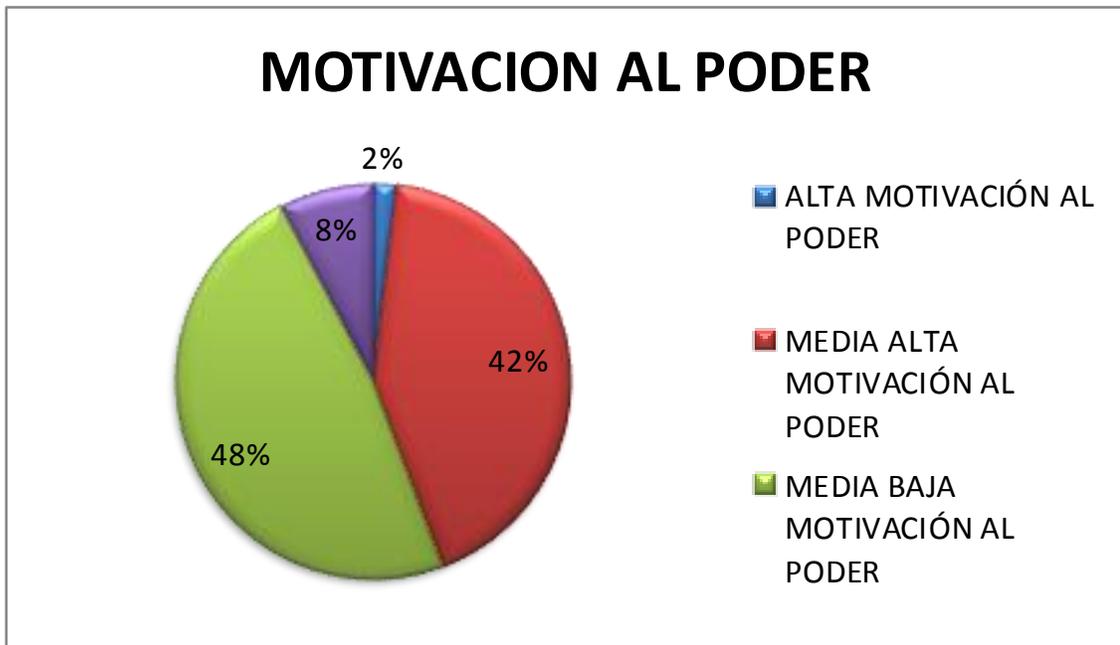


Figura 30. *Resultados: Motivación al Poder.*

Con respecto a la descripción del *Clima Organizacional* dentro de la empresa, una vez obtenidos los resultados anteriormente descritos podemos decir que para la dimensión Estructura la mayoría de las personas reflejaron un sentido de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades (Ver figura 31).

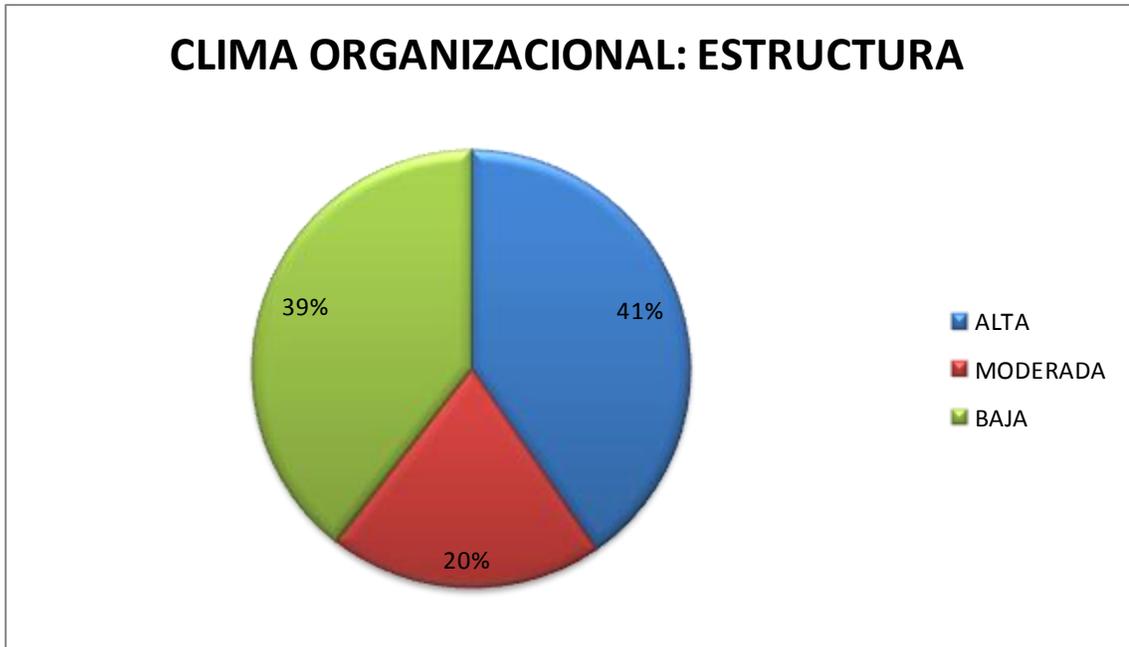


Figura 31. *Resultados: Clima Organizacional - Estructura.*

Por otra para la dimensión *Estándares* la mayor cantidad de personas se ubicó en la categoría de *Altos Estándares*, lo que significa que tienen la capacidad de medir el sentimiento de presión para mejorar su desempeño y el grado de orgullo en ellos mismos para trabajar bien (Ver figura 32).



Figura 32. Resultados: Clima Organizacional - Estándares.

En la dimensión *Responsabilidad* el mayor porcentaje de los participantes se encuentran en la categoría de *Alta Responsabilidad*, lo que significa que poseen una alta capacidad de ser sus propios jefes y de no tener que revisar con otros sus decisiones (Ver figura 33).



Figura 33. Resultados: Clima Organizacional - Responsabilidad.

Con relación a la dimensión *Reconocimiento*, la mayoría de los trabajadores se ubicaron en la categoría de *Alto Reconocimiento*, lo que quiere decir que reflejan sentimientos al momento de ser recompensados por el trabajo bien hecho (Ver figura 34).

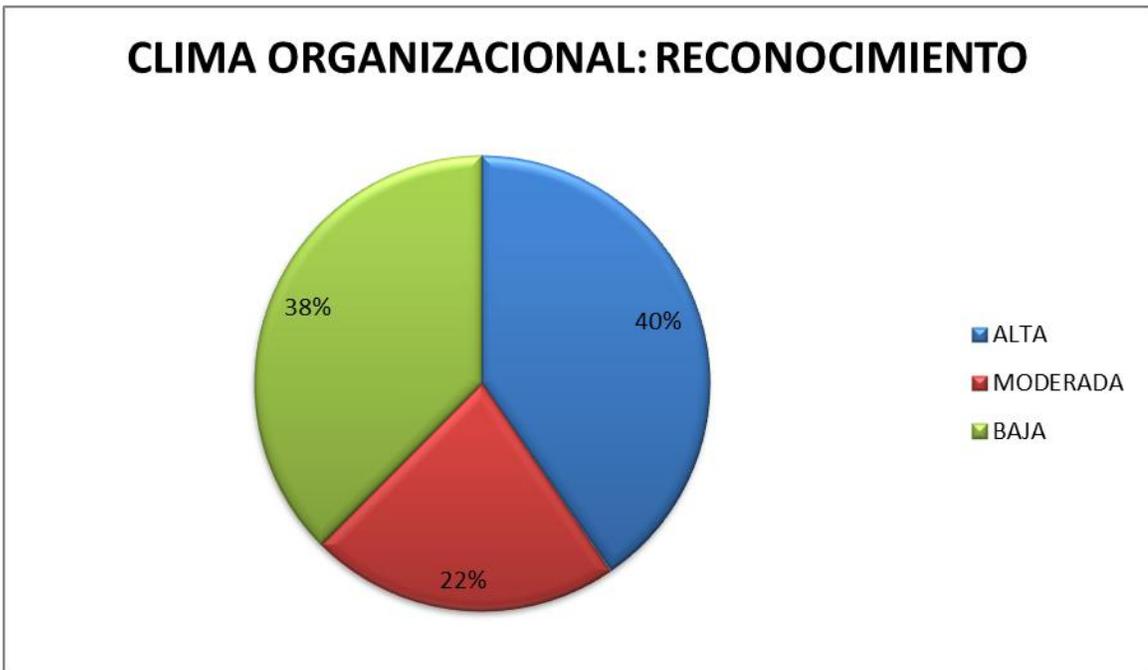


Figura 34. Resultados: Clima Organizacional - Reconocimiento.

Por otra parte en la dimensión *Apoyo* el mayor porcentaje de la muestra evaluada se ubicó en la categoría *Alto Apoyo*, que indica el sentimiento de confianza y apoyo mutuo que prevalece dentro del grupo de trabajo (Ver figura 35).

