



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES**

## **TRABAJO DE GRADO**

Presentado para optar al título de:

**LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES**  
**(INDUSTRIÓLOGO)**

**Título:**

**RELACIÓN ENTRE LOS TIPOS DE MOTIVACIÓN  
SOCIAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Realizado por:**

**Chávez C. Virginia del V.**  
**Ramírez H. Asia E.**

**Profesor guía:**

**Lic. Hilda Ruiz.**

### **RESULTADO DEL EXAMEN:**

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : \_\_\_\_\_ ( ) puntos.

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Caracas, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES**

**TRABAJO DE GRADO**

**RELACIÓN ENTRE LOS TIPOS DE MOTIVACIÓN SOCIAL  
Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Tesista: CHÁVEZ C. VIRGINIA

Tesista: RAMÍREZ H. ASIA E.

Tutora: LIC. HILDA RUIZ

**CARACAS, OCTUBRE 2004**

## DEDICATORIA

*A Dios por marcar cada minuto de mi vida  
y darme fuerzas para continuar día a día.  
A mi Familia, por ser la base de mi existencia,  
en especial a mis Padres,  
por ayudarme a lograr cada meta propuesta,  
y por levantarme cada vez que caigo.  
A mis amigas y amigos, que han sido  
el apoyo, las risas, fiestas y llantos  
que han hecho de la vida universitaria  
uno de los mejores recuerdos  
que tendré en mi vida.  
A ti Asia, sabes que no tengo palabras!!!*

*Virginia.*

*A Dios por acompañarme siempre.*  
*A mis Padres por su cariño y apoyo en todo momento.*  
*A mis Hermanos por estar siempre a mi lado y por su cariño.*  
*A Isabel, a Mariangela y a Jeisson por su afecto y amistad.*  
*A Virginia por emprender este proyecto a mi lado, por su amistad y afecto.*  
*A las niñas de la universidad por compartir tantos momentos juntas.*

*Asia.*

## **AGRADECIMIENTOS**

- *A Dios por iluminar nuestro camino para culminar con éxito nuestra carrera universitaria.*
- *A nuestras Familias por su apoyo, especialmente a nuestros Padres por darnos su comprensión y colaboración en todo momento en la elaboración de este trabajo de grado.*
- *A la Profesora Hilda Ruiz por brindarnos su ayuda, su experiencia y acompañarnos en la realización de este proyecto.*
- *Al Profesor Pedro Navarro por su ayuda desinteresada en todo momento para el desarrollo de este trabajo.*
- *A la Profesora Claudia Peña por su orientación y guía.*
- *Y a todas las personas que estuvieron con nosotras.*

*A todos ellos, llegue nuestro más profundo agradecimiento!*

*Asia y Virginia.*

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIAS</b> .....	iii
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	v
<b>RESUMEN</b> .....	xi
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	12
<b>CAPÍTULO I</b> .....	14
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.2.1 Objetivo General.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
1.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
<b>CAPÍTULO II</b> .....	20
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	20
2.1 LAS ORGANIZACIONES.....	20
2.1.1 Comportamiento Organizacional.....	22
2.1.2 Cultura Organizacional.....	24
2.2 PERCEPCIÓN.....	27
2.2.1 Percepción de la Organización.....	28
2.3 LIDERAZGO.....	31
2.3.1 Prácticas de Liderazgo de Robert Stringer.....	34
2.4 MOTIVACIÓN.....	35
2.4.1 Teorías de Motivación.....	37
2.4.1.1 Teorías de Procesos sobre la Motivación.....	37
2.4.1.2 Teorías de Contenido Motivacional.....	39
2.4.2 Teoría de la Tricotomía de Necesidades de McClelland.....	42
2.4.3 Motivación y el Clima Organizacional.....	46
2.4.4 Estudios de David McClelland en Venezuela.....	49
2.4.5 Estudios de Romero.....	50
2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	52

---

2.5.1 Antecedentes.....	52
2.5.2 Definición del Clima Organizacional.....	53
2.5.3 Características del Clima Organizacional.....	55
2.5.4 Enfoques del Clima Organizacional.....	56
2.5.5 Dimensiones del Clima Organizacional.....	56
2.5.6 Determinantes del Clima Organizacional.....	57
2.5.7 Teorías del Clima Organizacional.....	58
2.5.7.1 Teoría Estructural de Forehand y Gimer.....	58
2.5.7.2 Teoría Perceptual de Halpin y Crofts.....	58
2.5.7.3 Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	58
2.5.7.4 Teoría de Litwin y Stringer (1968).....	60
2.5.7.5 Teoría sobre el Clima Organizacional de Robert Stringer (2001).....	62
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>64</b>
<b>MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>64</b>
3.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	64
3.2 MISIÓN.....	65
3.3 VISIÓN.....	65
3.4 OBJETIVOS.....	65
3.5 VALORES.....	65
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>66</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>66</b>
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	66
4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	66
4.3 POBLACIÓN.....	67
4.4 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	68
4.5 MUESTRA.....	68
4.6 VARIABLES.....	71
4.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	75
4.8 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	77
4.9 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	79

---

4.10 TRATAMIENTO DE LOS DATOS.....	80
4.11 PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.....	81
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>84</b>
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>84</b>
5.1 MOTIVACIONES SOCIALES.....	84
5.1.1 Frecuencias y Estadísticos Descriptivos para los Tipos de Motivación Social por Ítem.....	84
5.1.2 Análisis de los Tipos de Motivación Social.....	87
5.1.3 Análisis de las Sub-dimensiones de Motivación.....	89
5.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	95
5.2.1 Frecuencias y Estadísticos Descriptivos por Ítem.....	95
5.2.2 Análisis de las Dimensiones del Clima Organizacional.....	96
5.3 RELACIÓN ENTRE LOS TIPOS DE MOTIVACIÓN SOCIAL Y LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	102
5.4 RELACIÓN DE LAS VARIABLES ATRIBUTIVAS.....	104
5.4.1 Relación entre las Motivaciones Sociales y las Variables Atributivas.....	104
5.4.2 Relación entre las Dimensiones del Clima Organizacional y las Variables Atributivas.....	105
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>109</b>
<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>109</b>
6.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	109
<b>CAPÍTULO VII.....</b>	<b>112</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>112</b>
7.1 CONCLUSIONES.....	112
7.2 RECOMENDACIONES.....	114
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>115</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>121</b>



---

## ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

---

TABLAS	PÁGINA
1. Definiciones de Clima Organizacional.....	54
2. Muestra estratificada por Vicepresidencias.....	69
3. Muestra final estratificada por Vicepresidencias.....	70
4. Definición operacional de las Dimensiones de Motivación.....	73
5. Definición operacional de las dimensiones del Clima Organizacional.....	74
6. Escala de valoración de correlación entre las variables sometidas al estudio.....	81
7. Tabulación de los Ítems del cuestionario de Clima Organizacional.....	81
8. Tabulación de los Ítems del cuestionario de Motivación al Logro.....	82
9. Tabulación de los Ítems del cuestionario de Motivación al Poder.....	82
10. Tabulación de los Ítems del cuestionario de Motivación a la Afiliación.....	83
11. Frecuencias de los Ítems de Motivación al Logro.....	84
12. Estadísticos Descriptivos por Ítem para la Motivación al Logro.....	85
13. Frecuencias de los Ítems de Motivación al Poder.....	85
14. Estadísticos Descriptivos por Ítem para la Motivación al Poder.....	86
15. Frecuencias de los Ítems de Motivación a la Afiliación.....	86
16. Estadísticos Descriptivos por Ítem para la Motivación a la Afiliación.....	87
17. Estadísticos Descriptivos para los tipos de Motivación Social.....	88
18. Estadísticos Descriptivos para las Sub-dimensiones de Motivación al Logro.....	89
19. Estadísticos Descriptivos para las Sub-dimensiones de Motivación al Poder.....	92
20. Estadísticos Descriptivos para las Sub-dimensiones de Motivación a la Afiliación.....	93
21. Frecuencias de los Ítems de Clima Organizacional.....	95
22. Estadísticos Descriptivos de Clima Organizacional por Ítem.....	96
23. Escala de Medición e Interpretación para las dimensiones de Clima Organizacional.....	96
24. Estadísticos Descriptivos de Clima Organizacional por Dimensión.....	97
25. Escala Percentil Resumen para la dimensión Reconocimiento.....	98
26. Escala Percentil Resumen para la dimensión Apoyo.....	98
27. Escala Percentil Resumen para la dimensión Estructura.....	99

---

28. Escala Percentil Resumen para la dimensión Responsabilidad.....	100
29. Escala Percentil Resumen para la dimensión Estándares.....	101
30. Escala Percentil Resumen para la dimensión Compromiso.....	101
31. Correlación entre las dimensiones del Clima Organizacional y los Tipos de Motivación Social.....	102
32. Correlación entre las Motivaciones Sociales y las Variables Atributivas.....	104
33. Correlación de las dimensiones de Clima Organizacional con las Variables Atributivas.....	105
34. Estadísticos descriptivos para la dimensión de Reconocimiento según el Nivel Educativo.....	106
35. Frecuencias para la dimensión Reconocimiento según el Nivel Educativo.....	106

**GRÁFICOS**

**PÁGINA**

1. Medias de las Motivaciones Sociales.....	88
2. Medias de las Sub-dimensiones de la Motivación al Logro.....	90
3. Medias de las Sub-dimensiones de la Motivación al Poder.....	92
4. Medias de las Sub-dimensiones de la Motivación a la Afiliación.....	94
5. Puntajes Percentiles de las medias para las Dimensiones de Clima Organizacional.....	97
6. Porcentaje de Frecuencias para la dimensión de Reconocimiento según el Nivel Educativo.....	107

**FIGURAS**

**PÁGINA**

1. Cadena de Causa y Efecto del Clima Organizacional.....	62
---	----

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito determinar la relación existente entre las Motivaciones Sociales y la percepción del Clima Organizacional, tal estudio se realizó en una empresa de Seguros ubicada en el área Metropolitana de Caracas.

Las variables utilizadas fueron: la Motivación como la variable dependiente, estudiada bajo el enfoque de Teoría de la Tricotomía de Necesidades de McClelland. La motivación es definida como "...los estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas."(Romero, 1985; p.14). Por otra parte, se utilizó el Clima Organizacional como variable independiente, para el estudio del Clima Organizacional se utilizó la Teoría de Stringer (2001), quien lo define como "...la colección de los patrones y determinantes del ambiente que suscitan la motivación." (p.9).

Se trató de una investigación de tipo *correlacional*, cuyo diseño fue *no experimental o ex post-facto* de tipo *transversal o transeccional*. La población estuvo conformada por 223 empleados activos de las áreas administrativas y operativas de la organización en estudio. Se utilizó una muestra de 71 empleados y para su selección se realizó un muestreo probabilístico estratificado con fijación proporcional en donde todos los elementos, por estrato, tuvieron la misma probabilidad de ser escogidos.

Para medir la variable *Motivación*, se utilizó un cuestionario elaborado por Romero y Salomón en el año de 1990, tomado de Nouel y Rodríguez (2002). Para medir la variable Clima Organizacional se utilizó el cuestionario elaborado por Stringer (2001), citado en su libro "*Leadership and Organizational Climate*".

Finalmente, el resultado principal de la investigación fue que solo existió una relación positiva con intensidad leve entre la dimensión del Clima organizacional *Compromiso* y las Motivaciones Sociales al *Logro* y a la *Afiliación*. La Motivación Social que presenta mas fuerza fue el Logro y el Clima Organizacional de la organización en estudio fue moderado.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación corresponde al Trabajo de Grado, requisito para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales, de la Universidad Católica Andrés Bello.

El tema de esta investigación se basa en establecer la relación que tiene la Motivación con el Clima Organizacional. La Motivación fue estudiada en base a la Teoría de David McClelland. Por otra parte, el Clima Organizacional se estudió bajo el enfoque de Robert Stringer (2001); que plantea que el Clima Organizacional suscita la Motivación.

Estructuralmente el trabajo se divide en siete (7) capítulos, representados de la siguiente manera:

- Capítulo I: Se plantea el Problema de Investigación y los Objetivos de la misma. Además, se presenta la Hipótesis del estudio.
- Capítulo II: corresponde al Marco Teórico, el cual contiene el basamento teórico de la investigación, presentándose de manera resumida las teorías, enfoques y conceptos referentes al tema de estudio.
- Capítulo III: corresponde al Marco Referencial en donde se presenta una visión general de la organización sometida al estudio.
- Capítulo IV: corresponde al Marco Metodológico, donde se exponen los pasos de la metodología que se siguieron en la realización del estudio.
- Capítulo V: corresponde a la Presentación y Análisis de Resultados. Este capítulo se estructura de la siguiente manera:
  - Resultados y análisis de la Motivación.
  - Resultados y análisis del Clima Organizacional.
  - Resultados y análisis de la relación entre ambas variables.
  - Por último, los resultados y análisis de la relación de las variables atributivas con los tipos de Motivación Social y con las dimensiones del Clima Organizacional.
- Capítulo VI: corresponde a la Discusión de Resultados en donde se hace el contraste de los resultados con la teoría.

- Capítulo VII: en este capítulo se presentan las Conclusiones del estudio y las Recomendaciones para futuros estudios.

Finalmente, se exponen las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El ser humano, es incapaz de satisfacer por sí mismo todas sus necesidades, por esta razón, debe unirse con otras personas para coordinar sus esfuerzos, ya que unidas, las personas pueden lograr la satisfacción de sus necesidades y alcanzar muchos más objetivos. Uno de este tipo de uniones, se presenta en las organizaciones. (Schein, 1982)

Por otra parte, en el mundo moderno, explica 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.

Es importante destacar, que a partir de la década de los años 40, se inicia el estudio del comportamiento organizacional, el cual es definido por Robbins (1994) como “un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos grupos y estructuras sobre el comportamiento de las organizaciones” (p.8). Este campo de estudio tiene gran importancia porque busca aplicar los conocimientos adquiridos para mejorar las prácticas en las gestiones gerenciales y de esta manera mejorar la productividad empresarial. (Gibson e Ivancevich, 1996)

De este modo, 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).

Así mismo, el ambiente interno es definido como aquel que se desarrolla con la interacción de los miembros de la organización, siendo un punto clave para lograr las metas u objetivos de la empresa, ya que debe ser el mas armónico posible y el 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 se le ha dado el nombre de Clima Organizacional.

---

Se considera relevante comprender la conceptualización del clima organizacional por distintos autores para tener una amplia visión sobre el tema.

Aunque existen diversas definiciones de clima organizacional dadas a conocer por reconocidos investigadores del área de las empresas, se considera relevante el aporte realizado por los autores Litwin y Stringer, quienes lo definieron como “un concepto que describe la naturaleza subjetiva y objetiva del ambiente organizacional. Estas propiedades pueden ser percibidas o experimentadas por miembros de la organización y esto puede ser identificado por ello en un cuestionario apropiado”. (Stringer, 2001, p. 9).

Según Schneider (1990), el clima organizacional tuvo un comienzo empírico de aplicaciones psicológicas para validar su concepto. El primer estudio fue realizado por Lewin, Lippit y White en 1939, quienes crearon una realidad empírica, a través de *climas sociales* y enfatizándose en estudiar los estilos de liderazgo presentes en los mismos. Conforme el pasar de los años, el tema de clima organizacional, adquirió aun mas relevancia para los investigadores, Litwin y Stringer en el año de 1968, realizaron otros estudios sobre el clima organizacional relacionándolo con los motivos humanos para con el poder, la afiliación y el logro.

Dichos autores después de muchos estudios de campo, operacionalizaron el clima a través de las percepciones que tienen los miembros sobre su ambiente de trabajo en la organización. En 1972, Schneider y Hall, estudian el clima organizacional como una función de conductas que los empleados tienen según sus necesidades de trabajo y sus valores para con el mismo. (Schneider, 1990)

Igualmente, es importante destacar que a lo largo de los últimos 30 años se han llevado a cabo, diversos estudios en los cuales los investigadores han relacionado clima organizacional con otras 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; Sichel (1994), con la satisfacción laboral.

Así mismo, Guillén y Guil, (2000) afirman que el clima organizacional también puede ser relacionado con las características de la personalidad, la conducta, el tamaño de la organización, la estructura de la organización, los avances tecnológicos y con el liderazgo.

Mas recientemente, Robert Stringer en su libro “*Leadership and Organizational Climate*” (2001) relaciona el clima organizacional con las prácticas del liderazgo y resalta lo

---

importante de estudiar el clima organizacional, por ser éste una variable útil y, después de haberle estudiado durante 25 años destaca el poder cognitivo que tiene el clima organizacional, pues, tiene sentido para los miembros de la organización.

Se hace necesario señalar, que actualmente existen en el mundo muchas organizaciones que prestan asesorías a las empresas, y que se encargan de medir y diagnosticar el clima organizacional, muchas de ellas desarrollan sus propios instrumentos, todo esto para poder dar soluciones y mejoras en la productividad de las empresas, pues cada día cobra mayor vigencia la teoría de que las mejoras en el clima organizacional induce a mejoras en el desempeño de los empleados y a la vez una mayor productividad organizacional. La mayoría de estas organizaciones que prestan asesoría empresarial tienen sus páginas en la “Web”; a nivel nacional se pueden encontrar empresas que prestan estos servicios como lo son *Psicoconsult* ([www.psycoconsult.com](http://www.psycoconsult.com)), *Hay Group 2003* ([www.haygroup.com.ve](http://www.haygroup.com.ve)), *People Job Solutions C.A.* ([www.peoplejob.net](http://www.peoplejob.net)), empresas Adecco ([www.adecco.com.ve](http://www.adecco.com.ve)), J.L. Asesoría Empresarial ([www.jlasesorias.com.ve](http://www.jlasesorias.com.ve)), Grupo DORH ([www.dorh.com.ve](http://www.dorh.com.ve)), entre otras. Esto ratifica que el clima organizacional tiene importancia en las organizaciones de las sociedades modernas.