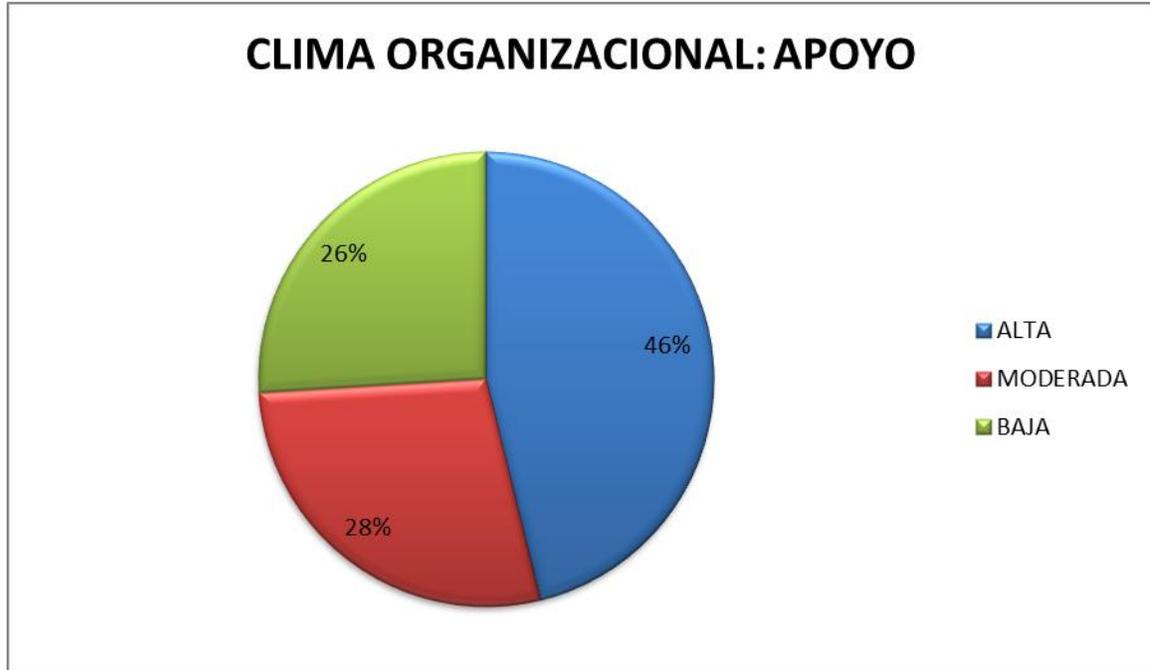


Figura 35. Resultados: Clima Organizacional - Apoyo.

Por último en la dimensión *Compromiso*, el mayor porcentaje de la muestra se ubicó en la categoría *Alto Compromiso*, indicando que los trabajadores reflejan un sentido de orgullo y pertenencia con la organización, al igual que un grado de compromiso con relación a las metas de la misma (Ver figura 36).

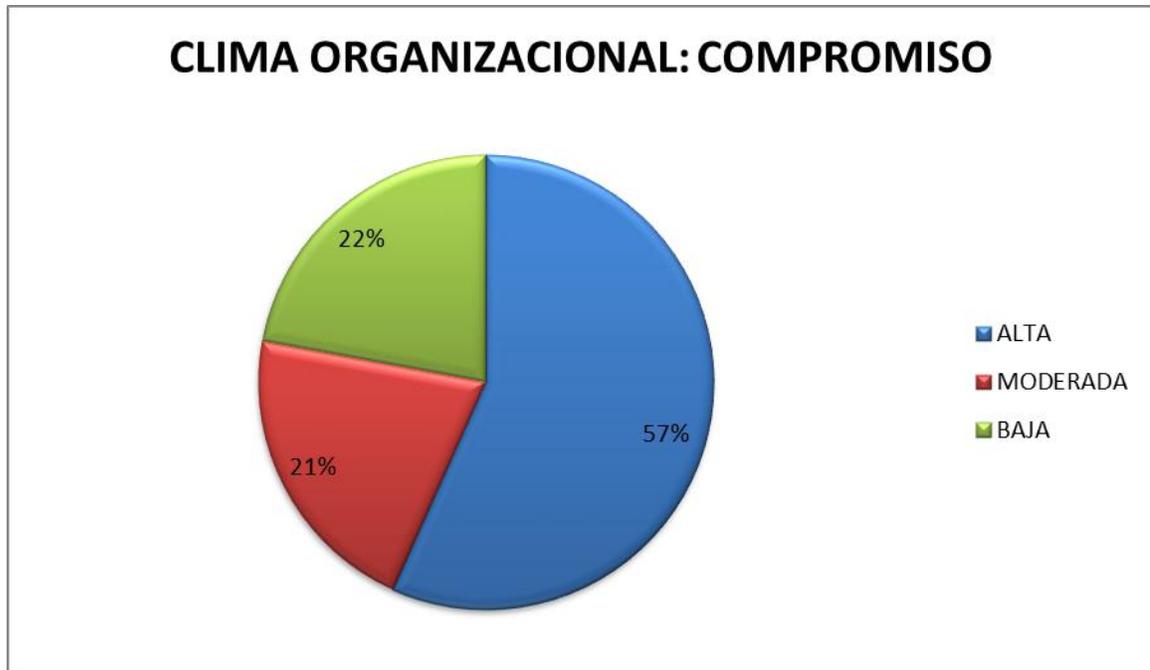


Figura 36. Resultados: Clima Organizacional - Compromiso.

En conclusión podemos decir que para la muestra seleccionada menos del 40% se ubicó en una categoría *Baja* para cualquiera de las dimensiones de la variable Clima Organizacional, por lo que los resultados obtenidos a través del instrumento de recolección de datos nos muestra que existe una *buena percepción* del ambiente donde se desenvuelven diariamente los empleados.

En cuanto al análisis entre el Género y los tipos de Motivación pudimos obtener que:

- (a) Los hombres a diferencia de las *Mujeres*, obtuvieron puntuaciones en la categoría *Media Baja Motivación al Logro*, esto establece una diferencia entre ambos grupos ya que las mujeres se encuentran inclinadas en su totalidad hacia actividades que le exijan dar lo mejor de sí mismas. Por su parte la mayoría de los participantes que conformaron el grupo de los *Hombres* también se encuentran inclinados hacia los niveles más *Altos de Motivación al Logro* más sin embargo un porcentaje más pequeño prefiere por ejemplo tareas que le exijan poco esfuerzo.

- (b) Los *Hombres* a diferencia de las *Mujeres*, obtuvieron puntuaciones en la categoría *Baja Motivación a la Afiliación*, indicando que existe una diferencia entre ambos grupos, debido a que las *Mujeres* presentan más necesidad de establecer relaciones interpersonales por ello *no se encontraron puntuaciones en la categoría de Baja Motivación* para este género. Por su parte la mayoría de los participantes que conformaron el grupo de los *Hombres* también se encuentran inclinados hacia Niveles Altos de Motivación a la Afiliación, más sin embargo un porcentaje minoritario no encuentra mayor importancia en ser aceptado por los demás.
- (c) Los puntajes del *Género Femenino* para la Motivación al Poder, se ubicaron en las categorías *Media Alta*, *Media Baja* y *Baja Motivación al Poder*, mientras que los *Hombres* si se ubican en las cuatro categorías debido a que un pequeño porcentaje de ellos se encuentra ubicado en la categoría de *Alta Motivación al Poder*, estableciendo una diferencia entre ambos grupos ya que, el *Género Masculino muestra entonces tener más necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos a diferencia del Género Femenino*.

En cuanto al análisis entre el *Género* y las dimensiones de *Clima Organizacional* pudimos verificar a través de la prueba para muestras independientes, *t de Student*, que existieron *diferencias estadísticamente significativas* entre las dimensiones *Reconocimiento* (0,007) y *Apoyo* (0,003). Estos valores nos indican que existen diferencias entre ambos géneros, en mayor medida en las *Mujeres*, con respecto a la necesidad de ser recompensados por el trabajo bien hecho (*Reconocimiento*) y por el sentimiento de confianza y apoyo mutuo que prevalece dentro del grupo de trabajo (*Apoyo*).

En cuanto al análisis entre la variable atributiva *Edad* y los tipos de *Motivación* pudimos obtener que:

- (a) *Motivación al Logro*: no se encontraron diferencias estadísticamente significativas.

(b) *Motivación a la Afiliación*: no se encontraron diferencias estadísticamente significativas.

(c) *Motivación al Poder*: A través del análisis de un Anova pudimos obtener *diferencias estadísticamente significativas* con un valor de 0,034 específicamente en la Sub-dimensión *Poder Benigno*. Para determinar con detalle esas diferencias se realizó el estadístico Post-Hoc, el cual indico que las diferencias significativas se encuentran entre los rangos de edades de *18-22 años* y *34-44 años*. Lo que quiere decir que las personas de 18-22 años tienen una mayor tendencia a la Motivación de Poder Benigno en comparación de las personas de 34-44.

Para el análisis de la variable *Edad* con la variable *Clima Organizacional*, pudimos observar lo siguiente:

Luego del análisis de Anova, los resultados indicaron que efectivamente existen diferencias significativas en las dimensiones *Reconocimiento* (0,09) y *Compromiso* (0,020). Para poder conocer estas diferencias específicamente se aplicó la prueba estadística de *Post-Hoc* y se obtuvo que para la dimensión Reconocimiento la diferencia se encuentran entre los integrantes del rango de 18 a 22 años y los del rango de 23 a 33 años con un grado de significación de 0,013 y con los participantes del rango 34 a 44 años con un grado de significación de 0,007. Por otra parte en la dimensión Compromiso se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los participantes dentro del rango de 23 a 33 años y los que tienen 45 años de edad o más con un grado de significación de 0,013.

Para el análisis de la variable atributiva Tiempo de Servicio con la variable *Clima Organizacional*, pudimos observar lo siguiente:

(a) *Motivación al Logro*: no se encontraron diferencias estadísticamente significativas.

(b) *Motivación a la Afiliación*: no se encontraron diferencias estadísticamente significativas.

(c) *Motivación al Poder*: A través del análisis de un Anova pudimos obtener *diferencias estadísticamente significativas* con un valor de 0,017 específicamente en la Sub-dimensión *Poder Benigno*. Para determinar con detalle esas diferencias se realizó el estadístico *Post-Hoc*, el cual indico que las diferencias significativas se encuentran entre aquellos trabajadores con un tiempo de servicio de 1 a 23 meses (baja motivación hacia el poder benigno) y de 2 a 4 años (media baja Motivación hacia el Poder Benigno) con un grado de significación de 0,009, esto quiere decir que a pesar que ambos grupos se encuentran en categorías de Baja Motivación, los que tienen menos tiempo en la organización poseen una tendencia baja a usar el poder de forma altruista a diferencia de aquellos con un tiempo de servicio de 2 a 4 años.

Para el análisis de la variable Tiempo de Servicio con la variable *Clima Organizacional*, pudimos observar lo siguiente:

Luego del análisis del *Anova*, los resultados indicaron que las diferencias se encontraron en las dimensiones *Estándares* (0,022), *Reconocimiento* (0,023) y *Apoyo* (0,001). Para conocer a detalle estas diferencias, se aplicó la prueba estadística de *Post-Hoc*, cuyos resultados arrojaron que para la dimensión *Estándares* la diferencia se encuentran entre los integrantes con tiempo de servicio que van de 2 a 4 años y aquellos que tienen un tiempo de servicio entre 5 y 8 años con un grado de significación de 0,033. Por otra parte en la dimensión *Reconocimiento* la diferencia se encuentran entre los integrantes con tiempo de servicio que van de 2 a 4 años y aquellos que tienen un tiempo de servicio entre 5 y 8 años con un grado de significación de 0,012 y en la dimensión *Apoyo* las diferencias también se encontraron entre los mismos grupo nombrados anteriormente con un grado de significación de 0,001.

Finalmente en cuanto a la descripción de la relación entre las variables *Clima Organizacional* bajo el enfoque de Robert Stringer y *Motivación* según David McClelland, podemos concluir lo siguiente:

(a) *Motivación al Logro – Clima Organizacional*: El mayor porcentaje de participantes posee una Media Alta Motivación al Logro independientemente

del nivel en el cual se ubicaron en las dimensiones de la variable Clima Organizacional.

(b) *Motivación a la Afiliación - Clima Organizacional*: El mayor porcentaje de participantes posee una Media Alta Motivación a la Afiliación independientemente del nivel en el cual se ubicaron en las dimensiones de la variable Clima Organizacional.

(c) *Motivación al Poder - Clima Organizacional*: El mayor porcentaje de participantes con una Baja y Alta Estructura y Estándares poseen una Media Baja Motivación al Poder, Por su parte el mayor porcentaje de participantes con Moderada Estructura poseen una Media Alta Motivación al Poder.

En la dimensión *Responsabilidad*, el mayor porcentaje de participantes con Baja Responsabilidad, mostraron tener una Media Alta Motivación al Poder. Por su parte el mayor porcentaje de participantes con Moderada y Alta Responsabilidad mostraron poseer una Media Baja Motivación al Poder.

En la dimensión *Reconocimiento*, el mayor porcentaje de participantes con Bajo y Alto Reconocimiento, mostraron tener una Media Baja Motivación al Poder. Por su parte el mayor porcentaje de participantes con Moderado Reconocimiento mostraron poseer una Media Alta Motivación al Poder.

En la dimensión *Apoyo*, el mayor porcentaje de participantes con Bajo y Moderado Apoyo, mostraron tener una Media Baja Motivación al Poder. Por su parte el mayor porcentaje de participantes con Alto Apoyo mostró poseer una Media Baja y Media Alta Motivación al Poder.

En la dimensión *Compromiso*, el mayor porcentaje de participantes con Bajo Compromiso, mostraron tener una Media Baja y Media Alta Motivación al Poder. Por su parte el mayor porcentaje de participantes con Moderado Compromiso, mostró poseer una Media Alta Motivación al Poder. Y Finalmente el mayor porcentaje de participantes con Alto Compromiso, mostró tener una Media Baja Motivación al Poder.

5.2. LIMITACIONES.

Para esta investigación, conseguir una muestra adecuada para el estudio fue una de las principales dificultades al igual que definir el ramo de negocio de la empresa que íbamos a investigar. Esta fue una limitación importante ya que, por una combinación de diversas situaciones, las respuestas de las empresas se traducían al rechazo de las solicitudes que les enviábamos para que sus trabajadores formaran parte de nuestra muestra.

Por ende, es importante primero definir con claridad la muestra que se desea investigar y evaluar desde el primer momento todas las variables que puedan afectar la selección, como por ejemplo la situación actual del país, el recelo de las empresas hacia suministrar información confidencial de sus trabajadores, entre otros, todo esto para garantizar la verdadera accesibilidad que se pueda tener al grupo de personas que se desea evaluar. Para lograr esto gracias a la experiencia que tuvimos, contactar con organizaciones o instituciones que estén abiertos a las investigaciones para mejorar sus procesos es la mejor opción.

Por otra parte otra limitación con la que nos encontramos al aplicar los instrumentos fue la falta de un espacio en donde se pudieran controlar variables como ruido y distracción de los participantes, ya que al momento de la aplicación se tornó algo improvisada con el personal operativo.

5.3. RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA DE ESTUDIO.

Luego del estudio sobre Clima Organizacional y Motivación en donde los resultados obtenidos indican la predominancia en la muestra de la *Motivación al Logro en un nivel Medio Alto*, seguida de la *Motivación a la Afiliación Medio Alto* y finalmente una *Motivación Media Baja al Poder* y también se obtuvo que menos del 40% de las personas evaluadas se ubicaron en una categoría *Baja* para cualquiera de las dimensiones de la variable Clima Organizacional, por lo que los resultados obtenidos nos muestran que existe una *buena percepción* del ambiente donde se desenvuelven diariamente los empleados.

Ahora, con respecto a la motivación si bien sabemos que ninguno de los tres tipos de motivación descritas por McClelland son de carácter peyorativo o negativo el ideal dentro de una organización es que la mayoría de sus miembros, dentro de lo posible, estén orientados hacia el logro en un clima organizacional que ellos puedan describir como favorable, positivo o agradable. Para alcanzar esto es importante hacer intervenciones que permitan dar herramientas a la organización y ayuden a todos los miembros tanto de la sede en donde se llevó a cabo la investigación como en todas las demás que conforman la empresa.

Nuestras recomendaciones como investigadoras y profesionales de la psicología industrial se orientan hacia intervenciones en tres niveles; Individual, Grupal y Organizacional.

5.3.1. Individual:

A nivel individual es importante hacer una intervención de impacto centrado en la persona como individuo valioso que es cada integrante de una organización, Guízar (2008) describe el modelo de Calidad de Vida en el Trabajo el cual es un modelo de intervención que tiene como finalidad básica crear un ambiente excelente para los empleados y que contribuya a la salud económica de la organización.

Los elementos de un programa típico de Calidad de Vida en el Trabajo comprenden aspectos tales como comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación de estos en el diseño de puestos (Guízar, 2008).

Según Guízar (2008) el modelo de Calidad de Vida en el Trabajo se basa en el principio de que los trabajadores constituyen un capital humano que debe ser desarrollado y no solo utilizado. Trata de cubrir tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores como las de otro nivel. Buscar emplear las habilidades más desarrolladas de estos, ofrecer un ambiente que los estimule a mejorar sus capacidades y debe contribuir a que los trabajadores se desempeñen en otras actividades vitales. Este modelo comprende las siguientes características, Supervisión adecuada, Trabajo desafiante, Clima laboral

armonioso, Equidad, Desarrollo integral, Enriquecimiento del trabajo y Reconocimiento del trabajo.

Es importante que las organizaciones cuiden cada una de las características nombradas anteriormente por que a pesar de que no existe una definición concreta de lo que es la Calidad de Vida en el Trabajo, una persona la experimenta cuando se presentan los siguientes factores (Guízar, 2008):

- (a) La persona desea estar en la organización y no se siente obligada a permanecer en ella.
- (b) Experimenta un deseo natural de realizar bien sus tareas en el primer intento.
- (c) El personal encuentra en su trabajo facetas tan importantes o más que en otros aspectos de su vida.

La calidad de vida de los trabajadores es un elemento importante que las organizaciones deben cuidar y fomentar los espacios dentro de sus posibilidades para que las personas compartan y mantengan en equilibrio elementos personales, laborales y familiares (fiestas en donde asistan familiares, planes vacacionales para hijos, eventos de reconocimientos, entre otros).

5.3.2. Grupal:

A nivel Grupal un tipo de intervención potente según Guízar (2008) es el de los Grupos T, en donde los objetivos principales son proporcionar a los empleados una conciencia de su conducta y de la forma en que otros los perciben, mayor sensibilidad ante el comportamiento ajeno y un mejor conocimiento de los procesos de grupo.

Los resultados que se logran con este de este tipo de intervención incluyen una mayor capacidad de empatía, el perfeccionamiento de las técnicas para escuchar, mayor apertura y tolerancia ante las diferencias individuales y el mejoramiento de las habilidades para la solución de conflictos (Guízar, 2008).