Por su parte Chiavenato (2000) destaca la relación que tiene la motivación de los empleados con el clima organizacional; 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.” (p.86)

En base a lo expuesto por Chiavenato (2000), es notoria la importancia que se le da a la motivación para el estudio del clima organizacional, ya que impulsa a los individuos a desempeñar sus funciones dentro de la misma.

Según Gibson e Ivancevich (1996) las motivaciones son “...las fuerzas que actúan sobre un empleado y que inician o dirigen su conducta” (p. 164). La motivación es entonces, un factor determinante ya que los empleados motivados positivamente se esfuerzan por



---

encontrar la mejor forma de realizar su trabajo. En cambio, los trabajadores que presentan bajos niveles de motivación podrían ver afectado su rendimiento en el cumplimiento de sus labores.

Igualmente una baja motivación tiene impactos negativos en la eficacia, productividad, y la estabilidad de la organización, ocasionando grandes costos para la misma. (Chiavenato 2000)

Por otra parte, 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, afirmando que la misma era la que mejor se adaptaba a su estudio sobre el clima organizacional, y actualmente Robert Stringer sigue utilizando esta teoría de motivación de 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 estudian el perfil motivacional de alumnos de Relaciones Industriales de la UCAB; Nouel y Rodríguez (2002), buscan determinar el perfil de trabajadores del sector público.

Es importante destacar, que la motivación de personal es un factor que tiene relevancia actual ya que existen numerosas empresas que se encargan de dictar cursos, realizar foros, congresos y talleres a nivel mundial en esta materia. Específicamente, en Latinoamérica, existen empresas como, Senefex ([www.senefex.com](http://www.senefex.com)), Improven Consultores ([www.improven-consultores.com](http://www.improven-consultores.com)), Gestar Equipo de Consultores ([www.gestar.cl](http://www.gestar.cl)), entre muchas más, que son de fácil acceso en la Internet.

De esta manera, se observa que para que las organizaciones logren un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores, ya que por consiguiente el personal estará en un alto grado motivado y se sentirá identificado con la organización. Por esta razón el empleado debe ser considerado como un activo vital y los gerentes deben tomar

en cuenta la complejidad de la naturaleza humana para alcanzar índices de eficacia y productividad elevadas. (Brunet, 1987)

En tal sentido, el interés de esta investigación es dar respuesta a la siguiente interrogante:

*¿Qué relación existe entre los tipos de Motivación Social de la Teoría Tricotómica de las Necesidades de McClelland, con las dimensiones de Clima Organizacional, según el modelo de Stringer?*

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Objetivo General.**

· Determinar la relación existente entre los tipos de Motivación Social según la teoría de McClelland con las dimensiones de Clima Organizacional consideradas por Stringer en su modelo, para los empleados de una empresa de servicios de Seguros, ubicada en la Zona Metropolitana de la ciudad de Caracas.

### **1.2.2 Objetivos específicos.**

1.- Determinar el Clima Organizacional según el modelo de Stringer, de una empresa de servicios de Seguros, ubicada en la Zona Metropolitana de la ciudad de Caracas.

2.- Determinar el perfil motivacional que presentan los empleados de una empresa de servicios de Seguros, ubicada en la Zona Metropolitana de la ciudad de Caracas, de acuerdo a la Teoría de la Tricotomía de Necesidades de McClelland.

3.- Establecer la relación entre los tipos de motivación social y las dimensiones de clima organizacional de un grupo de empleados de una empresa de servicios de Seguros ubicada en la Zona Metropolitana de la ciudad de Caracas.

4.- Determinar la relación que tienen las variables atributivas (edad, sexo, nivel educativo, experiencia, tiempo de servicio en la organización) con los distintos tipos de motivación social, así como con las dimensiones del clima organizacional de un grupo de empleados de una empresa de servicios de Seguros de la Zona Metropolitana de la ciudad de Caracas.

### **1.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

· Los tipos de Motivación Social, según la teoría de McClelland, guardan relación con las dimensiones de Clima Organizacional consideradas por Robert Stringer en su modelo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## 2.1. LAS ORGANIZACIONES

El ser humano es esencialmente un ser social y un ser organizado, ya que tiende a desarrollar relaciones de cooperación e interdependencia para el logro de objetivos y metas. Es por esta razón, que el hombre desde que nace hasta que muere está inmerso en una familia, en una escuela, en una organización de trabajo ó en una organización destinada a su recreación. (Álvarez, 1990).

De acuerdo con Peter M. Blau y W.R. Scott (1963), citados por Rodil y Mendoza (1979), las organizaciones son necesarias en la era actual, porque el hombre se relaciona de alguna manera con ellas. En este orden de ideas, las organizaciones determinan el estilo de vida del hombre contemporáneo, afectando tanto su conducta individual como su conducta colectiva.

Edgar Schein (1982), define la organización como:

“La coordinación planificada 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 y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”. (p. 14).

En este sentido, Daft (1992), define las organizaciones como “...una entidad social, que está orientada al logro de metas, tiene un sistema de actividad deliberadamente estructurado y un límite de frontera identificable.”(p.31).

La organización es un medio social, que para existir requiere de más de una persona destinada a la realización de labores subdivididas en actividades independientes, organizada bajo una jerarquía de autoridad. Así mismo, cada organización asume un propósito explícito fundamentado en el logro de unos objetivos. (Daft, 1992)

Por su parte, Dessler (1988), distingue las organizaciones en dos tipos dependiendo de las tareas que estas lleven a cabo. 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. 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.

De esta manera, conforme a Katz Daniel y Kahn Robert (1981), los organismos vivos, ya sean organismos biológicos u organizaciones sociales, dependen del ambiente externo y por ello deben de ser considerados como sistemas abiertos. En este sentido, Katz y Kahn (1981), consideran a la organización como un sistema abierto, donde existe interdependencia entre los diferentes subsistemas que la integran, lo que hace que se afecten entre sí. De este modo, las mismas se manejan bajo un concepto de *Sinergia*, donde el todo es mayor que la suma de las partes, porque una buena interacción entre las diferentes unidades de la organización crea un efecto positivo mayor al que se da cuando cada unidad trabaja de manera independiente.

Por otra parte, Dessler (1988), define las organizaciones bajo el enfoque de sistemas como “...un sistema abierto que puede existir únicamente intercambiando materiales con su ambiente...”. (p.5).

En este mismo orden de ideas, Daft (1992), explica que las organizaciones son sistemas abiertos por lo que para sobrevivir deben interactuar con el medio ambiente externo. En este sentido, Rodil y Mendoza (1979), explican que las mismas 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.

Por otra parte, Schein (1982), expone que toda organización tiene en su interior representantes del medio exterior, ya que los empleados forman parte de la sociedad por lo que los múltiples roles sociales de los individuos muchas veces entran en conflicto con las normas internas de la organización para la cual trabajan.

De acuerdo con Pfeffer (1992), diferentes condiciones ambientales y diferentes tipos de relación con entidades externas, necesitan diferentes estructuras en la organización para lograr un desempeño organizacional elevado. De este modo, las organizaciones con estructura mecanicista u organizacional-burocrática, tienen un alto rendimiento cuando se desenvuelven en ambientes de mayor estabilidad y certidumbre, así mismo las organizaciones con estructuras menos formalizadas y centralizadas se ajustan mejor a ambientes cambiantes.

Por otra parte, Lawrence y Lorsch, citados por Pfeffer (1992), afirman que diferentes unidades organizacionales enfrentan diferentes ambientes, donde cada unidad desarrollará una estructura que se adaptará a su medio ambiente.

### **2.1.1. Comportamiento Organizacional.**

Entre los primeros estudiosos del comportamiento organizacional, encontramos a Adam Smith, quien otorga importancia a la división del trabajo, ya que lo ve como un elemento importante para el desarrollo de la organización, argumentando que la división de tareas aumenta en gran cantidad la producción. Frederick W. Taylor, contribuyó al nacimiento de la administración, explicaba cómo se podía cambiar la estructura organizacional para hacer más eficiente el trabajo y que los empleados tienen funciones específicas que hacen posible el buen desempeño organizacional. Elton Mayo y F.J. Roethlisberger llegaron a la conclusión de que la organización es un sistema social, en donde el trabajador es el elemento más importante. El trabajador es una personalidad compleja que en muchos casos es difícil de comprender. (Gordon, 1997).

El Comportamiento Organizacional es el estudio integrado por disciplinas como la psicología, la sociología y la antropología cultural; razón por la cual posee un carácter multidisciplinario, que permite estudiar la manera en la que actúan los integrantes de una organización, centrando la atención en los actos y las conductas que intervienen en el desempeño. (Gibson e Ivancevich, 1996).

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. Asimismo, se interesa por los efectos que el entorno externo produce sobre la organización.

En el mismo orden de ideas, un factor de gran importancia para el estudio del comportamiento organizacional es la productividad, ya que los integrantes de la organización están preocupados por la cantidad y la calidad de lo que producen. En este sentido, se estudia el ausentismo laboral, la rotación laboral y la satisfacción en el trabajo. Existe un fuerte vínculo negativo entre satisfacción en el trabajo, ausentismo laboral y rotación de puestos. (Robbins, 1998).

De acuerdo con Davis y Newstrom (1991), existen elementos claves para el estudio del comportamiento organizacional, siendo uno de estos elementos "*las personas*", elemento que definen como un sistema social interno de la organización, formado por grupos e

---

individuos. El tamaño de los grupos no está establecido y éstos pueden ser del tipo formal o informal. Un aspecto importante es que los grupos son cambiantes.

El segundo aspecto clave para el estudio del comportamiento organizacional es la *estructura*, que define las relaciones formales u oficiales de las personas en las organizaciones. La estructura, se refiere a los papeles o roles de los empleados, que se relacionan de una manera estructural para afectar eficazmente el trabajo. La relación de la estructura se basa principalmente en el poder y los deberes de cada rol. (Davis y Newstrom, 1991).

El tercer elemento clave es la *tecnología*, que proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en el desempeño de sus tareas, haciendo más fácil lograr los objetivos, y en muchos casos, proporcionan las herramientas para alcanzar metas, que sin tales herramientas, serían imposibles de alcanzar. El *medio externo* es el último elemento a considerar, ya que en él se desenvuelven las organizaciones y está formado por el Estado, las familias y otras organizaciones. (Davis y Newstrom, 1991).

Según Davis y Newstrom (1991), existen cuatro modelos de Comportamiento organizacional:

- *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 representa un alto costo en el aspecto humano ya que los crecientes estudios de las necesidades humanas y los valores cambiantes de la sociedad indican que hay mejores maneras de administrar las organizaciones.

- *Modelo Paternalista o de Custodia*, 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.

---

· *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.

· *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.

El modelo colegial hace que los trabajadores respondan ante las situaciones con responsabilidad, realizando un trabajo de calidad porque sienten la obligación de brindar a sus compañeros un alto desempeño laboral y de conservar los niveles de calidad que otorgan prestigio a su trabajo y a la compañía. El resultado psicológico para el trabajador es la autodisciplina. El empleado se siente autorrealizado porque hace un aporte valioso y, esto deriva un entusiasmo moderado en el desempeño. (Davis y Newstrom, 1991)

### **2.1.2. Cultura Organizacional**

Toda organización social posee una herencia cultural, basada en pautas distintivas de sentimientos y creencias colectivas que son transmitidas a los nuevos miembros de la sociedad (Katz y Kahn, 1981). En este orden de ideas, Granell (1997), define el término de cultura como "...aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social...". (p.2)

Asimismo, la mayoría de los expertos coinciden en que cualquier cultura debe poseer las siguientes características (Gibson e Ivancevich, 1996):

- Debe ser aprendida por los miembros del grupo.
- Debe ser compartida por los miembros del grupo.
- Debe acumularse y pasar a otra generación.



- Debe influir en la forma en que se perciben las cosas.
- Debe ser capaz de adaptarse al ser humano.

De esta manera, en la cultura de una sociedad se refleja la interacción de las cinco variables citadas, donde los miembros de una sociedad expresan su cultura a partir de los valores sobre la vida y el mundo que los rodea afectando sus actitudes personales sobre el comportamiento. (Gibson y Ivancevich, 1996).

Por su parte, la cultura organizacional para Gibson e Ivancevich (1996), es similar a 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.” (p.71). 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. (Gibson y Ivancevich, 1996).

Viloria (1998) por su parte, expresa que la cultura puede ser entendida como producto, en la medida que se incorpora el conjunto de creencias y prácticas de los fundadores de la empresa y a la vez como proceso porque se encuentra en constante renovación y transmisión de creencias y valores de viejos a nuevos integrantes de la organización.

Robbins (1996), define la cultura organizacional como “...la percepción común que comparten los miembros de la organización...” (p.681). Esto indica que es un sistema de apreciaciones compartidas por los trabajadores, que hace que la organización se distinga de otras.

De este modo, existen unas características claves que captan en conjunto la cultura de una organización. Entre ellas tenemos innovación y asunción de riesgos, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación hacia las personas, orientación al equipo, energía y estabilidad. Las combinaciones de estas características diferencian a unas organizaciones de otras. (Robbins, 1996).

Además de diferenciar a las organizaciones, la cultura organizacional otorga un sentido de identidad a los miembros de la organización. A su vez, la cultura facilita la generación del compromiso organizacional entre sus miembros y mejora la estabilidad del sistema social, pues ayuda a mantener unida a la organización, debido a que proporciona normas adecuadas de cómo se deben comportar los individuos. (Robbins, 1996). En otras palabras, Ríal (1997), indica que la cultura es “...la variable independiente que le dice a cada quien qué es bueno y

---

qué es malo...”. (p.205). De esta manera, la cultura establece el modo en el que las personas deben relacionarse entre sí y con su entorno.

Para Gordón (1997), las culturas organizacionales fuertes, estratégicamente correctas y adaptables tienen consecuencias positivas para el desempeño económico de la organización a largo plazo.

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. En tal sentido, 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.

Para efectos de este estudio, se tomó en cuenta que Stringer (2001), diferencia los conceptos Clima Organizacional y de Cultura Organizacional; ya que la Cultura Organizacional enfatiza los factores no hablados que caracterizan a una organización, por otro lado, 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.

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: (Stringer, 2001).

- Valores: son las maneras en que los empleados evalúan o juzgan cualidades, actividades o comportamientos como buenos o malos, productivos o improductivos.
- Creencias: refleja cómo los empleados entienden la manera en que la organización trabaja, y las posibles consecuencias de las acciones que ellos toman.
- Mitos: son historias o leyendas que se mantienen sobre la organización y sus líderes. Los mitos sirven para reforzar los valores y las creencias.
- 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.

- 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.

Stringer (2001), explica que lo importante para el buen funcionamiento de una organización no es cambiar la Cultura, lo que se debe de hacer es realizar un estudio del Clima Organizacional para determinar los aspectos de la Cultura que impactan en el desempeño. De esta manera, Stringer y sus colaboradores han determinado en sus investigaciones por más de 25 años, que el Clima Organizacional se puede cambiar para mejorar el desempeño organizacional.

## **2.2 PERCEPCIÓN**

La percepción es un proceso que tiene alta significancia para el diagnóstico del clima organizacional, pues éste se basa en las percepciones que los miembros de una organización tienen sobre la estructura de la misma (Chiavenato 2000), por esta razón debemos tener claramente definido el concepto de percepción, por su importancia para las organizaciones y las distorsiones que se pueden presentar en la percepción.

En este sentido, Álvarez (1990), explica que la percepción es necesaria para conocer la conducta de los individuos ya que "...la gente se comporta en base a lo que percibe."(p.31). En el proceso perceptivo las personas procesan e interpretan los estímulos que reciben (otras personas, objetos, símbolos, situaciones, etc.), al momento de procesar, influyen ciertos componentes que pertenecen a cada individuo para poder interpretar o darle significado a lo que se percibe.

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.

Según Soto (2001) la percepción es “...un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de dar significado a su ambiente” (p. 53); y cuando el hombre interpreta lo que le rodea esto puede influir en su conducta, por esta razón se puede decir que “...la conducta humana se basa en su percepción de la realidad...” (Robbins, 1987; p.65)

### **2.2.1 Percepción de la Organización**

Un aspecto que no ha sido completamente destacado en las investigaciones sobre el comportamiento en las organizaciones, es aquel relacionado con el proceso de percepción (Zalkind & Costello, citados por Álvarez, 1990). Los psicólogos sociales han demostrado la necesidad que las personas tienen de introducirse en clasificaciones sobre las demás personas, situaciones y eventos entre otras cosas. Este acto de clasificar puede ser visto como un intento de los individuos de imponer estructura al mundo social para que su ambiente tenga sentido. (Bryman, citado por Álvarez, 1990)

Lietterer (citado por 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. Asimismo, hace alusión a varios mecanismos básicos que participan en la formación de la percepción, a los cuales identifica como la selectividad, el cierre y la interpretación. La primera implica que los individuos seleccionan la información satisfactoria o reforzadora para ellos, tendiendo así a ignorar información. El segundo, se relaciona con la tendencia del individuo a tener un panorama completo de cualquier situación dada. Por último, 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.