Estos resultados pueden lograr una integración más satisfactoria entre el individuo y la organización. Esta es una herramienta que permite cambiar conductas por medio de interacciones grupales no estructuradas y en donde los miembros se reúnen y comparten en un ambiente libre y abierto, en el que analizan su personalidad y procesos interactivos, dirigidos sin demasiado control, por un especialista en la ciencia de la conducta (Guízar, 2008).

El grupo aprende observando y participando, en lugar de recibir órdenes o instrucciones. Para que ello sea posible el facilitador debe generar las condiciones para que se expresen con libertad las ideas, creencias y actitudes (Guízar, 2008).

Estos Grupos T pueden lograrse a través de la creación de Programas de Formación por niveles de estructura, que se pueden definir a través de la estructura formal de la organización, por ejemplo como: Programa de Formación Operativa, Programas de Formación Técnica, Programa de Formación Profesional, hasta cubrir todos los niveles que conforman la organización.

Desde el punto de vista motivacional estos programas deben estar diseñados para desarrollar temas importantes que se enfoquen en el trabajo en equipo, formar parte de equipos de alto desempeño, el establecimiento y el logro de metas, entre otros temas que apunten hacia y como el impacto de la consecución de las metas está relacionado con la satisfacción personal y la rentabilidad de una organización, entre otros. Los temas los define la organización según el nivel al cual este dirigido el programa. De esta forma independientemente del tipo de motivación predominante en cada trabajador al vivir la experiencia de estos programas de formación entiendan la importancia de las metas y de cómo debemos superarnos a nosotros mismos siempre para lograr el éxito manteniendo los niveles de excelencia.

5.3.3. Organizacional:

A nivel de la organización luego de la experiencia con la empresa de estudio nuestras recomendaciones se enfocan en el desarrollo de las siguientes áreas:

- (a) La revisión de las políticas de la empresa que rigen los procesos. Esto debido a que las políticas se encuentran relacionadas con satisfacción en el trabajo y la actitud general de un individuo hacia el empleo. La satisfacción en el trabajo es consecuencia de las diversas actitudes que poseen los trabajadores, dado que sus actividades requieren la interacción con compañeros de trabajo y jefes, cumplimiento de reglas, políticas organizacionales, cumplimiento de criterios de desempeño, condiciones de trabajo, identificación con el puesto, salarios, beneficios, reconocimientos, ascensos, supervisión y evaluación justas (Robbins, 1999). Por ello es importante que las organizaciones mantengan sus políticas actualizadas y ajustadas a la realidad cambiante en la que están incluidas las organizaciones.
- (b) Al recolectar la información sobre la empresa de estudio no encontramos mucho detalle en cuanto a su Misión, Visión y Valores, por ende es importante hacer una revisión exhaustiva en términos de precisar con detalle cada uno de estos elementos que definen e identifican a las empresas.

La Misión de una organización es la razón de ser o el motivo por el cual existe la empresa, determina las funciones básicas que esta va a desempeñar en un entorno determinado. Esto promueve el sentido de pertenencia de los empleados con la empresa ya que es un elemento que todos comparten y tienen en común.

La Visión de una organización es una declaración que indica hacia donde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse a largo plazo. Es importante dejar en claro esto ya que este elemento identifica los esfuerzos que van a hacer todos y cada uno de los integrantes de una organización para lograr esa visión.

Los Valores constituyen actitudes, opiniones y convicciones que implícitamente afectan el comportamiento de los individuos. Es indispensable tener bien en claro los valores que caracterizan a las organizaciones y que son comunes en cada uno de los trabajadores en una empresa.

- (c) Una recomendación importante siguiendo lo desarrollado anteriormente, es hacer una campaña de gran alcance dentro de las instalaciones de la empresa para reforzar la misión, visión y los valores de la mayor cantidad de formas posibles. Definir de forma visual en los espacios físicos en donde se desenvuelven diariamente los trabajadores estos elementos es una herramienta potente que refuerza y recuerda a los trabajadores constantemente la razón de ser, hacia donde van y los valores que comparten todos fomentando cada vez más la identificación con los elementos de identidad cultural de la organización.
- (d) Otra de nuestras recomendaciones es hacer un desarrollo detallado de la misión, visión y valores en el programa de inducción de los nuevos ingresos para hacer llegar el mensaje de lo importante de la identificación con los elementos culturales de la organización desde el día uno.

5.4. RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.

Tener mayor control sobre las condiciones ambientales en el lugar de aplicación para así poder disminuir influencias de variables extrañas que puedan intervenir en los resultados, como por ejemplo un salón sin ruido en donde los participantes puedan concentrarse al ejecutar la actividad.

Un aporte interesante sería hacer un estudio cualitativo en donde se pueda recolectar información para conocer mejor la organización.

Hacer un estudio considerando las variables atributivas Cargo y Área, ya que se podrían encontrar diferencias interesantes según la naturaleza del cargo dentro de la organización.

Otra recomendación importante para futuras investigaciones es solicitar de antemano con la organización toda la información referente a políticas, estructura o todo documento que defina la empresa.

ANEXOS

ANEXO A
EMPRESA DE ESTUDIO.

Tomando en cuenta todo lo anteriormente planteado, esta investigación se enfocó entonces en el estudio del *Clima Organizacional y la Motivación*. Según lo expuesto, ya conocemos como estas variables impactan en el desempeño de las personas en diversos aspectos pero principalmente dentro de su puesto de trabajo y como esto trae como resultado, entre diversas cosas, la potencia necesaria por parte de las plantillas y equipos de trabajo para alcanzar las metas organizacionales. Orientamos este estudio en dirección de la medición de ambas variables en una empresa con años de experiencia en el mercado venezolano, ubicada en el Centro de la ciudad de Caracas, la cual siempre está en búsqueda de alternativas positivas para sus trabajadores.

- **Historia, Misión, Visión y Valores.**

Se trata de una organización líder en servicios integrales de transporte de encomiendas e información, en los mercados reales y virtuales, con proyección y alcance internacional, basados en alta tecnología, calidad y seguridad.

- **Historia.**

Es una filial del Servicio Pan Americano de Protección, nace en Noviembre de 1975 como una alternativa confiable y segura para el traslado de documentos a nivel nacional.

Para hablar de la fundación de la organización primero tenemos que hacer algunas consideraciones. El 15 de octubre de 1958 nace Servicio Pan Americano de Protección que se constituyó en la primera empresa de transporte de valores de nuestro país, llenando así un espacio en el mercado que requería entregas puntuales y seguras de dinero.

En 1968 otra empresa de su grupo, Radio Contacto, se inició en primera instancia para proveer los sistemas de comunicaciones del personal operativo de Servicio Pan Americano y luego extendió su radio de acción al comercializarse un año después, constituyéndose también en la primera en su categoría, incluso en la pionera del sector nacional privado en el ámbito de las telecomunicaciones.

Pero la dinámica del negocio exigía cada vez más ahora hacía falta una empresa privada que pudiera asumir la responsabilidad de llevar los documentos de las entidades bancarias.

En primera instancia el propio Servicio Pan Americano efectuaba el traslado de documentos (Valijas), a petición de los propios clientes, pero la demanda creció mucho y muy rápido, y en vista de no poder transportar dinero y documentos en el mismo vehículo y bajo el mismo proceso, la Organización se vió en la necesidad de crear una infraestructura capaz de satisfacer la necesidad latente; fue así como en el año 1974 se tomó la decisión estratégica de independizar esta unidad.

No sería sino hasta el 5 de noviembre de 1975 cuando se constituye formalmente, empresa que al igual que Servicio Pan Americano y Radio Contacto, fueron pioneros en su actividad.

Pero como el mercado es tan dinámico, nuevos requerimientos iban surgiendo; en la década de los 80 su servicio se expande y se manifiesta y ya no sólo se limita a la entrega de documentos al sector financiero o grandes compañías, sino que inicia también el servicio de envíos particulares bajo la modalidad por primera vez en la historia del país de encomiendas puerta a puerta en 24 horas.

Seguidamente se lanzó el servicio de la Distribución Masiva, entregas especializadas que requerían mecanismos de seguridad y de control, como tarjetas de crédito y chequeras. Finalmente se incorporó el Servicio Internacional transportando paquetes desde Venezuela hacia cualquier lugar del mundo y, así, la joven empresa de encomiendas se transformó en la primera Organización Courier Venezolana.

- Misión y Visión.

Proveer servicios logísticos de transporte expreso de documentos, paquetes y bienes en al ámbito nacional y con alcance internacional, basados en un Sistema de Gestión de la calidad que garantice la seguridad y confiabilidad de nuestros servicios.

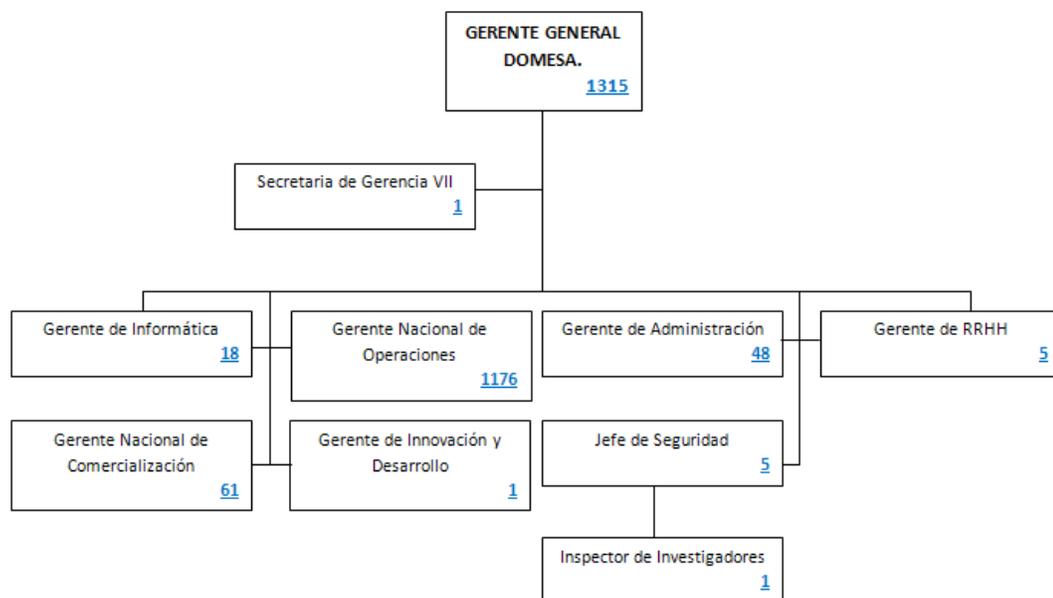
- Valores.

Información Confidencial, Conflictos de Intereses, Aceptación de pagos, Atenciones de Negocios, Registros de la empresa, Transacciones de valores, Cumplimiento con la ley antimonopolio, Pagos indebidos, Negociaciones justas, Contribuciones políticas, Fondos y activos de la empresa, Oportunidades corporativas, Civismo corporativo, Reporte de violaciones a la ética.

- Organigrama de la Organización.

La organización cuenta con una plantilla de 1218 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera: Región capital 533, Región Oriente 252, Región Centro 271, Región Occidente 162.

Estructura Organizativa.



Organigrama empresa actualizado en 2010.

ANEXO B

CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Tabla 60.
Consistencia interna: Motivación al Logro.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,726	24

Tabla 61.
Consistencia interna: Motivación al Poder.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,780	20

Tabla 62.
Consistencia interna: Motivación a la Afiliación.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,779	16

Tabla 63.
Consistencia interna: Dimensión 1 – Estructura.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,496	4

Tabla 64.
Consistencia interna: Dimensión 2 – Estándares.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,213	4

Tabla 65.

Consistencia interna: Dimensión 3 – Responsabilidad.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,133	4

Tabla 66.

Consistencia interna: Dimensión 4 – Reconocimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,538	4

Tabla 67.

Consistencia interna: Dimensión 5 – Apoyo.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,493	4

Tabla 68.

Consistencia interna: Dimensión 6 – Compromiso.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,547	4