---

Cada persona selecciona diferentes indicios que intervienen en sus percepciones respecto a los demás. Conocer los factores que influyen para que cada persona escoja algunos indicios y no otros, es determinante para las organizaciones que deseen atender adecuadamente a sus miembros. Debido a esos factores y a sus posibles desequilibrios, los miembros de una organización pueden percibir inadecuadamente a un compañero, un grupo, un objeto o una situación en la cual esté inmerso. Todo esto, porque las personas interpretan las conductas de los demás en el contexto laboral donde se encuentran, punto que merece consideración al estudiar cualquier aspecto que implique la percepción de sus miembros.

He aquí donde se subraya la importancia de la percepción de los empleados acerca de la organización, 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 pocas objetivas, 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; Álvarez, 1990)

Citando a Soto (2001), se explican brevemente las distorsiones de la percepción (p. 56):

- *Percepción Selectiva*: la gente interpreta selectivamente lo que ve a partir de sus intereses, antecedentes, experiencia y actividades.
- *Efecto Halo*: Se obtiene una impresión general de un individuo a partir de una sola característica.
- *Proyección*: Atribución de las características propias a otra persona.
- *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 tanto sobre otras personas como sobre cosas o para las situaciones, cuando las personas se hacen un juicio acerca de algo o alguien se están otorgando atribuciones al mismo, tales juicios variarán según el marco de referencia que tenga el individuo mismo (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 etc.(Schneider y otros, 1982)

---

Por su parte Robbins (1987), indica que hay factores que influyen en la percepción de las personas, estos factores pueden ser:

- 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).

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

Según todo lo anterior, ya está claro que las organizaciones, las percepciones y los juicios, son factores que deben ser tomados en cuenta al momento de crear un determinado ambiente en la organización.

Álvarez (1990), extrajo de los enfoques teóricos y de investigaciones revisadas las siguientes conclusiones (p.48):

- El campo perceptual del individuo es necesario para la comprensión de la conducta del mismo.
- La percepción del individuo de la organización de la que forma parte, genera la oportunidad para juzgar la influencia del contexto organizacional que se presenta.
- Existen factores actitudinales e individuales que siempre intervienen en la percepción, así el individuo no tenga conciencia de ellos.

En otro orden de ideas, según Argyris, citado por Álvarez (1990) "...un área de vital importancia para el estudio de las organizaciones es el poder medir las diferencias de percepción del clima organizacional de sus miembros..." (p.48). En tal sentido, los miembros de una organización deben ser objetivos en el momento de percibir las realidades sobre los otros miembros, situaciones y estar atentos a no formular juicios incorrectos que pudieran perjudicar la conducta propia y la conducta de otros en las organizaciones.

### **2.3. LIDERAZGO**

En las organizaciones se presenta una relación muy importante, que debe estar bien definida para alcanzar el éxito en las mismas, esta relación está referida a los líderes de la organización que llevan o conducen el desempeño de otros y he aquí la importancia de tales

---

personajes, pues su conducta afecta o influye en la conducta de otros miembros de la organización. (Stringer 2001)

Según bien lo establecen Davis y Newstrom (1991), “Sin el liderazgo una organización será simplemente una confusión de personas y máquinas de la misma manera en que una orquesta sin director sería música e instrumentos”. (p.234)

Tener una definición conceptual de liderazgo ciertamente es un poco difícil, ya que son muchos los autores que han hecho estudios sobre los líderes, para Guillén y Guil (2000) tantas definiciones pueden agruparse en cinco categorías:

1. Aquellas que definen al líder como el punto central de un grupo, a quien el resto de las personas quieren parecerse y con quien se han sentido identificado.
2. Las que se refieren a un líder como aquel con el cual los otros miembros del grupo quieren mantener relación de asociación cuando se trata de hacer tareas y con quien prefieren trabajar.
3. Definiciones que conciben al líder como la persona que tiene la capacidad de ejercer influencia sobre los otros integrantes del grupo.
4. Las definiciones que describen al líder como el miembro del grupo que guía a los otros hacia las metas comunes y a la resolución de problemas.
5. Aquellas en que se refieren al líder como la persona que por el cargo que ejerce debe mantener autoridad, reglas y control de manera formal en las relaciones de trabajo.

De esta manera, se puede observar que la característica que resalta en las definiciones anteriores y que parece ser esencial en un líder, es que sea capaz de ejercer influencia sobre los otros miembros del grupo en el que trabaja.

Para Davis y Newstrom (1991); los líderes deben poseer 3 habilidades concretas para ser exitosos:

- *Una habilidad técnica:* que significa que el líder tenga los conocimientos y capacidades técnicas requeridos o necesarios para realizar bien su trabajo.
- *Una habilidad humana:* que se refiere a la capacidad de hacer funcionar a los equipos o grupos que dirige.
- *Una habilidad conceptual:* el líder debe tener la capacidad creativa para desarrollar planes de acción, estrategias eficientes en el trabajo, que lo conduzcan al éxito de la organización.

---

Son variadas las teorías existentes para desarrollar el liderazgo y entre esas tenemos:

• **Teoría de Rasgos:** Esta teoría fue desarrollada en los años 1940 hasta 1960, cuando se realizan las primeras investigaciones acerca del liderazgo. Dicha teoría plantea que existen en los líderes ciertas características que pretendían ser aisladas para reconocerlas. Estas características no todo el mundo las poseía, puesto que son innatas en los líderes. (Robbins, 1994).

Los rasgos contribuyen a un liderazgo efectivo pero no son suficientes para asegurar la efectividad; ya que no se consideran las repercusiones que tienen diferentes tipos de comportamiento o situaciones del liderazgo. (Gordon, 1997).

• **Teorías Conductuales:** Ponen de relieve los comportamientos o conductas específicas de un líder para con sus subordinados, estas teorías intentan destacar un criterio para tener un líder ideal y sus comportamientos ante los grupos. (Guillén y Guil, 2000).

Entre los estudios realizados más importantes de esta teoría podemos mencionar (Robbins, 1994):

- Los Estudios del grupo de la Universidad Estatal de Ohio
- Los Estudios de la Universidad de Michigan
- La teoría de Blake y Mouton (Grid Gerencial)

Según Robbins (1994) estos estudios explican que las conductas del líder pueden estar orientadas a las relaciones formales de trabajo y el interés en la productividad organizacional. Por otra parte, las conductas del líder pueden estar orientadas hacia las relaciones personales del líder con el resto de los miembros del grupo, donde existe un mayor interés en brindar confianza y apoyo a los subordinados. Además, puede existir orientación para ambos estilos de liderazgo y se pueden establecer combinaciones en la conducta de los líderes.

• **Teorías de Contingencia:** Después de las teorías conductuales, surgen estos nuevos estudios de los estilos del liderazgo, que se refieren a los estilos de los líderes según la situación o situaciones en las que se encuentren. Así, las teorías de liderazgo consideraron que la eficacia del liderazgo depende del acoplamiento entre personalidad, trabajo, poder y percepciones. (Gibson e Ivancevich, 1996).

Entre las teorías más conocidas tenemos (Davis y Newstrom, 1991):

- El modelo del continuo Autocrático-democrático
- El modelo de Fiedler



- La Teoría del Camino Meta
- Modelo líder-participación

• **Teoría Situacional de Hersey-Blanchard:** Esta teoría se destaca debido a que se utiliza un instrumento que tiene un alto nivel de aceptación en compañías importantes en el mundo. La base de esta teoría, está en llegar a obtener un buen estilo de liderazgo que depende de los seguidores del líder, pues aquellos son quienes aceptan o rechazan al líder. Las situaciones en las que se debe ubicar la conducta adecuada de los líderes, se ve afectada por el *nivel de madurez* de los seguidores para con el trabajo, y luego el líder debe adoptar un tipo de conducta determinada con la que ejercerá un buen estilo de liderazgo ante sus seguidores. (Robbins, 1994)

De acuerdo con Gordon (1997), el liderazgo efectivo se presenta cuando “... el estilo del líder encaja con la buena disposición de sus seguidores...”. (p. 325). Es posible que la buena disposición de un seguidor aumente a lo largo del ciclo de vida de su relación con el líder, por lo que el líder debe de cambiar de estilo con el transcurso del tiempo.

Los investigadores Hersey y Blanchard, según Gibson e Ivancevich (1996), utilizaron los estudios de la Universidad de Ohio para seguir desarrollando cuatro estilos de liderazgo para los jefes, que pueden elegir una vez determinado el nivel de disposición de los seguidores.

Estos estilos de liderazgo son (Gibson e Ivancevich, 1996):

- *Comunicador:* el líder define los roles para realizar el trabajo y dice a los seguidores cómo, dónde y cuándo llevarlo a cabo.
- *Vendedor:* El líder proporciona a los seguidores instrucciones estructuradas.
- *Participativo:* el líder y los seguidores comparten decisiones sobre cómo realizar el trabajo.
- *Delegante:* El líder proporciona una mínima dirección y apoyo a sus seguidores.

### **2.3.1 Teoría de Robert Stringer (2001), Prácticas de Liderazgo.**

A través de los años, los estudios sobre el liderazgo siguen vigentes y evolucionan cada vez más. Una teoría mas reciente es la de Robert Stringer (2001), presentada en su libro “*Leadership and Organizational Climate*”, donde afirma que lo resaltante en los líderes son sus

---

prácticas y en la medida en la que las prácticas del liderazgo mejoren, mejorará el desempeño de los subordinados.

De esta manera, las prácticas de liderazgo se refieren a lo que el jefe hace y no a lo que el es, ni a sus características personales. El autor ha encontrado en su larga experiencia a través del estudio de cientos de organizaciones que este énfasis en las prácticas de liderazgo tiene dos beneficios importantes (Stringer, 2001):

1) Es la mejor manera de explicar el liderazgo en términos que pueden ser demostrados.

2) Conlleva a una forma práctica de aprender a ser líder.

Por otra parte, Stringer (2001), señala que a lo largo de su experiencia como investigador y asesor, se ha percatado de que no existe una única lista de prácticas de liderazgo que defina efectividad. En este sentido, Stringer decidió organizar las prácticas de liderazgo de acuerdo a las seis dimensiones del Clima Organizacional, con el fin de definir una lista útil y manejable; que se pueda aplicar en términos generales, a lo largo de diversas situaciones y organizaciones.

La lista de 18 prácticas de liderazgo se divide en tres prácticas dirigidas a cada una de las seis dimensiones de Clima Organizacional, así como se muestra a continuación: (Stringer, 2001).

*Estructura:*

- Establecer metas de desempeño claras y específicas.
- Asegurarse de que las tareas y proyectos estén explicados de una manera clara y de que estos sean completamente entendidos cuando son asignados.
- Aclarar las responsabilidades de cada persona dentro del grupo de trabajo.

*Estándares:*

- Establecer metas y estándares de desempeño que sean retadores.
- Demostrar compromiso personal para llevar a cabo las metas.
- Dar “feedback” a los subordinados acerca de cómo están haciendo su trabajo.

*Responsabilidad:*

- Respaldar a las personas para que inicien tareas y proyectos, para que piensen que son importantes.
- Esperar que los subordinados encuentren y corrijan sus propios errores.

- Animar a los subordinados a la innovación y a la toma calculada de riesgos.

*Reconocimiento:*

- Reconocer el buen desempeño de los subordinados con más frecuencia de lo que se les critica por su mal desempeño.

- Utilizar el reconocimiento, la alabanza y otros métodos similares para recompensar a los subordinados por su buen desempeño.

- Relacionar el sistema total de recompensa con el desempeño de las personas más que con otros factores como antigüedad, relaciones personales, etc.

*Apoyo:*

- Ayudar a los subordinados en sus tareas diarias.

- Defender a los subordinados frente a sus supervisores cuando ellos están en lo correcto.

- Dirigir las reuniones de equipo de forma que se fomente el respeto y la confianza mutua.

*Compromiso:*

- Comunicar emoción y entusiasmo con relación al trabajo.

- Involucra a las personas en el establecimiento de las metas.

- Animar a los subordinados a participar en la toma de decisiones importantes.

## **2.4. MOTIVACIÓN**

La motivación es definida por Stringer (2001), "...como la energía que impulsa el comportamiento para alcanzar una meta."(p.22). 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).

De acuerdo con Schultz (1991), la manera de motivar al personal para mejorar el desempeño en sus labores e intensificar la satisfacción e interés en el trabajo, es uno de los

---

problemas más urgentes que encaran las empresas de la sociedad moderna. En tiempos pasados se creía que la solución era sencilla, ya que para motivar a los empleados bastaba el sueldo. En la actualidad esta suposición no da resultados efectivos. En épocas de prosperidad económica, los empleos abundan y los sueldos son altos, por estos factores las personas no permanecen en un puesto de trabajo que no les satisfaga. Asimismo, los empleados hoy en día son más instruidos por lo que necesitan un trabajo interesante y con posibilidades amplias de crecimiento profesional.

Adicionalmente, a partir de la década de 1960 ha cambiado notablemente la actitud del público frente a la autoridad, en donde el estilo directivo de liderazgo es desplazado por la democracia participativa. (Schultz, 1991).

En este mismo orden de ideas, Delgado (1998), citado por Guillén y Guil (2000), define la motivación 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 expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras”.(p.197).

De esta manera, existen tres factores que caracterizan el proceso de motivación, los cuales son en primer lugar, lo que le confiere energía a la conducta humana, en segundo lugar, la forma en que se dirige o encausa la conducta, y por último la manera en que se puede sostener la conducta.(Hodgetts y Altman, 1981)

Para efectos de este estudio, se tomó en cuenta que la motivación humana es una variable compleja, ya que el ser humano se ve movido por varias necesidades y deseos, por esta razón se ha demostrado que el sueldo tiene importancia relativa como motivador cuando la persona obtiene un nivel de ingreso adecuado. Esto indica, que el ser humano trabaja para satisfacer una diversidad de exigencias internas, que no son iguales en todos los casos. (Schultz, 1991).

Igualmente, Schein (1982), explica que la motivación no es el único determinante de la actuación efectiva de los empleados. En este sentido, se debe de tomar en cuenta factores

---

que tienen que ver con la efectividad organizacional como la habilidad de la persona, el ambiente de trabajo, las herramientas y materiales disponibles para realizar el trabajo, la naturaleza del cargo y la habilidad de la empresa para coordinar los esfuerzos de los empleados, del grupo o del departamento.

Así mismo, se debe de tomar en cuenta que no existe una manera única de manejar a la gente, ni una forma perfecta de organizar el trabajo. Para escoger el curso de una acción motivacional oportuna, se debe de hacer un diagnóstico del escenario y tornarse sensible a los hechos y a la interpretación subjetiva de las personas que participan en una situación dada. (Schein, 1982).

## **2.4.1 Teorías de motivación**

### **2.4.1.1 Teorías de Procesos sobre la Motivación**

Las Teorías de procesos sobre la motivación describen y analizan de qué forma se estimula, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta. (Gibson e Ivancevich, 1996). Por su parte, Hellriegel, Slocum y Woodman (1999), explican que estos modelos son utilizados para describir y analizar la forma en que los factores personales internos interactúan e influyen entre sí para producir ciertas clases de conductas.

#### **• Teoría de la Fijación de la Expectativa:**

La teoría de las expectativas fue desarrollada por Víctor Vroom, planteaba que la conducta esta bajo el control voluntario de la persona y motivada por ésta. (Gibson e Ivancevich, 1996). Las personas toman decisiones a partir de sus expectativas de los premios que acompañan a determinada conducta. En el campo del trabajo, esto significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. (Schultz, 1991).

En este mismo orden de ideas, Robbins (1994), expone que la teoría de las expectativas explica que "... la fuerza de una tendencia que actúa de una manera cualquiera, depende de la fuerza de la expectativa de que el acto produzca un resultado dado y del atractivo que el resultado dado tenga para el individuo." (p.228)

Los resultados de "primer nivel", son derivados de la conducta y se asocian a la realización del trabajo. Dentro de estos resultados encontramos la productividad, la ausencia al

---

trabajo y la calidad de la productividad. Los resultados de “segundo nivel” son los hechos que son motivados por los resultados de primer nivel, como incremento salarial por productividad y aceptación del grupo de trabajadores. (Gibson e Ivancevich, 1996).

Acorde con Hellriegel, Slocum y Woodman (1999), se deben destacar tres conceptos que son:

- *La expectativa*: es la creencia de que un nivel de esfuerzo específico será seguido por un nivel de desempeño determinado.

- *La instrumentalidad*: es la relación entre los resultados de primer nivel y de segundo nivel, donde un resultado de segundo nivel se relaciona de forma inversa con el logro de un resultado de primer nivel.

- *La valencia*: es la preferencia de una persona por un resultado específico de segundo nivel.

De acuerdo con Robbins (1996), esta teoría incluye tres variables que son:

- *El atractivo*: la importancia que la persona concede a la recompensa que puede obtener de su trabajo.

- *El vínculo entre el rendimiento y la recompensa*: es la medida en que la persona piensa que su rendimiento en un grado determinado conducirá a alcanzar un resultado deseado.

- *El vínculo entre esfuerzo y rendimiento*: la probabilidad que percibe el individuo de que una cantidad dada de esfuerzo conducirá al rendimiento.

#### • **Teoría de la Equidad:**

El modelo de la equidad concentra su atención en los sentimientos de una persona respecto a cuán equitativamente se le trata en comparación con los demás. Asimismo, este modelo supone en primer lugar, que las relaciones interpersonales son procesos de cambio en los que las personas realizan contribuciones y esperan ciertos resultados; en segundo lugar, las personas comparan su situación con los otros para determinar la equidad de un intercambio. (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

La esencia de la teoría de acuerdo a Gibson e Ivancevich (1996), radica en la comparación que hacen los empleados sobre la recompensa que reciben sus esfuerzos con las

---

que reciben sus compañeros de trabajo en situaciones similares. Los individuos están motivados por el deseo de recibir un trato de equidad con sus compañeros de trabajo.