ANEXO C

**RELACION: DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y
VARIABLE ATRIBUTIVA GÉNERO.**

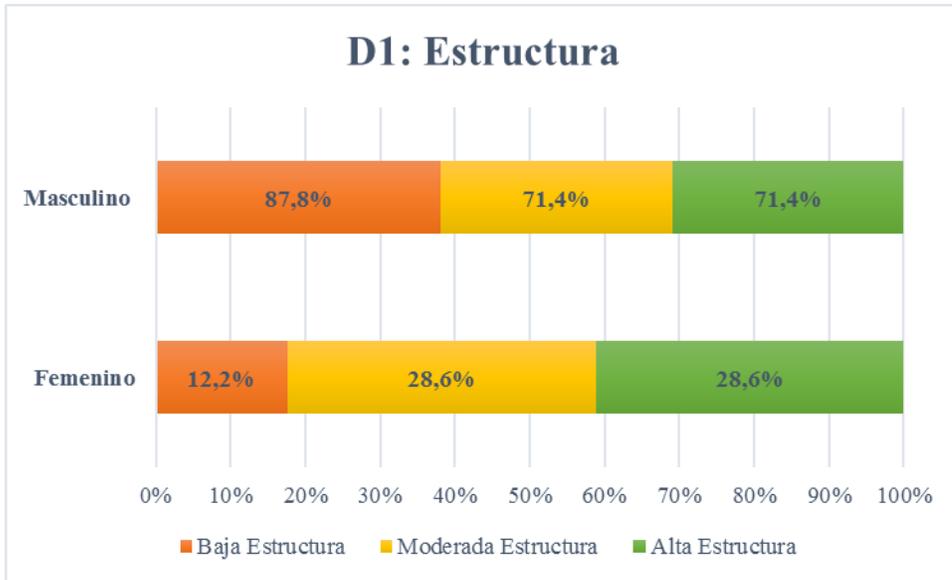


Figura 28. *Relación: Clima Organizacional (Estructura) – Género.*

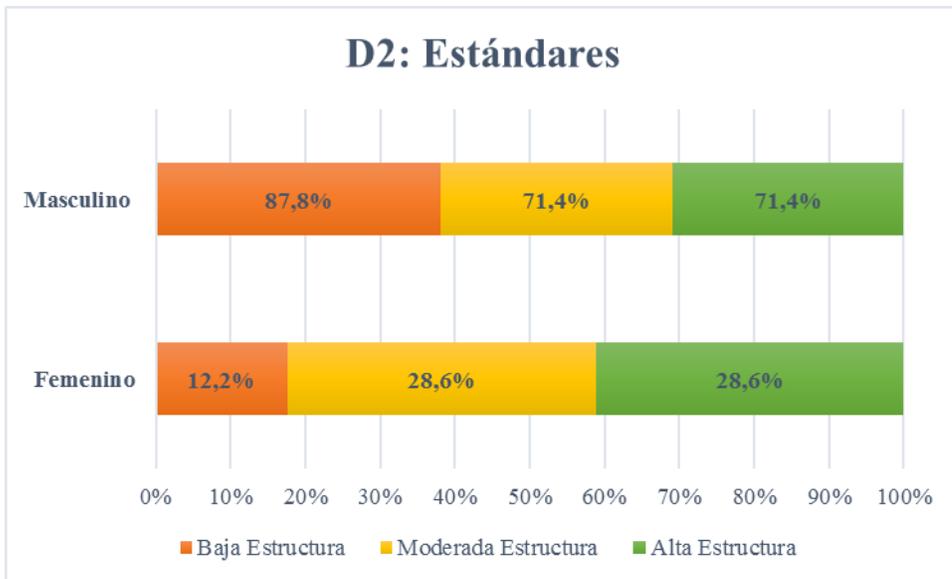


Figura 29. *Relación: Clima Organizacional (Estándares) – Género.*

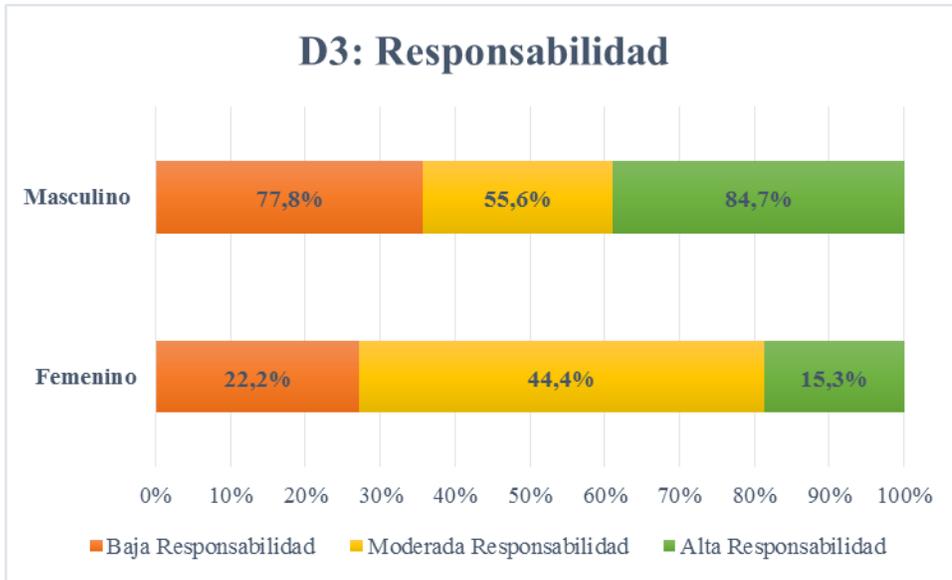


Figura 30. *Relación: Clima Organizacional (Responsabilidad) – Género.*

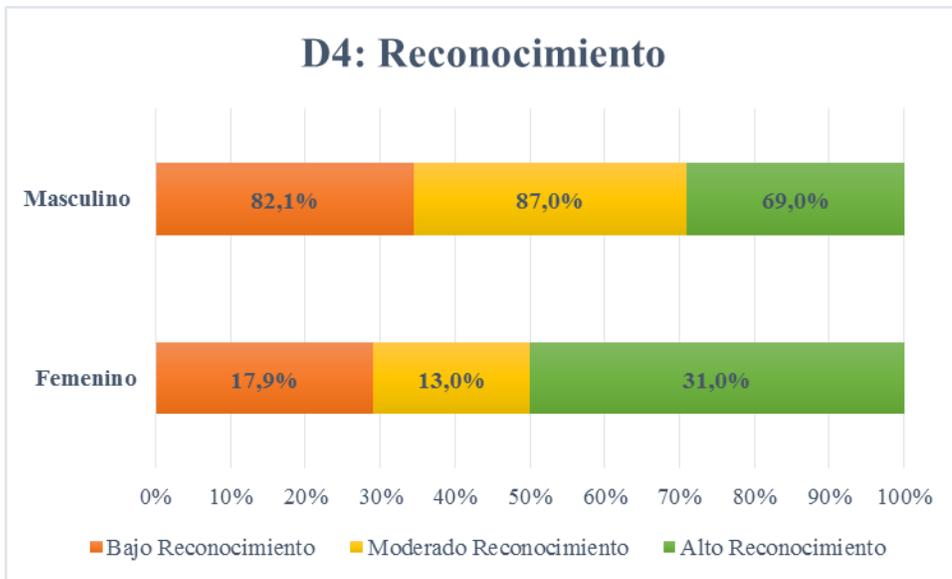


Figura 31. *Relación: Clima Organizacional (Reconocimiento) – Género.*

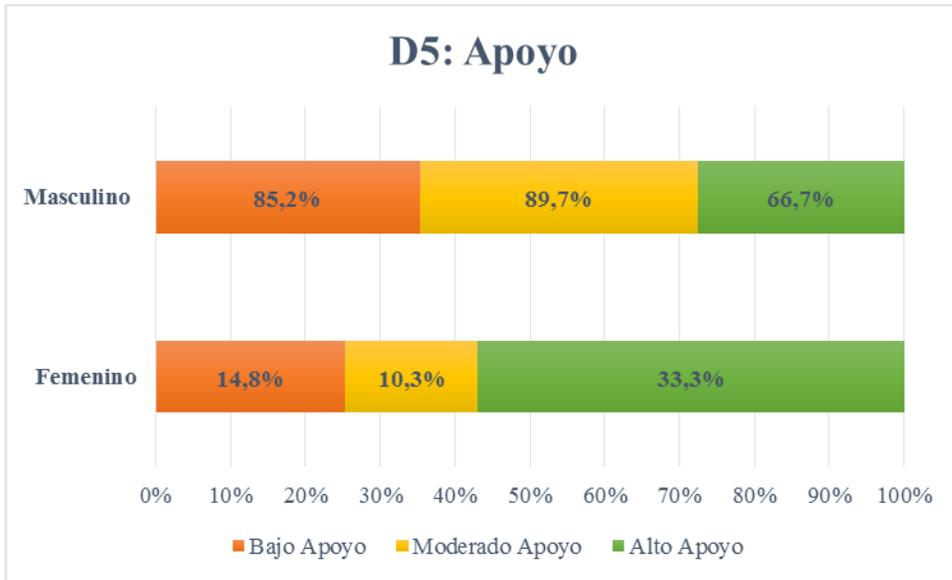


Figura 32. *Relación: Clima Organizacional (Apoyo) – Género.*

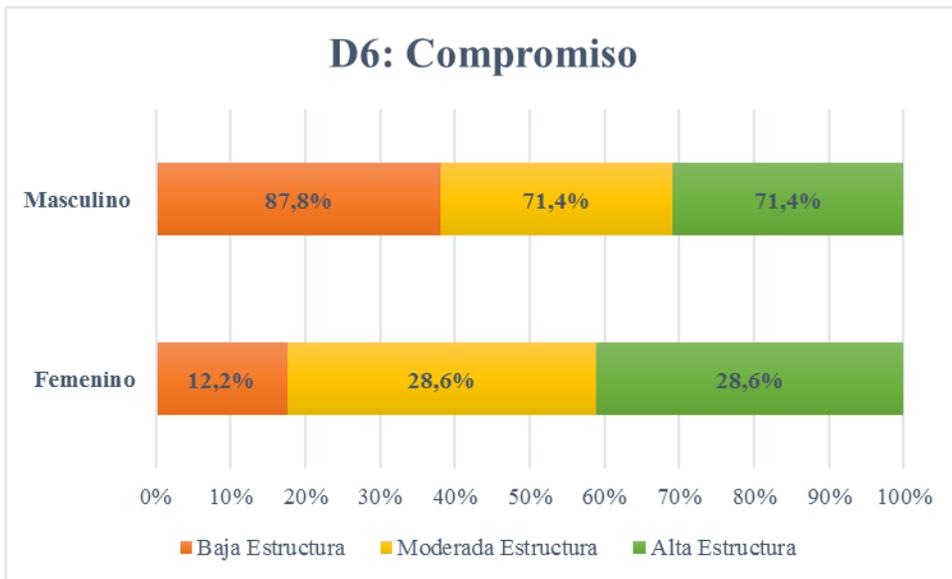


Figura 33. *Relación: Clima Organizacional (Compromiso) – Género.*

ANEXO D

DIMENSIONES DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Variable	Dimensiones	Nº	Indicadores / Items.
Clima Organizacional: Representa la colección y el patrón de los determinantes del medio ambiente que motivan.	Estructura: refleja la percepción que los trabajadores tienen que estar bien organizados y tener una clara definición de sus roles y responsabilidades	3	En muchos de los proyectos en los que he participado, no me he dado cuenta de quién era exactamente mi jefe.
		6	Las tareas en esta organización están claramente definidas y lógicamente estructuradas.
		9	En esta organización muchas veces no queda claro quién es la autoridad formal que toma las decisiones.
		20	Nuestra productividad muchas veces se ve afectada por la carencia de organización y planificación.
Estandares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento y el grado de orgullo que los empleados tienen al hacer un buen trabajo.		7	En esta organización establecemos altos estándares de rendimiento.
		10	Nuestro gerente piensa que todo trabajo bien hecho, puede ser mejorado.
		12	En este lugar existe una sensación de presión para mejorar continuamente nuestro desempeño laboral y grupal.
		24	En esta organización las personas no parecen estar muy orgullosas por su desempeño.
Responsabilidad: refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser recompensados por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.		4	En esta organización, al jefe no le agrada que se le pregunte todo lo que se debe hacer. Si crees que tienes un buen enfoque continua trabajando de esa manera.
		13	En esta organización no contamos mucho con los juicios individuales, casi todo tiene que ser reconfirmado.
		18	Nuestra filosofía está basada en que las personas pueden resolver sus problemas por sí mismas.
		22	No se avanza en esta organización, a menos que las personas intenten las cosas por sí mismas.
Reconocimiento: indica el sentimiento que tienen los empleados de ser recompensados por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo		1	En esta organización, los estímulos y recompensas que obtengo usualmente, tiene mayor importancia que las amenazas y las críticas.
		5	En esta organización las personas son recompensadas, en proporción a la excelencia en el desempeño de su trabajo.
		17	No existe suficiente recompensa y reconocimiento en esta organización por hacer bien el trabajo.
		19	En nuestra organización tenemos un sistema de promoción que ayuda a la persona con el mejor desempeño laboral a ascender a un mejor cargo.

	<p>Apoyo: refleja el sentimiento que tienen los empleados, de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo.</p>	<p>2 8 14 16</p>	<p>Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.</p> <p>En esta organización los individuos no confían lo suficiente unos a los otros.</p> <p>Si cometes un error, no obtienes mucha comprensión de los altos funcionarios de la empresa.</p> <p>Cuando realizo un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y mis compañeros de trabajo.</p>
	<p>Compromiso: refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas de la organización.</p>	<p>11 15 21 23</p>	<p>Generalmente, yo estoy altamente comprometidos con los objetivos de mi organización.</p> <p>En este lugar nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta organización.</p> <p>En realidad no me importa lo que pase en esta organización.</p> <p>Por lo que he visto no hay mucha lealtad en esta organización.</p>

ANEXO E

DIMENSIONES Y SUB-DIMENSIONES DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN.

Dimensiones	Sub-Dimensiones	Indicadores	Ítems
Motivación al Logro	Metas de Desarrollo Personal: establecimiento de metas controlables y superación personal.	Metas claras y realistas, retos difíciles y alcanzables, expectativas de éxito, deseo de superación personal.	1-2-3-4-5-6-7-8.
	Instrumentación: Estrategia de acción de logro como el esfuerzo, persistencia y planificación.	Planificación, Persistencia, esfuerzo.	9-10-11-12-13-14.
	Compromiso de Tarea: Grado de responsabilidad y compromiso personal asumido por las tareas propuestas.	Identificación, involucramiento o involucramiento con tareas, responsabilidad por resultados.	15-16-17-18
	Creencias facilitadoras de logro: Creencias de superación del subdesarrollado.	Adaptación activa, disposición hacia las acciones, auténticas, actitud hacia el cambio, disposición y creencia hacia el progreso y desarrollo.	19-20-21-22-23-24.
Motivación a la Afiliación	Afiliación Básica: Cogniciones y afectos relacionados con interés en el establecimiento de relaciones personales amistosas.	Capacidad de compartir, solidaridad, aceptación al fracaso, adversidad, (apoyo afectivo maduro).	1-2-3-4-5-6-7-8.
	Afiliación en el trabajo: uso de estrategias afiliativas en el trabajo, tanto en el sector organizacional como educativo.	Uso de afectos, preocupación exagerada por relaciones armoniosas en el trabajo (búsqueda constante de aceptación y comprensión).	9-10-11-12-13-14-15-16.
Motivación al Poder	Poder Benigno: afectos y cogniciones positivas producidas por el uso altruista de poder.	Expectativa, madurez, sabiduría, bondad o caridad, beneficio colectivo.	1-2-3-4-5-16-17-18-19-20.
	Poder Explotador: uso del poder autocentrado, no altruista que manipula, engaña y usa a las personas.	Manipulación, engaño, beneficio personal, abuso, egoísmo.	6-7-8-9-10-11-12-13-14-15.

ANEXO F

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

INSTRUCCIONES GENERALES PARA EL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL:

A continuación se le pide que llene con absoluta honestidad los cuestionarios, sus respuestas serán estrictamente confidenciales. Complete los siguientes datos que se presentan a continuación:

Datos de Identificación		
Sexo: M ____ F ____	Iniciales: _____	Edad: _____
Ciudad de Residencia: _____	Tiempo de Servicio: _____	
Fecha: _____		

Adicionalmente indique cargo que ocupa en la organización y área.

Para que los resultados de este estudio puedan ser útiles, es importante que nos proporcione una verdadera imagen de cómo usted percibe las cosas. Le pedimos que se tome el tiempo necesario para responder cada pregunta o afirmación con mucho cuidado y completa honestidad. Esto no es una prueba o examen, y no existen respuestas correctas o erróneas. Se le pedirá describir el clima de su organización, entendiéndose por “organización”, la unidad de trabajo más pequeña que tenga significado para usted. Sus respuestas deben ser rigurosamente individuales, se le garantizará estricta confidencialidad al respecto. Ninguna respuesta particular será dada a conocer para ningún propósito. La única finalidad del cuestionario es la realización del estudio sobre el clima organizacional.

Responda de acuerdo a las siguientes afirmaciones, si usted está:

- Definitivamente en desacuerdo (DED): Se refiere a que la afirmación definitivamente NO expresa su manera de sentir al respecto.

- Inclinado al desacuerdo (ID): Quiere decir, que usted no está definido, pero piensa que la afirmación NO tiende a expresar su manera de sentir acerca del punto en cuestión.

- Inclinado al acuerdo (IA): Significa, que usted no está definido, pero piensa que la afirmación tiende a expresar su manera de sentir al respecto.

- Definitivamente de acuerdo (DA): Se refiere a que la afirmación definitivamente expresa su manera de sentir acerca del punto cuestionado.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL:

CLI - OR

PARTE I

1. En esta organización, los estímulos y recompensas que obtengo usualmente, tiene mayor importancia que las amenazas y las críticas.
2. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.
3. En muchos de los proyectos en los que he participado, no me he dado cuenta de quién era exactamente mi jefe.
4. En esta organización, al jefe no le agrada que se le pregunte todo lo que se debe hacer. Si crees que tienes un buen enfoque continúa trabajando de esa manera.
5. En esta organización las personas son recompensadas, en proporción a la excelencia en el desempeño de su trabajo.
6. Las tareas en esta organización están claramente definidas y lógicamente estructuradas.
7. En esta organización establecemos altos estándares de rendimiento.
8. En esta organización los individuos no confían lo suficiente unos a los otros.
9. En esta organización muchas veces no queda claro quién es la autoridad formal que toma las decisiones.
10. Nuestro gerente piensa que todo trabajo bien hecho, puede ser mejorado.
11. Generalmente, yo estoy altamente comprometidos con los objetivos de mi organización.
12. En este lugar existe una sensación de presión para mejorar continuamente nuestro desempeño laboral y grupal.
13. En esta organización no contamos mucho con los juicios individuales, casi todo tiene que ser reconfirmado.
14. Si cometes un error, no obtienes mucha comprensión de los altos funcionarios de la empresa.
15. En este lugar nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta organización.
16. Cuando realizo un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y mis compañeros de trabajo.
17. No existe suficiente recompensa y reconocimiento en esta organización por hacer bien el trabajo.
18. Nuestra filosofía está basada en que las personas pueden resolver sus problemas por sí mismos.
19. En nuestra organización tenemos un sistema de promoción que ayuda a la persona con el mejor desempeño laboral a ascender a un mejor cargo
20. Nuestra productividad muchas veces se ve afectada por la carencia de organización y planificación.
21. En realidad no me importa lo que pase en esta organización.
22. No se avanza en esta organización, a menos que las personas intenten las cosas por sí mismas.

23. Por lo que he visto no hay mucha lealtad en esta organización.

24. En esta organización las personas no parecen estar muy orgullosas por su desempeño.

HOJA DE RESPUESTAS PARA EL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL:

PARTE I

Ψ INVENTARIO – CLI-OR Ψ

Datos de Identificación

Sexo: M ____ F ____ Iniciales: _____ Edad: _____

Ciudad de Residencia: _____ Tiempo de Servicio: _____

Fecha: _____

HOJA DE RESPUESTAS

DED: Definitivamente en Desacuerdo.	ID: Inclinado al Desacuerdo.
IA: Inclinado al Acuerdo.	DA: Definitivamente de Acuerdo.

	DED	ID	IA	DA
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				

18.				
19.				
20.				
21.				
22.				
23.				
24.				

INSTRUCCIONES GENERALES PARA EL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN:

Cada ser humano tiene creencias respecto a su propia conducta y a la conducta de sus semejantes, y piensa acerca de su función en la sociedad con relación a la función de los demás. Sin darnos cuenta estas creencias afectan nuestra selección de amigos y de actividades. Este inventario presenta un conjunto de creencias que circulan libremente entre nosotros. Tratándose de creencias, no hay respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es que sus respuestas reflejen lo que usted realmente cree.

Usted debe expresar su acuerdo o desacuerdo con cada una de esas creencias usando la escala de seis (6), puntos que se presenta a continuación:

CED: Completamente en Desacuerdo	MED: Moderadamente en Desacuerdo	LED: ligeramente en Desacuerdo
CDA: Completamente de Acuerdo	MDA: Moderadamente de Acuerdo	LDA: Ligeramente de Acuerdo

Para contestar escriba una X en una de las casillas que exprese su opinión ubicada del lado derecho del ítem. Sea honesto. Gracias.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN.

(a) MOTIVACIÓN AL LOGRO:

MALG

PARTE II - A

1. Siempre quiero alcanzar metas que me exigen trabajar más y más.
2. No me conformo con trabajar, necesito ver buenos resultados.
3. Para mí, es muy excitante trabajar en algo difícil pero alcanzable.
4. Disfruto mucho las tareas que exigen emplearme a fondo.
5. Tengo tendencia a fijarme metas difíciles pero controlables.
6. Cuando me propongo a hacer algo, estoy dispuesto a vencer todos los obstáculos.
7. Preferiría que mi trabajo estuviese lleno de retos.
8. Realmente disfruto de las tareas difíciles que implican obstáculos a vencer.
9. A veces mientras más me preparo para hacer las cosas, peor me salen.
10. Cuando tengo dificultades para resolver un problema, desearía no tener que hacerlo.
11. Lo importante es empezar, después se verá cómo se termina el trabajo
12. Me es difícil seguir un plan de acción para alcanzar las metas que me propongo.
13. De nada vale trabajar demasiado, porque de todos modos nadie reconoce el esfuerzo hecho.
14. Planificar todas las actividades es una pérdida de tiempo, lo importante es arrancar.
15. Puede que no me guste una tarea, pero una vez que comience no me siento tranquilo hasta terminarla.
16. Cuando un grupo fracasa, lo más importante es determinar las fallas e implementar las correcciones.
17. En un grupo los mejores resultados se logran cuando cada quien se exige a si mismo los mejores resultados.
18. Yo creo que casi todas las tareas son interesantes, si uno sabe interpretarlas adecuadamente.
19. Hay que conformarse con poco, porque de todas maneras quien mucho abarca poco aprieta.
20. la pobreza en la tierra garantiza la felicidad en el cielo.
21. Si uno ha vivido humildemente, enriquecerse solo le traerá problemas.
22. Sobresalir por encima de los demás es bastante malo.
23. Yo estoy conforme con mi situación actual porque vivo cómodamente.
24. Yo prefiero la tranquilidad de la pobreza, que la angustia de la riqueza.

HOJA DE RESPUESTAS PARA EL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN (AL LOGRO):

PARTE II - A

Ψ INVENTARIO - MALG Ψ

Datos de Identificación

Sexo: M ____ F ____ Iniciales: _____ Edad: _____

Ciudad de Residencia: _____ Tiempo de Servicio: _____

Fecha: _____

HOJA DE RESPUESTAS

Leyenda:

CED: Completamente en Desacuerdo	MED: Moderadamente en Desacuerdo	LED: ligeramente en Desacuerdo
CDA: Completamente de Acuerdo	MDA: Moderadamente de Acuerdo	LDA: Ligeramente de Acuerdo

	CED	MED	LED	CDA	MDA	LDA
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.						
19.						
20.						
21.						
22.						
23.						
24.						

PARTE II – B

1. Ayudar a la gente me hace sentir importante
2. Disfruto cuando me piden consejos.
3. Tener la oportunidad de mandar me produce regocijo.
4. Disfruto mucho cuando tengo la oportunidad de asignar tareas a otros.
5. Me satisface cuando los demás aceptan que tengo razón en las discusiones.
6. Si uno es un líder está autorizado para utilizar el aporte de los demás en beneficio propio.
7. Para progresar en el trabajo lo importante es conseguirse la ayuda de la gente poderosa.
8. Hay que ser fuerte con los demás para que entiendan bien las cosas.
9. A la gente hay que tratarla duramente para que salga adelante.
10. Cuando uno hace favores gana deudores.
11. Para conseguir cosas importantes a veces el engaño es necesario.
12. En toda organización hay lineamientos que tienen que ser cumplidos sin ningún tipo de cuestionamiento.
13. En toda organización uno tiene que ser fiel a su jefe.
14. Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de disciplina, orden y obediencia.
15. Me siento más confiado cuando cuento con la aprobación de mis supervisores.
16. En mis sueños, frecuentemente, desempeño papeles privilegiados como líder, campeón o salvador.
17. Pienso que es mejor mandar que ser mandado.
18. Saberme responsable de mi grupo me hace vivir sensaciones especiales de plenitud y realización personal.
19. Sé que tengo condiciones especiales para mandar.
20. Pienso que alguna vez seré una persona de mucha influencia.