Los principios básicos de esta teoría de acuerdo a Gibson e Ivancevich (1996), son:

- 1- *Persona*: el individuo para el que recibe la equidad o desigualdad.
- 2- *Otros referentes*: cualquier individuo o grupo de individuos utilizados por la persona como referentes con vistas a la relación de inputs y resultados.
- 3- *Inputs*: son las características personales aportadas por las personas al trabajo.
- 4- *Resultados*: los que la persona recibe del trabajo como reconocimiento, beneficios y remuneración.

Existe equidad cuando los empleados perciben que la relación entre sus inputs y sus resultados son equivalentes a las obtenidas por los demás empleados. (Gibson e Ivancevich, 1996).

#### **2.4.1.2 Teorías de contenido de motivación.**

Las teorías de contenido de motivación, centran su atención en los factores intrínsecos a la persona, que dan vigor, orientan, mantienen y detienen la conducta. Estas teorías pueden determinar las necesidades específicas que motivan a la gente. En este sentido, las teorías de contenido se centran en las necesidades individuales al explicar la satisfacción en el trabajo, la conducta del trabajador y los sistemas de recompensas. (Gibson e Ivancevich, 1996).

##### **• La Jerarquía de las Necesidades de Maslow:**

Esta teoría fue desarrollada en 1954, y supone que las personas se motivan por satisfacer sus necesidades siguiendo una jerarquía de importancia, ya que se busca satisfacer sus necesidades básicas antes de orientar su conducta por las necesidades de orden superior. (Gibson e Ivancevich, 1996). Según Schultz, (1991), las necesidades ya atendidas no siguen motivando a las personas, entonces una nueva necesidad se impone a las demás.

Las necesidades para Maslow se satisfacen desde niveles más bajos y más básicos, hasta niveles más altos siguiendo el orden de la jerarquía. Estas necesidades son:(Gordon, 1997):

---

- *Necesidades fisiológicas*: son las necesidades básicas o primarias del hombre que incluyen alimentos, cobijo, sexo y oxígeno.

- *Necesidades de seguridad*: es el interés de las personas de disfrutar seguridad, protección y estabilidad. Además de evitar los riesgos en el trabajo la seguridad se debe concentrar en la protección laboral a corto y a largo plazo.

- *Necesidades de pertenencia y amor*: Son las que suponen interacciones con otros como lo son afecto, afiliación e identificación. Se concentran en aspectos sociales de las situaciones laborales y no laborales, cubriendo estas necesidades se puede facilitar la colaboración entre trabajadores.

- *Necesidades de valoración*: son de tipo personal como respeto a sí mismos, autoestima, prestigio y éxito. Las personas luchan por demostrar su eficacia personal que guarda fuerte relación con el desempeño laboral.

- *Necesidades de realización personal*: refleja el deseo de la persona por crecer y desarrollar su potencial al máximo, las personas buscan ser creativas en sus trabajos y se imponen retos.

Las necesidades de orden inferior se satisfacen de manera externa a la persona mediante salarios, contratos y antigüedad. Por otra parte, las de orden superior se satisfacen de manera interna a la persona. Como conclusión, se puede decir que en épocas de abundancia económica, casi todos los trabajadores con empleos permanentes satisfacen, de manera sustancial, sus necesidades de orden inferior. (Robbins, 1996).

• **Teoría ERG de Alderfer:**

Esta teoría fue desarrollada en 1972, y de acuerdo con Robbins (1996), existen tres grupos de necesidades medulares que son existencia, relación y crecimiento.

Es importante destacar, que Alderfer pensaba que Maslow estaba en lo correcto, cuando afirmaba que las necesidades de los individuos están dispuestas en un orden jerárquico, pero resume estas necesidades a tres necesidades, a las que llama las necesidades de *existencia o de orden inferior* siendo similares a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow. De la misma forma, las necesidades de *relación* son similares a la categoría de pertenencia, interrelación social y amor. Por último, están las necesidades de *crecimiento* las



---

cuales son semejantes a las categorías de estima y autorrealización. (Gibson e Ivancevich, 1996).

Gordon (1997), afirma que Aldefer está de acuerdo con Maslow, en que las necesidades insatisfechas motivan a las personas a la búsqueda de su satisfacción.

Sin embargo, Aldefer difiere de Maslow, en el mecanismo de satisfacción de las necesidades, en el sentido de que no se cumple el orden de ir satisfaciendo las necesidades de acuerdo a la jerarquía. Si una persona se ve frustrada al intentar satisfacer una necesidad de orden superior, puede volver a una necesidad inferior como fuente de motivación. (Gibson e Ivancevich, 1996).

En este sentido, Gordon (1997), explica que Aldefer, opinaba que la satisfacción de las necesidades de orden superior, hacía que aumentara la importancia de éstas debido a que las personas buscarán la forma de incrementar su satisfacción.

Las diferencias individuales respecto a las diversas necesidades, están ligadas a diferencias en el nivel de desarrollo de la persona, así como también a diferencias en las expectativas del grupo. (Gordon, 1997). En este sentido, Schein (1982), advierte que la teoría de Aldefer considera, que no todas las personas tienen una necesidad con la misma intensidad que otras como lo supone Maslow.

• **Teoría de los dos factores de Herzberg:**

De acuerdo con Gordon (1997), Herzberg y sus colaboradores desarrollaron una teoría en 1966 que en lugar de motivar a los trabajadores para que mejoraran su desempeño, centraron su atención en elevar la satisfacción laboral.

Asimismo, Herzberg afirma que los factores que conducen a la satisfacción laboral están separados y son diferentes a los que conducen a la insatisfacción laboral. (Robbins, 1996).

Herzberg hizo una división de dos tipos de necesidades, las motivadoras y las higiénicas (Gibson e Ivancevich, 1996):

- *Necesidades higiénicas o extrínsecas*: están formadas por salario, seguridad en el trabajo, las condiciones laborales, entre otros. Estos factores no motivan al empleado pero su ausencia puede producir su insatisfacción.

---

- *Necesidades motivadoras o intrínsecas*: están integradas por el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el ascenso. Cuando no existen estas condiciones no necesariamente los trabajadores están insatisfechos, sin embargo cuando están presentes en la organización, inducen a altos niveles de satisfacción, mejorando los resultados laborales.

Las necesidades higiénicas producen muy poca satisfacción ya que no tienen que ver con el carácter del trabajo, sino con aspectos del ambiente laboral como las políticas de la empresa, tipos de supervisión, relaciones interpersonales, ganancias de la empresa y condiciones de trabajo. En este sentido, se debe destacar que estas necesidades higiénicas, tienen una gran semejanza a las necesidades de orden inferior de Maslow. (Schultz, 1991)

Las necesidades motivadoras de acuerdo a Schultz (1991), son “... las que procuran satisfacción en el trabajo, pues motivan al empleado a dar su máximo rendimiento. Forman parte del trabajo propiamente dicho e incluye la índole del mismo y el sentido del logro personal, grado de responsabilidad, desarrollo y progreso.” (p.250). De este modo, Herzberg relaciona sus factores motivadores con las necesidades de autorrealización de Maslow y las de crecimiento de Aldefer. Si el trabajo no es atractivo y estimulante las necesidades motivadoras quedan frustradas. (Schultz, 1991)

#### **2.4.2 Teoría de la Tricotomía de las necesidades de McClelland:**

La teoría de las necesidades aprendidas es desarrollada por David McClelland y Atkinson en el año 1961. Estos autores explican que cuando una necesidad se hace intensa motiva al individuo a adoptar un tipo de comportamiento que le permita satisfacerla. (Gibson y Ivancevich, 1996)

En este sentido, Stringer (2001), presenta los principios básicos de la teoría de motivación de McClelland y Atkinson, siendo estos:

1. Las personas adultas cuentan con energía potencial que les permite comportarse de diferentes maneras.
2. El uso adecuado de la energía potencial depende de la situación específica en la que la persona se encuentre.

3. Las características de cada situación despierta diferentes motivos o fuentes de energía.
4. Al cambiar la naturaleza de ambiente en el que se desempeña la persona se estimulan diferentes tipos de motivación.
5. La dirección y la persistencia del comportamiento humano cambia con la motivación, esto ocurre porque que cada tipo de motivación está determinada a satisfacer una necesidad diferente.
6. El comportamiento depende de el tipo de necesidades que la persona tiene y las características y oportunidades presentes en el ambiente el que se desenvuelve.

En otras palabras, de acuerdo a Stringer (2001), las personas adultas poseen la energía potencial que los motiva a comportarse de diferentes maneras. En este sentido, la forma en que los individuos se comportan depende de la clase de motivos que estos tienen o necesitan y de las características u oportunidades presentes en el entorno.

Del mismo modo, McClelland y Atkinson tratan de simplificar el modelo de la motivación desarrollando una fórmula que explica lo que hace a la gente actuar de determinada manera, compuesta por la multiplicación de la fuerza, motivo o necesidad (M), por la expectativa de cumplir la meta (E) y por el valor que le otorga la persona al logro de la meta. (Stringer, 2001)

$$\text{Causa de la Motivación} = M \times E \times I$$

De acuerdo con Stringer (2001), la fórmula que expresa la causa de la motivación hace una simplificación necesaria de la motivación humana, puesto que las personas se ven movidas por muchos motivos y necesidades.

Adicionalmente, Stringer (2001), explica según la teoría de McClelland y Atkinson, que las personas no solo son motivadas a la obtención de metas extrínsecas, sino también al logro de metas intrínsecas que son satisfechas al realizar una serie de actividades específicas como conversar con un amigo, el solucionar un problema de computación complicado y encargarse de guiar a un grupo de personas en la realización de un trabajo.

---

De acuerdo con Guillén y Guil (2000), "...la motivación laboral, según McClelland, está en función de tres necesidades o motivos cuya configuración va perfilando a lo largo de su vida fruto del aprendizaje." (p, 200).

Estas necesidades o motivos son (Stringer, 2001):

- *Logro*: afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia o maestría. Las personas que tienen un alto grado de esta necesidad, dirigen su energía a terminar una tarea de manera rápida y bien hecha. 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).

- *Poder*: 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 los demás para obtener mayor autoridad o status. (Stringer, 2001).

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).

Por otro lado, las personas motivadas al poder no necesariamente abusan de la influencia que ejercen sobre las demás personas ya que un líder que no sienta compasión y comprensión por sus subordinados se convierte en un autócrata. (Stringer, 2001).

- *Afiliación*: 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 ó mejorar la calidad de las mismas. Estas personas sacrifican sus necesidades personales por el beneficio del grupo. (Stringer, 2001).

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. Asimismo, sienten necesidad por mantener las relaciones amistosas o afectivas utilizando medios, tales como el teléfono e Internet. (Stringer, 2001).

Por otra parte, Schein (1982), afirma que la teoría de McClelland es posiblemente la que más nos ayuda a entender la carrera organizacional del empresario; ya que este tiende a tener una motivación de logro más alta y una motivación de afiliación más baja que el común de las personas. Por otro lado, los ejecutivos que han llegado a los más altos cargos, tienden a sentir más necesidad de poder que otras personas.

De esta manera, esta teoría explica que cada persona en algún momento de su vida, siente la necesidad de afiliación, poder o de logro, y la intensidad de esa necesidad varía de acuerdo a una determinada situación. Por lo general sin embargo, todos tenemos tendencia a sentir una de las tres necesidades con más intensidad. (Schein, 1982).

Es importante destacar que la teoría de McClelland y Atkinson explica que los motivos básicos de afiliación, logro y poder son establecidos en la niñez ya que son producto de la socialización y de la crianza, pero son motivadas por una situación enmarcada en un ambiente específico. Estos investigadores basaron sus experimentos de muchos años en el punto de que el ambiente determina e impulsa la motivación. (Stringer, 2001).

La motivación humana varía en respuesta a la situación, por lo que de acuerdo a los diferentes climas o ambientes se emplean determinados tipos de motivación. Para efectos de

---

este estudio se analizó la motivación bajo el enfoque de McClelland y Atkinson. Por otra parte, la relación de la Motivación con el Clima Organizacional se analizó bajo la teoría de George Litwin y Robert Stringer desarrollada en la década de 1960.

### **2.4.3 Motivación y Clima Organizacional.**

Conforme a Stringer (2001), el estudio del Clima Organizacional representa el modo en que la organización es percibida por los empleados y además ayuda a caracterizar los aspectos más importantes que causan la motivación de los integrantes de la organización.

Para el análisis de los resultados de esta investigación se tomó en cuenta los estudios de George Litwin y Robert Stringer (1960), citado por Stringer (2001), que exponen que diferentes Climas Organizacionales hacen que las personas reaccionen con diferentes tipos de motivación. De esta manera, los investigadores crearon una descripción teórica del Clima Organizacional compuesta por nueve dimensiones en donde cada una de ellas causaba una o varias de las necesidades sociales definidas por McClelland y Atkinson en la década de 1960. Las dimensiones del Clima Organizacional de acuerdo con George Litwin y Robert Stringer (1960), citado por Stringer (2001), son:

- *Estructura:*

La dimensión de estructura se divide en primer lugar, en *estructura de tareas*, en esta situación se limita la cantidad de información disponible a muy pocas personas. En este caso la persona que posee la información es motivada al poder y a su vez disminuye su motivación al logro.

En segundo lugar, encontramos la *estructura de la situación interpersonal*, en esta circunstancia la persona tiene control de la situación y cuenta con un nivel determinado de autoridad. Por esta razón, el empleado se ve motivado por la necesidad de poder y genera un comportamiento relacionado con el poder.

Por otra parte, ambas estructuras pueden tener un efecto negativo en la motivación a la afiliación; pues propicia un ambiente formal de trabajo y favorece la distancia social entre los trabajadores.

- *Énfasis en la responsabilidad individual:*

En un ambiente caracterizado por énfasis en la responsabilidad individual, se permite a las personas escoger la manera en que realizan su trabajo, así como también deben aceptar las consecuencias de sus actos.

De esta manera, las personas con alta motivación al logro se desenvuelven muy bien en este ambiente de trabajo. Por otro lado, este tipo de clima puede motivar a las personas al poder, porque son sus propios jefes y controlan la situación.

El énfasis en la responsabilidad individual no causa motivación a la afiliación, porque es un ambiente competitivo en donde no se fomentan las relaciones interpersonales.

*- Afecto:*

Un ambiente de afecto se caracteriza por personas que trabajan bajo reglas informales, son llamadas por su primer nombre y son comunes las conversaciones sobre las vidas privadas de los individuos. En esta atmósfera se motiva a los trabajadores al logro y a la afiliación.

*- Apoyo:*

En un ambiente de apoyo se motiva al logro a los empleados, solo si estos son dirigidos bajo un enfoque donde se aprecie el esfuerzo personal, se entienda la situación laboral y personal de los trabajadores y se les ayude a mejorar su desempeño.

*- Recompensas versus castigos:*

En un ambiente donde los sistemas de recompensas son percibidos por los empleados como objetivos y orientados al desempeño personal, se logra motivar a los empleados al logro. De la misma forma, las personas que presentan motivación al poder solo se sienten motivadas por un ambiente donde el pago depende del desempeño si la recompensa aumenta su estatus de poder.

Por otra parte, las personas con necesidad de afiliación no se sienten motivadas por este tipo de clima y es importante destacar que un ambiente caracterizado por el castigo no estimula ninguna motivación social.

*- Conflicto y tolerancia al conflicto:*

Las empresas que afrontan los conflictos motivan a los trabajadores al logro; ya que aumenta la cantidad de información en cuanto al problema y en cuanto a la causa emocional del problema. Esto hace que los estándares de desempeño sean más claros y realistas para los

---

empleados. Las personas con fuerte motivación al poder se sienten motivadas al afrontar los conflictos puesto que aprovechan la oportunidad para influir en otros.

Por otra parte, cuando se afronta el conflicto se tienen efectos negativos en la afiliación, porque las personas con necesidad de afiliación tienden a evitar los conflictos para no afectar las relaciones de amistad.

*- Estándares de desempeño y expectativas:*

Las personas con alta motivación al logro se sienten motivadas al trabajar en ambientes donde se busca lograr altos niveles de desempeño y cumplir las expectativas planteadas. Igualmente, las personas con necesidad de poder se sienten motivadas en el caso de que el alto desempeño le proporcione una mejora en su estatus de influencia.

Por otra parte, si el hecho de lograr un alto desempeño y el cumplir las expectativas promueve a las personas la capacidad de hacer amigos, obtener apoyo personal y el cariño de los compañeros de trabajo, entonces las personas con necesidad de afiliación se sienten motivadas.

*- Identidad organizacional y lealtad del grupo:*

En un ambiente donde se le conceda importancia a la lealtad e integración del grupo, acompañado por relaciones interpersonales y apoyo mutuo, las personas con necesidad a la afiliación se sienten motivadas.

Por el contrario, las personas con alta motivación al logro no se sienten motivadas en este tipo de clima, a menos que se sientan fuertemente identificados con las metas grupales y entonces esto los motivará al logro. De la misma forma, las personas con alta motivación al poder no se sienten motivadas en ambientes de trabajo donde se le concede importancia al desempeño del grupo; pues estos sienten la necesidad de obtener reconocimientos individuales. Así, las personas con alta motivación al poder no se sienten motivadas en ambientes que otorguen importancia a la amistad, cariño y lealtad.

*- Riesgo y toma de riesgo:*

Los ambientes que otorgan importancia a los riesgos moderados y calculados motivan a los empleados al logro. Al contrario, los ambientes con mucho riesgo o con muy poco riesgo hacen que las personas con motivación al logro pierdan el interés por el cumplimiento de las metas.



---

Por otro lado, el percibir en riesgo solo tiene un pequeño impacto en las personas con motivación al poder y a la afiliación.

Es importante destacar que los investigadores explican la incidencia del Clima Organizacional frente a la motivación, bajo un modelo simplificado asumiendo que las personas se sienten motivadas por una sola necesidad de las definidas por McClelland y Atkinson. De esta manera, se asume una teoría simplificada puesto que el comportamiento humano es muy complejo; ya que existen muchos ambientes que causan diferentes combinaciones de necesidades por lo que sería muy difícil de explicar el modelo.

#### **2.4.4 Estudios de David McClelland en Venezuela.**

Acorde con Ríal (1997), el psicólogo norteamericano David McClelland en 1974, realizó un estudio apoyado por el gobierno venezolano para determinar el perfil motivacional predominante en la población. Las premisa del estudio era que una vez que las personas cubren sus necesidades de comida, techo y vestido, surgen tres motivaciones fundamentales de “logro”, “poder” y “afiliación”. En este sentido, McClelland expone que estas motivaciones determinan y explican la relación de los seres humanos con su entorno y sus semejantes.

Es significativo destacar, que la metodología utilizada por McClelland fue analizar los registros de literatura, folklore, música, discursos, radio y televisión, dejados por la sociedad venezolana durante tres periodos diferentes (años 1930 al 40, 1940 al 50 y 1960 al 70). Al mismo tiempo, los resultados de las muestras venezolanas se compararon con un estudio multinacional de 45 países para los cuales se había utilizado la misma metodología. (Ríal, 1997).

De acuerdo a McClelland citado por Ríal (1997), “la motivación de poder en Venezuela es extremadamente alta, la afiliación es moderada y la de logro es casi inexistente...”. (p.129)

De esta manera, las cifras del estudio revelaron que la verdadera motivación de la sociedad venezolana es el poder y los privilegios que este acarrea. Las consecuencias de este resultado están en el centralismo del gobierno, los caudillos de la historia, los controles de cambio, precio, importación, exportación y el proteccionismo. (Ríal, 1997).

---

En cuanto a la motivación afiliativa de los venezolanos, se pudo inferir que el colectivo presenta un gran número de conductas que son asociadas con los nexos familiares afectivos. Adicionalmente, estas conductas afectivas son más fuertes en la sociedad que otras consideraciones como organizaciones, metas y resultados. (Ríal, 1997).

#### **2.4.5 Estudios de Romero García.**

De acuerdo a Romero (1985), “Los motivos son llamados también motivaciones o necesidades...” (p.13). En este sentido, los motivos son sentimientos relacionados con el logro de una meta.

De esta forma, la motivación se refiere en general, a los estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas. Las motivaciones de tipo fisiológicas tienen una base carencial, al contrario de las motivaciones sociales que son aprendidas. (Romero, 1985).

Romero (1985), define las motivaciones sociales como “...redes o asociaciones de pensamientos matizados afectivamente alrededor de metas sociales relevantes.” (p.14). De esta forma, Romero (1991), apoyado en la teoría de McClelland y Atkinson desarrollada en la década de 1960, expone que existen 3 tipos de motivaciones sociales las cuales son:

- *Motivación al logro*: es una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el desarrollo personal, implicando un uso exigente de capacidades y destrezas para beneficio personal y colectivo.
- *Motivación a la afiliación*: es una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el sentirnos bien con nosotros mismos y los demás.
- *Motivación al poder*: es una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el control de nuestra propia conducta y la conducta de los demás.

Cada dimensión de la variable Motivación cuenta con unas sub-dimensiones explicadas a continuación por Romero (1991):

##### *Motivación al logro*

- Metas de desarrollo personal: Establecimiento de metas controlables y superación personal.

- 
- Instrumentación: Estrategia de acción de logro como el esfuerzo, persistencia y planificación.
  - Compromiso de tarea: Grado de responsabilidad y compromiso personal asumido por las tareas propuestas
  - Creencias facilitadoras de logro: Creencias de superación del subdesarrollado.

*Motivación a la afiliación*

- Afiliación básica: Cogniciones y afectos relacionados con interés en el establecimiento de relaciones personales amistosas.
- Afiliación en el trabajo: uso de estrategias afiliativas en el trabajo tanto en el sector organizacional como educativo.

*Motivación al poder*

- Poder Benigno: afectos y cogniciones positivas producidas por el uso altruista de poder.
- Poder Explotador: uso del poder autocentrado, no altruista que manipula, engaña y usa a las personas.

Es importante destacar, que para el análisis de los datos se tomaron en cuenta los tres tipos de motivaciones sociales y sus sub-dimensiones, fundamentado en la teoría de McClelland citado por Romero (1991).

Por otra parte, en cada conducta motivada pueden diferenciarse tres componentes operacionales de fundamental importancia para su construcción en función del crecimiento psicológico. Estos son las metas, la instrumentación y los resultados. (Romero, 1991).

Según Romero (1991), las metas "...son aquellos resultados anticipados que contiene propiedades motivacionales." (p.23). La instrumentación "...se refiere al proceso de planificación, ejecución y evaluación parcial y final de las conductas que conducen a la obtención de metas." (p.24). Por último, los resultados son "...las anticipaciones concretadas en productos de la instrumentación." (p.25). Diferentes motivos y diferentes instrumentaciones pueden producir resultados aparentemente iguales.

## **2.5. CLIMA ORGANIZACIONAL**

### 2.5.1 Antecedentes

El clima organizacional tiene una larga historia en los campos de la psicología industrial y el comportamiento organizacional, por tanto a lo largo del tiempo ha ido evolucionando en su concepto. (Guillén y Guil, 2000)

Según Schneider (1990) la primera experiencia cercana a un concepto de clima organizacional se la dan Lewin, Lippit y White en 1939, cuando hablan de “climas sociales” y se enfatizan en estudiar los estilos de liderazgo y climas. Luego en 1960, McGregor expone su perspectiva sobre el clima 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.

Cuando verdaderamente se llega a conceptualizar el clima como algo medible es en 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, después de muchos estudios experimentales y de campo, operacionalizan el clima a través de las percepciones de los miembros que tienen sobre su ambiente de trabajo en la organización. 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)

Más recientemente, Guillén y Guil (2000) llegan a 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.” (p.167).

De esta manera cabe destacar que en los estudios recientes de Stringer (2001), el mismo alega que ya que desde hace 25 años que ha estado trabajando en prestarle atención a los

elementos del clima organizacional que tienen mayor impacto en la motivación y concluyó con la siguiente definición: “Clima organizacional es la colección de los determinantes y patrones que suscitan la motivación” (p. 9).

### **2.5.2 Definición del Clima organizacional**

Según Brunet (1987), Dessler (1979) y Guillén y Guil (2000) la definición del clima organizacional varía en ciertos aspectos dependiendo de los investigadores, por esta razón hacer un consenso para tener una sola definición no es algo posible, ya que no parece conveniente a los fines de esta investigación descartar alguna definición que pueda ser relevante. En este sentido, se presentará una tabla con las definiciones que han sido destacadas en la literatura revisada, de tal manera se podrá tener una amplia visión del significado del clima organizacional. (Ver página siguiente Tabla N° 1)

*Tabla N° 1 Definiciones de Clima Organizacional*

<b>Autores</b>	<b>Definición de Clima Organizacional</b>
<b>Forehand y Gilmer (1964)<sup>1</sup></b>	“El clima es un conjunto de características que describen una organización las cuales a) distinguen una organización de otras, b) son relativamente duraderas en el tiempo, c) e influyen en la conducta de los individuos en la organización.”
<b>Tagiuri (1968)<sup>2</sup></b>	“El clima es una realidad relativamente duradera, del ambiente interno de una organización que (a) es experimentada por sus miembros (b) influye en su conducta y (c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de

<sup>1</sup> Citados por Guillén y Guil (2000) p.166

	características (o atributos) de la organización.”
<b>Litwin &amp; Stringer (1968)</b> <sup>3</sup>	“El clima organizacional es un concepto que describe la naturaleza subjetiva o calidad del ambiente organizacional. Sus propiedades pueden ser percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y reportadas por ellos en un cuestionario apropiado.”
<b>Halpin y Crofts</b> <sup>4</sup>	Describen el clima organizacional en términos de “...la opinión que el empleado se forma de la organización.”
<b>James y Sells (1981)</b> <sup>5</sup>	El clima es una representación cognitiva de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y la significatividad de la situación para el individuo, siendo las percepciones una función de componentes históricos, es decir, esquemas cognitivos que reflejan experiencias de aprendizaje.
<b>Brunet (1987)</b> <sup>6</sup>	Expone que “...el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe el trabajo...”, así como el clima constituye la personalidad de la organización también condiciona el comportamiento de los individuos dentro de la misma.
<b>Chiavenato (2000)</b> <sup>7</sup>	“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.”
<b>Guillén y Guil (2000)</b> <sup>8</sup>	“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.”
<b>Stringer (2001)</b> <sup>9</sup>	“Clima organizacional es la colección de los patrones y determinantes del ambiente que suscitan la motivación.”
<b>Psico- Consult (2004)</b> <sup>10</sup>	“El clima organizacional es la percepción que tienen los miembros de una organización de su funcionamiento estructural y dinámico...”

### 2.5.3 Características del Clima organizacional

Según Tagiuri citado por Brunet (1987), el clima organizacional posee las siguientes características:

“ El clima es una configuración particular de variables situacionales.

<sup>2</sup> Citado por Stringer (2001) p. 8

<sup>3</sup> Idem p.9

<sup>4</sup> Citados por Dessler (1979) p.182

<sup>5</sup> Citados por Guillén y Guil (2000) p. 167

<sup>6</sup> Brunet (1987) p.26

<sup>7</sup> Chiavenato (2000) p.86

<sup>8</sup> Guillén y Guil (2000) p.167

<sup>9</sup> Stringer (2001) p.9

<sup>10</sup> www.psicococonsult.com

- El Clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.” (p. 13)

Se puede inferir que para que las organizaciones logren un alto grado de eficiencia, es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores, ya que por consiguiente el personal estará en un alto grado motivado y se sentirá identificado con la organización. Por esta razón, el empleado debe ser considerado como un activo vital y los gerentes deben de tomar en cuenta la complejidad de la naturaleza humana para alcanzar índices de eficacia y productividad elevadas. (Brunet, 1987)

#### **2.5.4 Enfoques del Clima Organizacional**

Según Schneider y Reichers (1983) citados por Sichel (1994), existen 3 enfoques para definir la manera en que se crea el clima dentro de una organización:

---

· *Enfoque Estructuralista*: Según la estructura formal de cada organización, los individuos darán un significado a los eventos, prácticas y procedimientos dentro de la organización.

· *Enfoque Perceptual*: Los individuos le añaden significado a los elementos dentro de los individuos mismos.

· *Enfoque Simbólico-Interaccionista ó Interactivo*: Este enfoque resalta la importancia que existe en el sentido de pertenencia a un grupo como determinante del clima y varía de grupo en grupo.

### 2.5.5 Dimensiones del Clima Organizacional

Stringer en su libro “*Leadership and Organizational Climate*” (2001), explica que al tratar de medir el clima organizacional, es necesario establecer unas dimensiones que resaltarán aspectos significativos del mismo y facilitarán las conclusiones acerca de dicho clima, Stringer define tales dimensiones:

1. *Estructura*: refleja el sentido de los empleados de estar bien organizados y de tener clara la definición de sus roles y responsabilidades.
2. *Estándares*: mide el sentimiento de presión para mejorar el desempeño y el grado de orgullo en los empleados para trabajar bien.
3. *Responsabilidad*: refleja los sentimientos de los empleados de ser “sus propios jefes” y de no tener decisiones que revisar con otros.
4. *Reconocimiento*: indica el sentimiento de los empleados de ser recompensados por un trabajo bien hecho.
5. *Apoyo*: refleja el sentimiento de confianza y apoyo mutuo que prevalece dentro del grupo de trabajo.



- 
6. *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”. (p 10-11)

### **2.5.6 Determinantes del Clima Organizacional**

Basado en sus estudios y su experiencia Stringer (2001) llegó a la conclusión de que existen ciertos factores que causan o determinan el clima organizacional, y que unos pueden estar bajo el control directo o indirecto de la organización, pero hay otros determinantes que no pueden ser controlados.

Entre los factores que pueden ser controlados se encuentran (Stringer, 2001):

- *Las Prácticas del Liderazgo*: Este factor es el más importante, ya que la mayoría de los estudios han demostrado que éstas prácticas pueden hacer cambiar el clima organizacional dependiendo de la forma en la que los gerentes manejan a sus subordinados, pues aquellos tienen gran influencia en las expectativas de éstos últimos y cubren las reglas formales e informales de trabajo y la forma en la que los gerentes los recompensan por su desempeño a sus subordinados.

- *Convenios Organizacionales*: Se refiere a los sistemas formales de la organización, y estos determinan la manera en la que la información fluye dentro de la misma, así como la percepción de oportunidades de avance, por consiguiente se ve afectado el clima.

- *Estrategias*: Las estrategias de una organización tienen influencia en la forma en cómo se sienten los empleados acerca de las oportunidades de logro, sus recompensas, los obstáculos al éxito y las fuentes de satisfacción.

Factores que no pueden ser controlados por la organización (Stringer, 2001):

- *Ambiente externo*: Está referido a las condiciones económicas del país, la fuerza de las industrias competidoras, así como las regulaciones del gobierno y el avance tecnológico.

- *Historia de la Organización*: la historia de la organización tiene un fuerte impacto en su clima ya que permite conocer los antecedentes en las percepciones de cómo se manejaron crisis anteriores en la organización (si las hubo), las tradiciones en las recompensas por desempeño, los patrones de la organización en sus inversiones de negocio y también se le da importancia a los modelos ejemplares de antiguos líderes.

Estos determinantes son importantes tomar en cuenta, ya que hay factores que se pueden manejar, es decir se pueden cambiar para la mejora de la organización.

## **2.5.7 Teorías del Clima Organizacional**

### **2.5.7.1 Teoría Estructural de Forehand y Gilmer:**

Según Dessler (1979), éstos autores explican que las organizaciones están conformadas por unas características que las describen y a éstas se les da el nombre de clima, características que permiten la diferenciación entre las organizaciones, deben ser duraderas en el tiempo y afectar la conducta de los individuos que conforman la organización.

Forehand y Gilmer le dan mayor importancia a la estructura formal de la organización y escogen como variables estructurales el tamaño de la organización, su estructura, la complejidad de los sistemas, las pautas del liderazgo y la dirección de las metas de la organización. (Dessler, 1979)

### **2.5.7.2 Teoría Perceptual de Halpin y Crofts:**

Halpin y Crofts citados por Dessler (1979), estudiaron el clima organizacional en una escuela pública "...y lo describen en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización." (p.182). Por consiguiente, identifican ocho propiedades que integran el clima organizacional, las cuales son: solidaridad, consideración, distanciamiento, producción, desinterés, impedimento, intimidad y confianza.

### **2.5.7.3 Teoría del Clima Organizacional de Likert.**

---

La teoría de Clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1987) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido, se cita (Brunet, 1987):

- *Variables causales*: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- *Variables Intermedias*: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.
- *Variables finales*: Estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son (Brunet, 1987):

*1. Clima de tipo autoritario.*

*1.1. Sistema I. Autoritario explotador.*

*1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.*

*2. Clima de tipo Participativo.*

*2.1. Sistema III. Consultivo.*

*2.2. Sistema IV. Participación en grupo.*

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización. (Likert, citado por Brunet, 1987)

---

#### 2.5.7.4 Teoría de Litwin y Stringer (1968):

Según French Wendell, L. (1991), Litwin y Stringer “...ven el clima organizacional como un conjunto de percepciones y sentimientos que los miembros de una organización tienen acerca de ciertos aspectos amplios de la organización” (p, 149). Estos autores miden el clima organizacional utilizando unas dimensiones que interactúan entre sí para formar al mismo y observan que el liderazgo tiene una influencia significativa sobre el clima organizacional.

Tales dimensiones son (Stringer, 2001):

- Estructura: Es el sentimiento que tienen los empleados sobre las reglas, normas y procedimientos en el grupo.

- Responsabilidad: Es el sentimiento que tienen los empleados acerca de ser su propio jefe y no tener que chequear con otros las decisiones que toman.

- Recompensas: Es el sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho, haciendo énfasis en las recompensas positivas mas que en las sanciones, el poder percibir justicia con respecto a la paga y a las políticas de la organización en cuanto a las promociones.

- Riesgo: Se refiere al sentido de riesgos y retos en el trabajo y en la organización.

- Calor: Es el sentimiento que tienen los empleados acerca de un buen compañerismo que prevalece en el ambiente grupal, se hace énfasis en los grupos sociales informales y la amistad entre los empleados.

- Apoyo: Es la ayuda que perciben los empleados de sus jefes o de sus otros compañeros, se hace énfasis en el apoyo mutuo.

- Estándares: Es la percepción que tienen los empleados acerca de las metas implícitas y explícitas, se hace énfasis en las normas de rendimiento que impone la organización a nivel grupal e individual en sus empleados.

- Conflicto: Es el sentimiento que tienen los empleados de la organización de que sus compañeros o jefes son capaces de aceptar opiniones diferentes y no temen solucionar y enfrentar los problemas en tanto surjan en vez de ignorarlos.