HOJA DE RESPUESTAS PARA EL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN (AL PODER):

PARTE II - B

Ψ INVENTARIO - MAP Ψ

Datos de Identificación

Sexo: M ___ F ___ Iniciales: _____ Edad: _____

Ciudad de Residencia: _____ Tiempo de Servicio: _____

Fecha: _____

HOJA DE RESPUESTAS

Leyenda:

CED: Completamente en Desacuerdo	MED: Moderadamente en Desacuerdo	LED: ligeramente en Desacuerdo
CDA: Completamente de Acuerdo	MDA: Moderadamente de Acuerdo	LDA: Ligeramente de Acuerdo

	CED	MED	LED	CDA	MDA	LDA
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.						
19.						
20.						

PARTE II - C

1. Cada vez que puedo busco la oportunidad de reunirme con mis amigos
2. En ocasiones la preocupación por mis amigos me dificulta concentrarme en lo que estoy haciendo.
3. Evito enfrascarme en discusiones que puedan molestar a mis amigos.
4. La cualidad que más me impacta de alguien es su amabilidad.
5. Me duele cuando un amigo se muestra distante conmigo.
6. Me preocupa cuando no le caigo bien a los demás.
7. Planifico actividades en las cuales pueda reunirme con personas amistosas.
8. Soy capaz de hacer cualquier sacrificio con tal de mantener una amistad.
9. El trabajo es como una familia hay que ayudar y proteger los demás cuando a cometen pequeños errores.
10. El trabajo, el éxito dependen de la amistad entre los compañeros de equipo.
11. Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de ayuda.
12. Para progresar en el trabajo lo importante es ser querido por todos.
13. A mí me satisface los resultados cuando todo el mundo está contento con ellos.
14. Cuando un grupo fracasa, lo importante es consolarse entre todos, después se tratará de mejorar.
15. Los resultados son importantes, pero es más importante todavía que reine la armonía entre los miembros del grupo.
16. Para lograr buenos resultados es que la gente se sienta cómoda y segura.

HOJA DE RESPUESTAS PARA EL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN (A LA AFILIACIÓN):

PARTE II - C

Ψ INVENTARIO – MAF Ψ

Datos de Identificación

Sexo: M ____ F ____ Iniciales: _____ Edad: _____

Ciudad de Residencia: _____ Tiempo de Servicio: _____

Fecha: _____

HOJA DE RESPUESTAS

Leyenda:

CED: Completamente en Desacuerdo	MED: Moderadamente en Desacuerdo	LED: ligeramente en Desacuerdo
CDA: Completamente de Acuerdo	MDA: Moderadamente de Acuerdo	LDA: Ligeramente de Acuerdo

	CED	MED	LED	CDA	MDA	LDA
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Aragón, J. (2001). Psicología. Editorial Colegial Bolivariana, C.A: Venezuela.
- Aragón, P. (2007, agosto). Incrementar la competitividad a través del capital humano. México: Anáhuac.
- Ávila, H. (2006). Introducción a la metodología de la investigación. España extraído el 05 de junio del 2014 del sitio web www.eumed.net/libros/2006c/203/.
- Chávez, V. y Ramírez, A. (2004). Relación entre los tipos de motivación social y el clima organizacional. (Tesis de Grado). Recuperada de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1317.pdf>.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (Quinta Edición.). Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiang, Martin y Núñez (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Comillas.
- Chiang, M, Salazar C., Huerta P. y Núñez A. (2008) Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. Obtenida de Revista Universum versión digital número 23, Vol.2.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.
- Díaz, M. (2009). La Motivación. Recuperado el 17 Agosto de 2013 del sitio web www.psicologia.laguia2000.com.
- Folch, M. (1995). Los conflictos organizativos, factor clave para el desarrollo organizativo de los centros educativos. Recuperado el 10 de Junio 2014 del sitio web <http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn19p61.pdf>.
- Forehand, G. y Gilmer, B. (1964). Variaciones ambientales en estudios de comportamiento organizacional. Boletín Psicológico, edición 62, páginas 361-382.
- García, G. (2007). Clima Organizacional: hacia un nuevo modelo. Tesis tomada del [sitio web http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porik_an/articulo6.pdf](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porik_an/articulo6.pdf),
- García, S. y Dolan, S. (2003). La dirección por valores. El cambio más allá de los objetivos. Editorial McGraw-Hill. España.

- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Obtenida de REDALYC.ORG. Cuaderno de administración núm. 42.
- Gestoso, C. (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. Sanabria y cols. Capítulo 13: Motivación y satisfacción laboral. España: McGraw Hill Interamericana de España.
- Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly, J. (1996). Las Organizaciones: Comportamiento, Estructuras y Procesos. (Octava Edición). Colombia: Editorial McGraw-Hill. Gibson.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). Las Organizaciones (Comportamiento, estructura, procesos). (10ma ed.). Santiago de Chile: Mc Graw Hill Editores.
- Goncalves, A. (1997). Clima organizacional. Extraído el 29 de junio del 2013 del sitio web <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>.
- Gordon, J. (1997). Comportamiento Organizacional. (5° Edición). Prentice-Hall Hispano Americano, S.A: México.
- Gordon, J. (1999). Comportamiento Organizacional. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Guillén, C., y Guil, R. (2000). Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales. Mc Graw Hill: España. McGraw Hill.
- Guízar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones*. (Tercera Edición). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (1991). Metodología de la Investigación. México: Prentice-Hall Hispano Americano, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (1998). Metodología de la Investigación. (Segunda Edición). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A.
- Hernández, M. (2010). Estudio De Clima Organizacional En La Empresa JMC Comunicaciones Integradas, C.A. Extraído el 05 de enero de 2015 del sitio web <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS1954.pdf>
- Kerlinger, F. (1979). La investigación del comportamiento. Interamericana. México.
- Kerlinger, F. (1981). Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología. (Segunda Edición). México: Editorial Interamericana.

- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Munguía, E. y Melgoza, V. (2006). *Teoría de las organizaciones*. Umbral Editorial, S.A: México.
- Nouel, H., & Rodríguez, M. (2002). *Perfil Motivacional de trabajadores del Sector Público, según la Teoría de David Mc Clelland*. Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Pfeffer, J. (1992). *Organizaciones y Teoría de las Organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ramos, C. (1994). *Motivación al Logro: variable asociada al Rendimiento Laboral*. Tesis de Magíster en Desarrollo Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Ramos, K., & Valero, R. (1997). *Relación entre el Estilo Gerencial y Clima Organizacional*. Trabajo de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Robbins, P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. [conceptos, controversias y aplicaciones]. México D.F.: Pearson Education.
- Robfer, E. (2006). *Exploración de los modelos de los valores de competencia en el medio laboral mexicano*. Tesis tomada del sitio web http://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fhighered.mheducation.com%2Fsites%2Fdl%2Ffree%2F9701057538%2F364290%2Fcaso_estudio_2_protocolo_estudio_organizaciones.pdf&ei=N15tVJnOOcWkgwTx2YHYAw&usg=AFQjCNEy-K1CYPDxEmuBtueqdpu8vmCAnA&sig2=PJP1uBqyDtBONsbtGWiaag&bvm=bv.80120444,d.eXY.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. (Sexta Edición). México: Prentice-Hall Hispano Americana.
- Robbins S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. (Décima Edición). México: Pearson Educación.
- Romero, O. (1985). *Motivando para el trabajo*. Mérida: Cuadernos Lagoven, Serie Siglo XXI.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnely, J. (1996). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructuras y Procesos*. (8° Edición). Editorial McGraw-Hill: Colombia.
- Romero, O. (1991). *Crecimiento Psicológico y Motivaciones Sociales*. Ediciones Rogya: Venezuela.

- Romero, O. y Pujol, A. (1996): Motivación, ¿Qué es eso? Ediciones Rogya: Venezuela.
- Sabino, C. (1986). El Proceso de Investigación. Venezuela: Editorial Panapo.
- Sabino, C. (1992). El Proceso de la Investigación: una Introducción Teórico-Práctica. Venezuela: Editorial Panapo.
- Schein, E. (1982). Psicología de las Organizaciones. (3° Edición). Prentice Hall Hispano Americana: México.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. Personnel Psychology.
- Schneider (1990) Schneider, B. (1990). Organizational Climate and Culture. Jossey-Bass Publishers: USA.
- Schultz, D. (1991), Psicología Industrial. (3° Edición). McGraw-Hill: México.
- Solana, R. (1993). Administración de organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas.
- Stoner (1999). Teoría de la organización. México. Editorial Trillas.
- Stringer, R. (2001). Leadership and Organizational Climate. Prentice-Hall: New Jersey.
- Suniaga, G. (2002). Perfil Motivacional del personal de las cadenas de restaurantes de comida rápida, según la teoría de David Mc Clelland. Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.