- Identidad: es el sentimiento que tienen los empleados de pertenecer a la organización y de ser un miembro valioso de un grupo de trabajo.

---

Según Litwin y Stringer su teoría del Clima organizacional es (citados por Fernández y Gurley, 2003):

“...un intento por facilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen sobre la motivación a través de una serie de dimensiones cuantificables que conforman el clima como una totalidad.”(p.32)

Stringer (2001), expone que en sus estudios realizados en 1968 propusieron tres (3) tipos diferentes de clima organizacional y liderazgo en tres (3) tipos diferentes de organización simuladas, para observar los tipos de motivación social que dichos climas generarían en cada una de las organizaciones supuestas. Aplicaron un instrumento para medir el clima organizacional que constaba de 50 ítems agrupados en las nueve dimensiones antes descritas y para la obtención del perfil de motivación utilizaron los Test de Apercepción Temática (TAT). (Stringer, 2001)

En la primera organización, a la cual llamaron “British Radar” que simulaba ser una empresa de gerencia tradicional y muy conservadora, trataron de crear un ambiente que generara una motivación en los empleados hacia el poder. En la segunda organización denominada “Blazer Radar”, suponía ser de estrategias agresivas y ser muy competitiva; en esta empresa intentaron suscitar la motivación al logro en los empleados. (Stringer, 2001)

Por último, explica Stringer (2001) que en la tercera organización llamada “Balance Radar”, se supuso ser una empresa sensible a la gente en la cual se hacían consensos para tomar decisiones y se realizaba el trabajo en equipo, esperaban generar en Balance Radar, la motivación a la afiliación en sus miembros.

Las tres (3) organizaciones produjeron resultados muy diferentes entre ellas. Los empleados de British Radar si llegaron de hecho a preocuparse por obtener poder y autoridad y por las relaciones formales dentro de la empresa; en Balance Radar, tenían mayor preocupación sus miembros por la afiliación y las relaciones informales dentro de la organización; y finalmente en Blazer Radar, se probó que se generó una alta motivación al logro en los empleados de la misma. Los autores estaban satisfechos con los resultados obtenidos. (Stringer, 2001)

Las conclusiones obtenidas del estudio realizado por Litwin y Stringer en 1968 fueron (Ramos y Valero, 1997):

- Se pueden crear diferentes climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo.
- Estos climas pueden ser creados en un lapso breve, y sus características son muy estables.
- Una vez creados los climas pueden tener efectos significativos en la motivación, y por consecuencia en el desempeño y la satisfacción laboral de los empleados.
- El clima organizacional puede provocar cambios en rasgos de la personalidad aparentemente estables.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

#### **2.5.7.5 Teoría sobre el Clima Organizacional de Robert Stringer (2001):**

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. (Ver Figura 1)

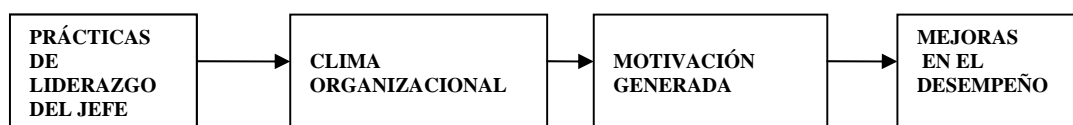


Figura I. Cadena de Causa y Efecto del Clima Organizacional (Stringer 2001, p.100)

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, p.100)

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

En este mismo orden de ideas, concluye con un 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)

Con este aspecto concluimos los temas relacionados con el Marco Teórico de la presente investigación y, a continuación se presenta todo lo concerniente al Marco Metodológico.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO REFERENCIAL**

Este capítulo tiene como objetivo brindar una visión de la organización sometida al estudio, así como también dar a conocer la razón de ser de la misma.

#### **3.1 RESEÑA HISTÓRICA**

- La empresa sometida al estudio es fundada año de 1956, mediante la asociación de un grupo de empresarios venezolanos y una compañía internacional.
- En el año 1.975; es modificada la ley que regula las actividades de las empresas de seguros y reaseguro.
- Para el año de 1.981; se crea y desarrolla la Gerencia de Automóvil, con la finalidad de reducir los altos costos del ramo y de ofrecer al mercado un grupo de pólizas de automóvil que brinden una efectiva protección a cubrir.
- En 1.982; se introduce en el mercado la póliza de protección integral para la salud.
- En el año de 1. 984; se crea un producto para la solución para la protección del hogar y la familia.

Actualmente, es una de las organizaciones de mayor tradición y reconocimiento en el mercado financiero líder en servicios en las áreas de seguros, banca, salud y pensiones, desde su fundación hasta la fecha ha venido desenvolviéndose satisfactoriamente en los diferentes escenarios económicos, políticos y sociales que ha atravesado el país.



### **3.2 MISIÓN**

“Ser una empresa comprometida a brindar un sólido respaldo ofreciendo un servicio oportuno y de calidad.”

### **3.3 VISIÓN**

"Ser identificado como el Grupo Asegurador y Financiero líder en servicio, en las áreas de Seguros, Banca, Salud y Pensiones, destacándose por la permanente creación de soluciones innovadoras, eficientes y rentables."

### **3.4 VALORES**

- Calidad de Servicio.
- Satisfacer las necesidades de los clientes
- Trato personalizado, solvencia y solidez financiera.
- Respaldo de Reaseguradores de Primera Línea.
- Gestionar eficientemente los recursos disponibles por medio de su asignación a las actividades más productivas.

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

El objetivo de este capítulo es describir cada uno de los pasos que se llevaron a cabo durante el curso de esta investigación con la intención de brindar una visión de las decisiones y actividades metodológicas que se realizaron en el proceso.

#### 4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En base al problema planteado y en función de los objetivos de la investigación, el estudio realizado fue de tipo CORRELACIONAL. Según Hernández y otros (1991), los estudios correlacionales "...tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables."(p.63), dichos estudios, determinan si las variables tomadas están correlacionadas o no; y en el caso de que ciertamente lo estén, conocer de qué manera se relacionan.

Considerando lo anterior, la finalidad de este estudio fue dar a conocer cómo se puede comportar una variable (motivación), cuando se ha determinado el comportamiento de otra variable (clima organizacional). Con respecto a esto, Hernández y otros (1991), afirman que "La investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo aunque parcial."(p.65). En tal sentido, se pretendió aportar información aclaratoria en este sentido.

#### 4.2 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." (p. 75). La presente es una *investigación de campo* ya que los datos fueron obtenidos por los investigadores directamente de la realidad en su contexto natural. (Sabino, 1992). Además es un estudio no experimental, debido a que no se hizo alteración de las variables de manera intencional. Kerlinger (1979), citado por Hernández y otros (1991), explica que "La investigación *no experimental o ex-post-facto* es cualquier investigación en la que resulta

---

imposible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones.” (p.189).

Debido a que en la presente investigación se describe la relación existente entre dos variables (motivación/clima organizacional), la propuesta investigativa tiene igualmente un diseño TRANSECCIONAL-CORRELACIONAL. Hernández y otros (1991), señala que “Los diseños transeccionales-correlacionales/causales tienen como objetivo describir relaciones entre dos o mas variables en un momento determinado.”(p.193). De este modo, se aclara que las descripciones referidas son las de las relaciones entre las variables analizadas y su incidencia e interrelación en un momento dado.

### **4.3 POBLACIÓN**

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.”(p. 204).

Para la delimitación de la población se tomó en cuenta exclusivamente, al personal perteneciente a la nómina con denominación de empleados y con formación técnica o profesional de la región capital de la empresa de Seguros. El Presidente y los Vicepresidentes que integran a la compañía fueron excluidos del estudio, ya que no son personas de fácil acceso para ser encuestados y al mismo tiempo no forman parte del objetivo del estudio, puesto que se buscó conocer el Clima Organizacional y la Motivación de los trabajadores en puestos similares dentro de la organización y con un nivel constante de supervisión.

En conclusión, la población estuvo conformada por un total de 223 empleados pertenecientes a la organización en estudio, ubicados en las dos (2) sedes de la ciudad de Caracas.

### **4.4 UNIDAD DE ANÁLISIS**

---

La unidad de análisis estuvo conformada por una muestra de empleados pertenecientes a la organización en estudio que respondieron los instrumentos de recolección de datos. Conforme a Hernández y otros (1998), la unidad de análisis se refiere a “...quienes van a ser medidos...”. (p.204)

#### 4.5 MUESTRA

Una vez delimitada la población se procedió a establecer una muestra probabilística de la misma. Según Hernández y otros (1991), “La muestra es en esencia, un subgrupo de la población.” (p.212). En las muestras probabilísticas, de acuerdo con Hernández y otros (1991), “...todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos.” (p. 212).

El tamaño de la muestra se realizó por medio de la siguiente fórmula citada por Sierra Bravo (1994), (p.230):

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{e^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

Tamaño de la muestra (n) = ?

Probabilidad de éxito (p) = 0,5

Probabilidad de fracaso (q) = 0,5

Error de estimación 5% (e) = 0,05

Nivel de significación 95% (Z) = 0,95

Población (N) = 223.

Al sustituir los datos en la fórmula se obtiene un muestra de 64 sujetos (n = 64).

Una vez obtenida la muestra se procedió a estratificarla de acuerdo al tamaño de la población de cada estrato, los cuales fueron cada una de las vicepresidencias que conformaron la población en estudio. Para obtener la muestra estratificada se procedió a fijar un tamaño de muestra por medio del cálculo de una fracción constante de la proporción de la muestra en la población, el cual al ser multiplicada por el total de individuos de cada estrato, arrojó el tamaño de la muestra para cada uno de ellos. El procedimiento anterior se llevó a cabo de la forma siguiente:

Donde:  $K = n / N$

Constante (K) =?

Muestra (n) = 64

Población (N) = 223

Sustituyendo los datos en la fórmula se obtuvo una constante (K) = 0,29

Una vez obtenido el valor de la constante (K) se llevó a cabo el cálculo de la muestra para cada estrato:

*Tabla No.2. Muestra estratificada por Vicepresidencias.*

<b>Estratos</b>	<b>N</b>	<b>N x K</b>	<b>n = N x K</b>
V.P 1	6	6 x 0,29	2
V.P 2	4	4 x 0,29	1
V.P 3	12	12 x 0,29	3
V.P 4	7	7 x 0,29	2
V.P 5	27	27 x 0,29	8
V.P 6	5	5 x 0,29	1
V.P 7	15	15 x 0,29	4
V.P 8	43	43 x 0,29	13
V.P 9	45	45 x 0,29	13
V.P 10	56	56 x 0,29	16
V.P 11	3	3 x 0,29	1
<b>Totales</b>	223	-	64

Es importante destacar que entre las muestras finales de los estratos pertenecientes a las vicepresidencias número 1, 2, 4, 6 y 11, el número de individuos a los que se les debía

aplicar el estudio fue muy reducido, por lo que los investigadores no obtendrían conclusiones significativas para cada estrato. Dada esta situación, se decidió que en las unidades con menos de 8 personas de población, se tomarían a todos los individuos que formaban el estrato para realizar el estudio. La muestra ajustada del estudio fue entonces, de 82 individuos que formaron parte de las once (11) vicepresidencias de la organización.

Una vez determinada la muestra de cada estrato se realizó un muestreo aleatorio simple en cada una de las vicepresidencias para identificar los sujetos a los cuales se les aplicaría el cuestionario. Esta muestra se determinó al listar los integrantes de cada estrato y asignarles un número. Luego se procedió a generar una lista de números aleatorios proporcionada por la función matemática “Número Aleatorio” del programa de computación Excel.

Por otra parte la muestra final del estudio fue de 71 individuos, ya que muchos de los trabajadores citados al llenado de los instrumentos no asistieron, debido a que se encontraban de vacaciones; quedando la muestra estratificada por vicepresidencias de la siguiente forma:

*Tabla No. 3. Muestra final estratificada por Vicepresidencias.*

<b>Estratos</b>	<b>N(población)</b>	<b>n = N x K</b>	<b>N(ajustada)</b>	<b>n (final)</b>
V.P 1	6	2	6	5
V.P 2	4	1	4	3
V.P 3	12	3	3	3
V.P 4	7	2	7	5
V.P 5	27	8	8	8
V.P 6	5	1	5	3
V.P 7	15	4	4	3
V.P 8	43	13	13	11
V.P 9	45	13	13	11
V.P 10	56	16	16	16
V.P 11	3	1	3	3
<b>Totales</b>	<b>223</b>	<b>64</b>	<b>82</b>	<b>71</b>

#### 4.6 VARIABLES

- **Variable Dependiente**

La variable dependiente de acuerdo a Hernández y otros (1998), "... no se manipula, sino que se mide para ver el efecto de la manipulación de la variable independiente sobre ella."(p.111). De acuerdo a esto, la variable dependiente sometida al estudio es la Motivación.

**Definición Conceptual de la variable dependiente.**

Para efectos de esta investigación tomamos la definición de Motivación de Romero (1985), que la explica como "...los estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas." (p.14).

Se estudió la variable motivación en sus tres (3) dimensiones, motivación al logro, motivación a la afiliación y motivación al poder. Las tres dimensiones serán explicadas a continuación, según la teoría de McClelland, citado por Romero (1991):

- *Motivación al logro*: red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el desarrollo personal, implicando un uso exigente de capacidades y destrezas para beneficio personal y colectivo.
- *Motivación a la afiliación*: red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el sentirnos bien con nosotros mismos y los demás.
- *Motivación al poder*: red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el control de nuestra propia conducta y la conducta de los demás.

Cada dimensión de la variable Motivación cuenta con unas sub-dimensiones explicadas a continuación por Romero (1991):

*Motivación al logro*

- Metas de desarrollo personal: Establecimiento de metas controlables y superación personal.
- Instrumentación: Estrategia de acción de logro como el esfuerzo, persistencia y planificación.

- Compromiso de tarea: Grado de responsabilidad y compromiso personal asumido por las tareas propuestas
- Creencias facilitadoras de logro: Creencias de superación del subdesarrollado.

*Motivación a la afiliación*

- Afiliación básica: Cogniciones y afectos relacionados con interés en el establecimiento de relaciones personales amistosas.
- Afiliación en el trabajo: uso de estrategias afiliativas en el trabajo tanto en el sector organizacional como educativo.
- *Motivación al poder*
- Poder Benigno: afectos y cogniciones positivas producidas por el uso altruista de poder.
- Poder Explotador: uso del poder autocentrado, no altruista que manipula, engaña y usa a las personas.

**Definición operacional de la variable dependiente**

La definición operacional de la variable dependiente, se entendió como los puntajes obtenidos en el cuestionario elaborado 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.

Los ítems de cada dimensión de Motivación se presentan en el siguiente cuadro:

*Tabla No. 4 Definición operacional de las Dimensiones de Motivación. (Ver Anexo A).*



Dimensiones	Subdimensiones	Ítems de Motivación.
<b>Necesidad al Logro.</b>	Metas de desarrollo personal	1-2-3-4-5-6-7-8
	Instrumentación	9-10-11-12-13-14
	Compromiso de tarea	15-16-17-18
	Creencias facilitadoras de logro	19-20-21-22-23-24
<b>Necesidad de Afiliación</b>	Afiliación básica	1-2-3-4-5-6-7-8
	Afiliación en el trabajo	9-10-11-12-13-14-15-16
<b>Necesidad al Poder.</b>	Poder Benigno	1-2-3-4-5-16-17-18-19-20
	Poder Benigno	6-7-8-9-10-11-12-13-14-15

- **Variable independiente**

De acuerdo a Sabino (1986), la variable independiente es la que “...dentro de la relación establecida no depende de ninguna otra...” (p.68). De esta manera, la variable independiente del estudio realizado es el Clima Organizacional.

### **Definición Conceptual de la variable independiente**

Para efectos de la investigación propuesta, tomamos la definición de Stringer (2001), quien dice que “Clima organizacional es la colección de los patrones y determinantes del ambiente que suscitan la motivación.” (p. 9).

En este sentido, Stringer (2001), define las dimensiones del Clima Organizacional como:

1. *“Estructura:* refleja el sentido de los empleados de estar bien organizados y de tener clara la definición de sus roles y responsabilidades.
2. *Estándares:* mide el sentimiento de presión para mejorar el desempeño y el grado de orgullo en los empleados para trabajar bien.

3. *Responsabilidad*: refleja los sentimientos de los empleados de ser “sus propios jefes” y de no tener que revisar con otros sus decisiones.
4. *Reconocimiento*: indica el sentimiento de los empleados de ser recompensados por un trabajo bien hecho.
5. *Apoyo*: refleja el sentimiento de confianza y apoyo mutuo que prevalece dentro del grupo de trabajo.
6. *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.” (p 10-11)

### **Definición operacional de la variable Independiente**

La definición de la variable Clima Organizacional se determinó en función de los puntajes obtenidos en el cuestionario definido por Stringer (2001), elaborado de acuerdo a las dimensiones del Clima Organizacional: estructura, estándares, responsabilidad, reconocimiento, apoyo y compromiso.

Los ítems de cada dimensión de Clima Organizacional se presentan en el siguiente cuadro:

*Tabla No.5. Definición operacional de las Dimensiones de Clima Organizacional. (Ver Anexo A).*

<b>Dimensiones</b>	<b>Ítems de Clima Organizacional</b>
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

#### **• Variables Atributivas**

---

De acuerdo a Kerlinger (1981), las variables atributivas son aquellas que no pueden ser manipuladas y que pueden ser medidas. En tal sentido, se cita (Kerlinger, 1981):

“...todas las que representan características humanas (inteligencia, aptitud, sexo, posición socioeconómica, dependencia del campo, educación, necesidad de aprovechamiento, y actitudes entre otras) son variables atributivas. Estas variables preexisten en los sujetos que van a ser estudiados (atributos). Están ya manipuladas por así decirlo: el medio ambiente inicial, la herencia y otras circunstancias han hecho de ellas lo que son actualmente...” (p. 26).

Para la realización del estudio se consideraron las siguientes variables atributivas:

- Sexo.
- Edad.
- Nivel educativo.
- Experiencia Laboral.
- Tiempo de servicio en la organización.

#### **4.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

De acuerdo a Sabino (1986), 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.”(p.129). Por consiguiente, para alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación y tomando en cuenta el diseño de la misma se utilizaron las técnicas, del cuestionario y la Escala tipo Likert.

El cuestionario según Hernández y otros (1998), “...consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.”(p. 276). 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.”(p.285).

Además, se utilizó como opciones de respuesta a las afirmaciones de los cuestionarios, una escala tipo Likert. Hernández y otros (1991), exponen que la Escalas Likert “...consiste en 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 administra.” (p.263). En dicha escala, se presentan

---

alternativas de respuesta que son de cuatro (4) ó seis (6) puntos y tienen valor numérico, lo que facilitó la medición de la variable a estudiar.

Para la medición del Clima Organizacional se utilizó el instrumento del Clima Organizacional, elaborado y validado por Stringer (2001), que permitió la medición de las dimensiones estructura, estándares, responsabilidad, reconocimiento, apoyo y compromiso. De esta manera, cada dimensión fue medida por cuatro ítems. Dicho instrumento, estuvo conformado por veinticuatro (24) afirmaciones ante las cuales se les solicitó a los empleados asignar un valor, por lo que era necesario elegir una de las cuatro (4) opciones de respuesta de la escala tipo Likert. (Ver Anexo B).

En este sentido, la escala está formada por cuatro (4) puntos que son: “definitivamente en desacuerdo”, “inclinado al desacuerdo”, “inclinado al acuerdo” y “definitivamente de acuerdo”. Por otra parte, este instrumento fue traducido al idioma español por los investigadores, posteriormente, fue sometido a la evaluación de expertos en metodología para determinar si la traducción hecha por los investigadores era la indicada para su aplicación a la muestra de empleados de una empresa de servicios de Seguros ubicada en la Zona Metropolitana de la ciudad de Caracas. Los expertos en metodología recomendaron cambios en la traducción de los ítems número 1- 3- 4- 7- 8- 10- 11- 12- 13 -14 -15 -17 -18 -19 -20 -22 - 23, manifestando que se debía hacer una traducción tropicalizada de estos ítems que se adaptara a la cultura venezolana para permitir que los empleados entendieran las preguntas del cuestionario en su totalidad. (Ver Anexo B).

Para la medición de la Motivación, se utilizó un cuestionario tipo Likert fundamentado en la Teoría de la Tricotomía de Necesidades de McClelland elaborado por Romero García y Salomón de Bustamante en el año 1990, tomado de Nouel y Rodríguez (2002). El instrumento está constituido por tres (3) cuestionario donde cada uno mide un tipo de Motivación Social. (Ver Anexo B)

El inventario MLP; mide la Motivación al Logro Personal, contiene 24 ítems escritos en formato tipo Likert de seis (6) puntos que son: completamente en desacuerdo, moderadamente en desacuerdo, ligeramente en desacuerdo, ligeramente de acuerdo, moderadamente de acuerdo y completamente de acuerdo.

Igualmente, el inventario MPS; mide la Motivación al Poder y contiene 20 ítems escritos en formato tipo Likert de seis (6) puntos que son: completamente en desacuerdo, moderadamente en desacuerdo, ligeramente en desacuerdo, ligeramente de acuerdo, moderadamente de acuerdo y completamente de acuerdo.

Por último, el inventario MAFI; mide la Motivación al la Afiliación y contiene 16 ítems escritos en formato tipo Likert de seis (6) puntos que son: completamente en desacuerdo, moderadamente en desacuerdo, ligeramente en desacuerdo, ligeramente de acuerdo, moderadamente de acuerdo y completamente de acuerdo.

#### **4.8 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

La confiabilidad de un instrumento de medición según Hernández y otros (1998), “...se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados.” (p. 235).

De acuerdo a Stringer (2001), el cuestionario de Clima Organizacional ha sido aplicado exitosamente en varias organizaciones en los Estados Unidos y Nueva Zelanda. En este sentido, Fernández y Gurley (2003), aplicaron este instrumento exitosamente 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.

Para el presente estudio se determinó mediante el programa SPSS un índice de 0,7724 de confiabilidad Alfa Cronbach, para 24 ítems del cuestionario destinado a medir el Clima Organizacional una vez aplicado el instrumento. Adicionalmente, se calcularon los índices de confiabilidad de Alfa Cronbach para los ítems destinados a medir cada dimensión de Clima Organizacional.(Ver Anexo C)

Por otra parte, la validez de acuerdo a Hernández y otros (1998), “... se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.” (p. 236). De esta manera, para determinar la validez del cuestionario destinado a medir el Clima Organizacional, se sometió a la evaluación de expertos en metodología y se determinó que el mismo realmente mide las dimensiones de Clima Organizacional. El aporte de los expertos

---

consistió en indicar ciertas correcciones en la redacción de la traducción del instrumento para que se adaptara a la cultura venezolana y fueran entendidas en su totalidad por los integrantes de la muestra. De esta manera, los expertos aprobaron el cuestionario, ya que contaba con una validez de contenido suficiente para alcanzar los objetivos de la investigación.

El cuestionario destinado a la medición de la Motivación fue el realizado por Romero García y Salomón de Bustamante en el año de 1990, basándose en la Teoría de la Tricotomía de Necesidades de McClelland, ajustando este enfoque a la cultura venezolana y fue aplicado por estos investigadores en el Estudio Técnico de las Escalas para medir las Motivaciones Sociales. (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 este sentido, se determinó mediante el programa de computación SPSS, que el inventario MLP que mide la Motivación al Logro, cuenta con un índice del 0,7662 de confiabilidad Alfa Cronbach para sus 24 ítems una vez aplicado. (Ver Anexo C).

Asimismo, se comprobó mediante el programa de computación SPSS que el inventario MPS mide la Motivación al Poder, cuenta con un índice del 0,8674 de confiabilidad Alfa Cronbach para sus 20 ítems una vez aplicado. (Ver Anexo C)

---

Finalmente, mediante el programa de computación SPSS se determinó que el inventario MAFI que mide la Motivación a la Afiliación cuenta, con un índice del 0,8560 de confiabilidad Alfa Cronbach para sus 16 ítems una vez aplicado. Adicionalmente se calcularon los índices de confiabilidad Alfa Cronbach para los ítems que medían cada sub-dimensión de cada tipo de Motivación Social. (Ver Anexo C)

Para determinar la validez de los inventarios destinados a medir la Motivación, se sometieron a la evaluación de expertos y se determinó que estos realmente miden las dimensiones de Motivación al Poder, Logro y Afiliación. Los expertos aprobaron los inventarios ya que contaban con una validez de contenido suficiente para alcanzar los propósitos de la investigación.

#### **4.9 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Para llevar a cabo la recolección de la información se hizo contacto con el Gerente de Recursos Humanos de la Institución seleccionada, al cual se le presentaron los instrumentos de medición y se le proporcionó una breve explicación de los objetivos del estudio en cuestión.

Seguidamente, la gerencia de Recursos Humanos concedió su aprobación e indicó que se podía realizar el estudio en las dos (2) sedes de la organización ubicadas en la Zona Metropolitana de Caracas.

Posteriormente, se hizo la selección de la población y se eligió una muestra aleatoria representativa de la población sometida al estudio. Sucesivamente, se les comunicó a los empleados que fueron seleccionados aleatoriamente para participar en el estudio.

A continuación, se citó a los empleados en el auditorio de la empresa suministrándoles los cuestionarios destinados a medir las variables a estudiar, dentro de los cuales se encontraban las pautas que debían seguir para responderlos adecuadamente; también se les anexó a los cuestionarios una comunicación explicando el propósito de la investigación (Ver Anexo D).

Una vez finalizado el proceso de llenado de los cuestionarios, fueron recolectados, por los investigadores para su posterior análisis.

#### **4.10 TRATAMIENTO DE LOS DATOS**

---

Hernández y otros (1991), explica que el análisis de los datos se debe realizar sobre una matriz de datos utilizando un programa de computación. En este sentido, para el vaciado de los datos se utilizó el programa de computación SPSS; con la finalidad de definir los parámetros de respuesta que podían asumir cada uno de los ítems y de mantener la integridad de los datos durante el proceso de vaciado.

Del mismo modo, con el programa SPSS, se calcularon los coeficientes de confiabilidad para cada cuestionario una vez aplicados a la muestra general resultante de setenta y un individuos (71), además, para llevar a cabo el estudio de la correlación entre las variables se determinaron los coeficientes de correlación de Pearson ( $r$ ) para cada una de las seis (6) dimensiones del Clima Organizacional con las tres (3) dimensiones de Motivación. De la misma manera, se hizo el estudio de la correlación de las variables atributivas con las seis (6) dimensiones del Clima Organizacional y con los tres (3) tipos de Motivación Social.

A continuación, se realizó el procesamiento estadístico de los datos de forma general para la muestra final y no por vicepresidencias, ya que al separar los resultados por estratos se observó que no eran concluyentes ni significativos, pues en algunos casos las muestras por vicepresidencias eran de un reducido número de personas; a través del programa estadístico SPSS se obtuvieron las frecuencias absolutas y relativas para cada ítem de los cuestionarios.

Asimismo, se obtuvo la media, la moda y la desviación típica para cada una de las motivaciones sociales y sus sub-dimensiones respectivas, de igual manera para las distintas dimensiones del clima organizacional. Para cada uno de los inventarios destinados a medir las motivaciones sociales se determinó el valor de media, la mediana y la moda de las respuestas de los trabajadores de la empresa mediante el programa SPSS. La media obtenida para cada uno de los tipos de motivación social se ubicó en una escala de categorías que permitió conocer la intensidad de las motivaciones sociales que sienten los empleados de la organización.

De la misma manera, mediante el programa SPSS se obtuvieron las escalas percentiles de cien (100) grupos iguales para cada dimensión del Clima Organizacional respectivamente, permitiendo ubicar el valor de la media de cada dimensión en un puntaje percentil de acuerdo a su escala que a su vez, sería ubicado dentro de una escala de medición para la interpretación de las dimensiones ya catalogadas del Clima organizacional. (Ver Anexo E)



Para cada dimensión, además en los análisis de los resultados obtenidos se presentan unas tablas resumen de los puntajes percentiles para 10 grupos iguales.

Finalmente, según Hernández y otros (2003), se muestra la escala de valoración de nivel de correlación ilustrado en la siguiente tabla: (p. 532)

Tabla N.6. Escala de valoración de correlación entre las variables sometidas al estudio.

Valor de la Correlación	Fuerza de la relación
$r \leq 0,25$	Inexistencia de relación
$0,25 < r \leq 0,45$	Relación Leve
$0,45 < r \leq 0,65$	Relación Media
$0,65 < r \leq 0,85$	Relación Considerable
$r > 0,85$	Relación Fuerte

#### 4.11 PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Cuestionario destinado a medir el Clima Organizacional.

Tabla No.7. Tabulación de los ítems del cuestionario de Clima Organizacional (Ver Anexo F)

Ítems No	ESCALA			
	Definitivamente en desacuerdo (A)	Inclinado al desacuerdo (B)	Inclinado al acuerdo (C)	Definitivamente de acuerdo (D)
1, 2, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 15, 16, 18, 19, 22	1	2	3	4
3, 8, 9, 13, 14, 17, 20, 21, 23, 24	4	3	2	1

Inventario MLP destinado a medir la Motivación al Logro

Tabla No.8. Tabulación de los ítems del cuestionario de Motivación al Logro (Ver Anexo F)

Ítems No	ESCALA					
	Completamente en desacuerdo (A)	Moderadamente en desacuerdo (B)	Ligeramente en desacuerdo (C)	Ligeramente de acuerdo (D)	Moderadamente de acuerdo (E)	Completamente de acuerdo (F)

1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 15, 16, 17, 18	1	2	3	4	5	6
9, 10, 11, 12, 13, 14,19, 20, 21, 22, 23, 24	6	5	4	3	2	1

Inventario MSP destinado a medir la Motivación al Poder.

Tabla No.9. Tabulación de los ítems del cuestionario de Motivación al Poder (Ver Anexo F)

Ítems No	ESCALA					
	Completamente en desacuerdo (A)	Moderadamente en desacuerdo (B)	Ligeramente en desacuerdo (C)	Ligeramente de acuerdo (D)	Moderadamente de acuerdo (E)	Completamente de acuerdo (F)
Del No 1 al No 20	1	2	3	4	5	6

Inventario MAFI destinado a medir la Motivación a la Afiliación.

Tabla No.10. Tabulación de los ítems del cuestionario de Motivación a la Afiliación. (Ver Anexo F)

Ítems No	ESCALA					
	Completamente en desacuerdo (A)	Moderadamente en desacuerdo (B)	Ligeramente en desacuerdo (C)	Ligeramente de acuerdo (D)	Moderadamente de acuerdo (E)	Completamente de acuerdo (F)

Del No 1 al No 16	1	2	3	4	5	6
-------------------------	---	---	---	---	---	---

Posteriormente, se obtuvieron las matrices de respuesta cada uno de los instrumentos.  
(Ver Anexo G).

**CAPÍTULO V**  
**PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS**  
**DE RESULTADOS**

El presente capítulo se organiza en cuatro secciones: Determinar el Perfil Motivacional, determinar el Clima Organizacional, relación entre los tipos de Motivación Social y las dimensiones de Clima Organizacional, y por último la relación de las variables atributivas con los tipos de Motivación Social y con las dimensiones de Clima Organizacional.

## 5.1 MOTIVACIONES SOCIALES

### 5.1.1 Frecuencias y Estadísticos descriptivos para los Tipos de Motivación Social por Ítem

Tabla N° 11 Frecuencias de los Ítems de Motivación al Logro

FRECUCIAS														
Respuesta	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	6	%	Total	%
Ítem N°														
1	0	0,00%	1	1,41%	1	1,41%	7	9,86%	13	18,31%	49	69,01%	71	100%
2	0	0,00%	2	2,82%	0	0,00%	5	7,04%	6	8,45%	58	81,69%	71	100%
3	0	0,00%	3	4,23%	1	1,41%	3	4,23%	11	15,49%	53	74,65%	71	100%
4	0	0,00%	0	0,00%	2	2,82%	4	5,63%	21	29,58%	44	61,97%	71	100%
5	0	0,00%	1	1,41%	0	0,00%	8	11,27%	22	30,99%	40	56,34%	71	100%
6	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	5	7,04%	18	25,35%	48	67,61%	71	100%
7	1	1,41%	2	2,82%	1	1,41%	10	14,08%	20	28,17%	37	52,11%	71	100%
8	0	0,00%	0	0,00%	1	1,41%	12	16,90%	20	28,17%	38	53,52%	71	100%
9	2	2,82%	4	5,63%	3	4,23%	8	11,27%	11	15,49%	43	60,56%	71	100%
10	3	4,23%	2	2,82%	6	8,45%	10	14,08%	15	21,13%	35	49,30%	71	100%
11	10	14,08%	13	18,31%	7	9,86%	10	14,08%	11	15,49%	20	28,17%	71	100%
12	2	2,82%	5	7,04%	2	2,82%	4	5,63%	18	25,35%	40	56,34%	71	100%
13	11	15,49%	3	4,23%	9	12,68%	5	7,04%	13	18,31%	30	42,25%	71	100%
14	2	2,82%	1	1,41%	2	2,82%	9	12,68%	9	12,68%	48	67,61%	71	100%
15	3	4,23%	0	0,00%	5	7,04%	7	9,86%	18	25,35%	38	53,52%	71	100%
16	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	6	8,45%	65	91,55%	71	100%
17	2	2,82%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,41%	14	19,72%	54	76,06%	71	100%
18	0	0,00%	2	2,82%	1	1,41%	5	7,04%	17	23,94%	46	64,79%	71	100%
19	7	9,86%	1	1,41%	1	1,41%	6	8,45%	11	15,49%	45	63,38%	71	100%
20	2	2,82%	0	0,00%	1	1,41%	6	8,45%	6	8,45%	56	78,87%	71	100%
21	0	0,00%	2	2,82%	3	4,23%	6	8,45%	9	12,68%	51	71,83%	71	100%
22	4	5,63%	3	4,23%	5	7,04%	5	7,04%	8	11,27%	46	64,79%	71	100%
23	4	5,63%	5	7,04%	6	8,45%	5	7,04%	14	19,72%	37	52,11%	71	100%
24	4	5,63%	1	1,41%	3	4,23%	7	9,86%	15	21,13%	41	57,75%	71	100%

Tabla N° 12 Estadísticos descriptivos por Ítem para la Motivación al Logro

ITEM N°	Media	Mediana	Moda	Desviación Típica
1	5,52	6,00	6,00	0,84
2	5,66	6,00	6,00	0,84
3	5,55	6,00	6,00	0,97
4	5,51	6,00	6,00	0,73
5	5,41	6,00	6,00	0,80
6	5,61	6,00	6,00	0,62
7	5,21	6,00	6,00	1,08
8	5,34	6,00	6,00	0,81
9	5,13	6,00	6,00	1,36

10	4,93	5,00	6,00	1,39
11	3,83	4,00	6,00	1,84
12	5,13	6,00	6,00	1,35
13	4,35	5,00	6,00	1,87
14	5,34	6,00	6,00	1,18
15	5,13	6,00	6,00	1,26
16	5,92	6,00	6,00	0,28
17	5,63	6,00	6,00	0,91
18	5,46	6,00	6,00	0,91
19	5,08	6,00	6,00	1,58
20	5,56	6,00	6,00	1,04
21	5,46	6,00	6,00	1,01
22	5,08	6,00	6,00	1,52
23	4,85	6,00	6,00	1,57
24	5,13	6,00	6,00	1,37

Tabla N° 13 Frecuencias por Ítem para la Motivación al Poder

		FRECUENCIAS													
Respuesta	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	6	%	total	%	
ITEM N°															
1	14	19,72%	0	0,00%	1	1,41%	11	15,49%	10	14,08%	35	49,30%	71	100%	
2	4	5,63%	4	5,63%	3	4,23%	9	12,68%	15	21,13%	36	50,70%	71	100%	
3	26	36,62%	5	7,04%	8	11,27%	15	21,13%	10	14,08%	7	9,86%	71	100%	
4	21	29,58%	7	9,86%	7	9,86%	20	28,17%	3	4,23%	13	18,31%	71	100%	
5	9	12,68%	10	14,08%	6	8,45%	16	22,54%	15	21,13%	15	21,13%	71	100%	
6	52	73,24%	4	5,63%	5	7,04%	5	7,04%	3	4,23%	2	2,82%	71	100%	
7	43	60,56%	10	14,08%	4	5,63%	9	12,68%	2	2,82%	3	4,23%	71	100%	
8	44	61,97%	14	19,72%	5	7,04%	7	9,86%	1	1,41%	0	0,00%	71	100%	
9	51	71,83%	8	11,27%	8	11,27%	1	1,41%	1	1,41%	2	2,82%	71	100%	
10	47	66,20%	12	16,90%	2	2,82%	5	7,04%	2	2,82%	3	4,23%	71	100%	
11	62	87,32%	4	5,63%	3	4,23%	1	1,41%	1	1,41%	0	0,00%	71	100%	
12	11	15,49%	16	22,54%	9	12,68%	11	15,49%	8	11,27%	16	22,54%	71	100%	
13	10	14,08%	5	7,04%	10	14,08%	14	19,72%	14	19,72%	18	25,35%	71	100%	
14	3	4,23%	2	2,82%	2	2,82%	15	21,13%	17	23,94%	32	45,07%	71	100%	
15	1	1,41%	2	2,82%	2	2,82%	20	28,17%	16	22,54%	30	42,25%	71	100%	
16	18	25,35%	6	8,45%	10	14,08%	15	21,13%	11	15,49%	11	15,49%	71	100%	
17	20	28,17%	5	7,04%	8	11,27%	12	16,90%	12	16,90%	14	19,72%	71	100%	
18	6	8,45%	3	4,23%	3	4,23%	13	18,31%	22	30,99%	24	33,80%	71	100%	
19	5	7,04%	5	7,04%	6	8,45%	15	21,13%	21	29,58%	19	26,76%	71	100%	
20	8	11,27%	3	4,23%	3	4,23%	13	18,31%	16	22,54%	28	39,44%	71	100%	

Tabla N° 14 Estadísticos descriptivos por Ítem para la Motivación al Poder

ITEM N°	Media	Mediana	Moda	Desviación Típica
1	4,52	5	6	1,92
2	4,90	6	6	1,49
3	2,99	3	1	1,80
4	3,23	4	1	1,84
5	3,89	4	4	1,69
6	1,72	1	1	1,36
7	1,96	1	1	1,46

8	1,69	1	1	1,06
9	1,58	1	1	1,14
10	1,76	1	1	1,37
11	1,24	1	1	0,73
12	3,52	3	2	1,80
13	4,00	4	6	1,72
14	4,93	5	6	1,31
15	4,94	5	6	1,15
16	3,39	4	1	1,79
17	3,46	4	1	1,91
18	4,61	5	6	1,52
19	4,39	5	5	1,50
20	4,55	5	6	1,66

Tabla N° 15 Frecuencias por Ítem para la Motivación a la Afiliación

Respuesta	FRECUENCIAS												Total	%
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	6	%		
Item N°														
1	4	5,63%	1	1,41%	3	4,23%	2	2,82%	15	21,13%	46	64,79%	71	100%
2	18	25,35%	15	21,13%	11	15,49%	14	19,72%	12	16,90%	1	1,41%	71	100%
3	8	11,27%	3	4,23%	12	16,90%	10	14,08%	12	16,90%	26	36,62%	71	100%
4	8	11,27%	3	4,23%	2	2,82%	11	15,49%	16	22,54%	31	43,66%	71	100%
5	2	2,82%	5	7,04%	5	7,04%	14	19,72%	18	25,35%	27	38,03%	71	100%
6	12	16,90%	8	11,27%	12	16,90%	15	21,13%	11	15,49%	13	18,31%	71	100%
7	4	5,63%	7	9,86%	1	1,41%	15	21,13%	13	18,31%	31	43,66%	71	100%
8	7	9,86%	8	11,27%	6	8,45%	17	23,94%	24	33,80%	9	12,68%	71	100%
9	4	5,63%	3	4,23%	4	5,63%	15	21,13%	10	14,08%	35	49,30%	71	100%
10	12	16,90%	8	11,27%	6	8,45%	15	21,13%	18	25,35%	12	16,90%	71	100%
11	3	4,23%	1	1,41%	4	5,63%	11	15,49%	16	22,54%	36	50,70%	71	100%
12	20	28,17%	9	12,68%	14	19,72%	8	11,27%	12	16,90%	8	11,27%	71	100%
13	5	7,04%	6	8,45%	8	11,27%	11	15,49%	16	22,54%	25	35,21%	71	100%
14	15	21,13%	11	15,49%	9	12,68%	10	14,08%	11	15,49%	15	21,13%	71	100%
15	4	5,63%	6	8,45%	5	7,04%	9	12,68%	18	25,35%	29	40,85%	71	100%
16	4	5,63%	4	5,63%	2	2,82%	3	4,23%	9	12,68%	49	69,01%	71	100%

Tabla N° 16 Estadísticos descriptivos por Ítem para la Motivación a la Afiliación

Ítem N°	Media	Mediana	Moda	Desviación Típica
1	5,27	6	6	1,35
2	2,86	3	1	1,50
3	4,31	5	6	1,71
4	4,65	5	6	1,67
5	4,72	5	6	1,38
6	3,62	4	4	1,71
7	4,68	5	6	1,56

<b>8</b>	3,99	4	5	1,52
<b>9</b>	4,82	5	6	1,49
<b>10</b>	3,77	4	5	1,73
<b>11</b>	5,03	6	6	1,31
<b>12</b>	3,10	3	1	1,76
<b>13</b>	4,44	5	6	1,60
<b>14</b>	3,51	4	1	1,86
<b>15</b>	4,66	5	6	1,55
<b>16</b>	5,20	6	6	1,50

### 5.1.2 Análisis de los Tipos de Motivación Social

#### Escala de medición

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Completamente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Completamente de acuerdo

#### Equivalencia para la interpretación

Para la interpretación de los resultados se establecen las siguientes equivalencias de acuerdo a la definición de la variable motivación tomada de Nouel y Rodríguez (2002).

La necesidad motivadora se percibe como:

<b>1 (1- 1,4)</b>	<b>2 (1,5-2,4)</b>	<b>3 (2,5- 3,4)</b>	<b>4 (3,5- 4,4)</b>	<b>5 (4,5- 5,4)</b>	<b>6 (5,5- 6)</b>
Muy débil	Moderadamente débil	Ligeramente débil	Ligeramente intenso	Moderadamente intenso	Muy intenso

Tabla N° 17 Estadísticos descriptivos para los tipos de Motivación Social

Dimensión	Media	Mediana	Moda	Desviación Típica
<b>LOGRO</b>	5,24	5,25	5,08	0,47
<b>PODER</b>	3,36	3,3	3,05	0,82
<b>AFILIACIÓN</b>	4,29	4,44	4,00	0,89

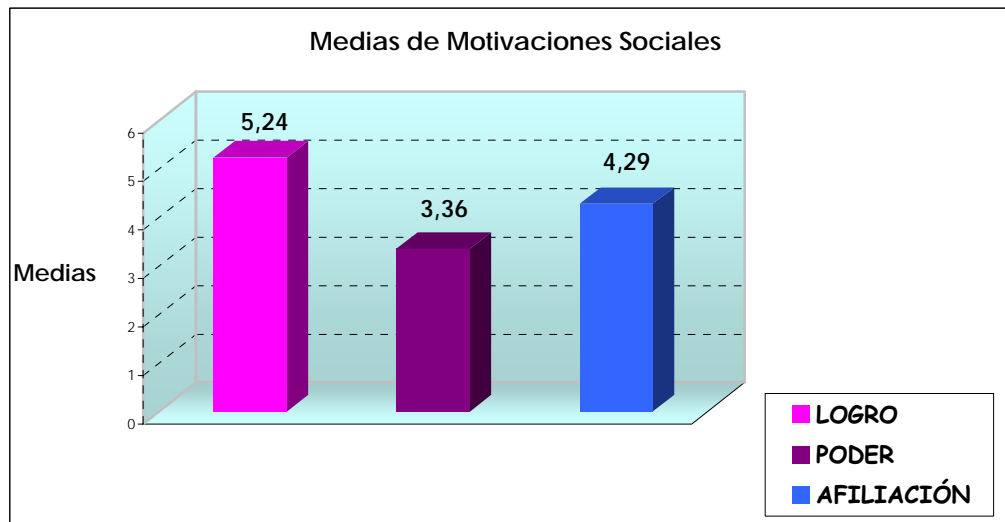


Gráfico N° 1 Medias de las Motivaciones Sociales

La muestra del estudio tiene mayor tendencia hacia la Motivación al Logro ya que se consiguió una media de 5,24 y un valor para la mediana de 5,25 de acuerdo a la escala de análisis, la necesidad de logro se encuentra en la categoría número cinco (5) de la escala que equivale a *Moderadamente Intenso*. Lo que indica que los integrantes de la empresa se sienten motivados por alcanzar objetivos y demostrar su competencia o maestría. Asimismo, las opiniones emitidas por las personas entorno a esta motivación varían de la media en un promedio de 0,47 lo cual puede interpretarse como aceptable.

La Motivación a la Afiliación posee una media de 4,29 y un valor para la mediana de 4,44 lo cual puede interpretarse como aceptable ubicándose en la escala del análisis en la categoría número cuatro (4) que equivale a *Ligeramente Intenso*. En este sentido, las personas que forman parte de la organización sienten una motivación ligeramente intensa a tener relaciones interpersonales afectivas. Por otro lado, las opiniones emitidas por las personas entorno a esta motivación varían de la media en un promedio de 0,89 lo cual puede interpretarse como aceptable.

Por último, la Motivación al Poder obtuvo una media de 3,36 y un valor para la mediana de 3,3 ubicándose en la escala de análisis en la categoría número tres (3) que equivale a *Ligeramente Débil*. Por otra parte, las opiniones emitidas por las personas entorno a esta motivación varían de la media en un promedio de 0,82 lo cual puede interpretarse como aceptable. De esta manera, este resultado indica que las personas que formaron parte de la



muestra sienten una motivación ligeramente débil a influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos.

### 5.1.3 Análisis de las Sub-dimensiones de Motivación

#### Sub-dimensiones de la Motivación al Logro

*Tabla N° 18 Estadísticos Descriptivos para las Sub-dimensiones de Motivación al Logro*

Sub-dimensiones	Media	Mediana	Moda	Desviación típica.	Varianza
Instrumentación	4,78	4,83	6,00	0,91	0,83
Creencias Facilitadoras de Logro	5,19	5,33	6,00	0,90	0,80
Metas de Desarrollo Personal	5,48	5,50	6,00	0,48	0,23
Compromiso de Tareas	5,54	5,75	6,00	0,55	0,31

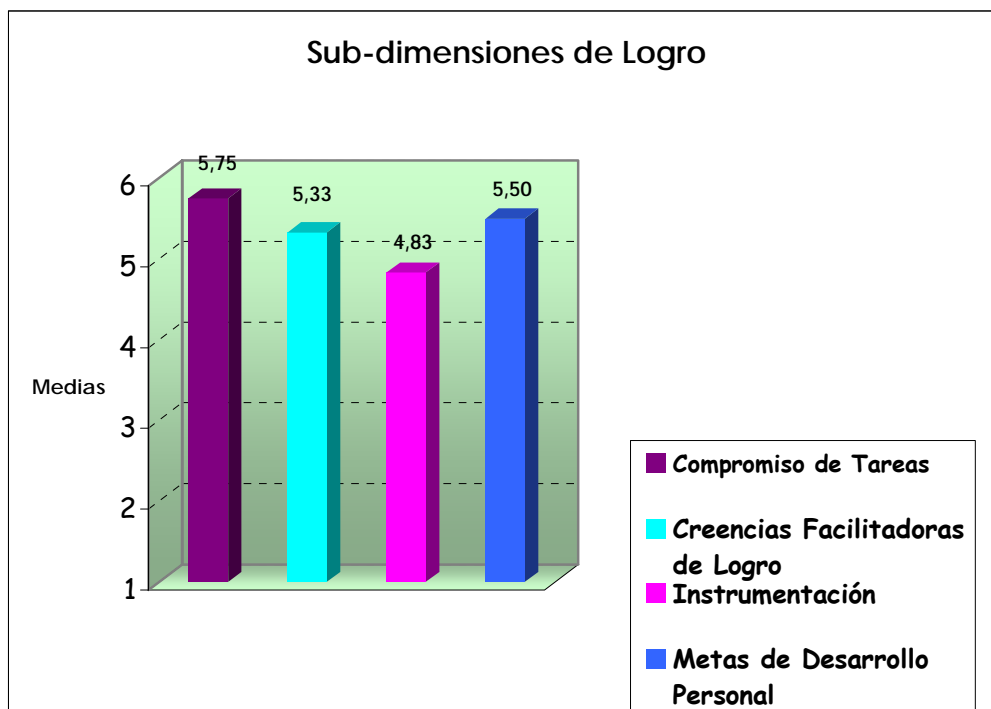


Gráfico N° 2 Medias de las Sub-dimensiones de la Motivación al Logro

***SUB-DIMENSIÓN: Instrumentación (Ítems 9-10-11-12-13-14)***

El análisis de los datos de esta sub-dimensión arrojó una media de 4.78 y una mediana de 4.83 ubicándose en la escala de medición en la categoría número cinco (5) que equivale a *Moderadamente Intenso*. Por otra parte, las opiniones emitidas por las personas entorno a esta motivación varían de la media en un promedio de 0.91, lo cual puede interpretarse como aceptable.

Se puede decir, que los individuos de la organización que formaron parte de la muestra poseen una motivación moderadamente intensa a establecer una estrategia de acción de logro como el esfuerzo, la persistencia y la planificación.

***SUB-DIMENSIÓN: Creencias Facilitadoras (Ítems 19-20-21-22-23-24)***

Del análisis de los datos de esta sub-dimensión se obtuvo una media de 5.19 y una mediana de 5.33 ubicándose en la categoría número cinco (5) que equivale a *Moderadamente Intenso*. Al mismo tiempo, las opiniones emitidas por las personas entorno a esta motivación varían de la media en un promedio de 0.896 lo cual puede interpretarse como aceptable,

De este modo, los integrantes de esta organización que conformaron la muestra sienten una motivación moderadamente intensa por lograr su superación personal; ya que toman una actitud hacia el cambio teniendo la disposición y la creencia de poder alcanzar un mejor desarrollo personal.

***SUB-DIMENSIÓN: Metas de desarrollo personal (Ítems 1-2-3-4-5-6-7-8)***

De acuerdo al estudio de esta sub-dimensión se determinó una media de 5.48 y un valor para la mediana de 5.5, ubicándose en la escala de medición en la categoría número cinco (5) que equivale a *Moderadamente Intenso*. Por otra parte, las opiniones emitidas por las personas entorno a esta motivación varían de la media en un promedio de 0.55 lo cual puede interpretarse como aceptable.

De esta manera, las personas que formaron parte de la muestra de la organización en estudio tienen una motivación moderadamente intensa por el establecimiento de metas claras y realistas que presenten retos difíciles pero alcanzables. Asimismo, sienten una necesidad moderadamente intensa por el logro de la superación personal.

***SUB-DIMENSIÓN: Compromiso de tareas (Ítems 15-16-17-18)***

El análisis de los datos para esta dimensión arrojó un valor de la media de 5.54 y una mediana de 5.75 ubicándose en la escala de medición en la categoría número seis (6) que equivale a *Muy Intenso*. Además, las opiniones emitidas por las personas entorno a esta motivación varían de la media en un promedio de 0.55, lo cual puede interpretarse como aceptable.

En este sentido, los empleados que formaron la muestra de la organización en estudio sienten una motivación muy intensa por asumir las tareas con responsabilidad y compromiso personal; puesto que se identifican con las tareas y se involucran en su realización con alto compromiso para la obtención de buenos resultados.

### Sub-dimensiones de la Motivación al Poder

Tabla N° 19 Estadísticos descriptivos para las sub-dimensiones de Motivación al Poder

Sub-dimensión	Media	Mediana	Moda	Desviación Típica	Varianza
Poder Explotador	2,73	2,7	2,1	0,70	0,49
Poder Benigno	3,31	3,5	3,75	0,60	0,36

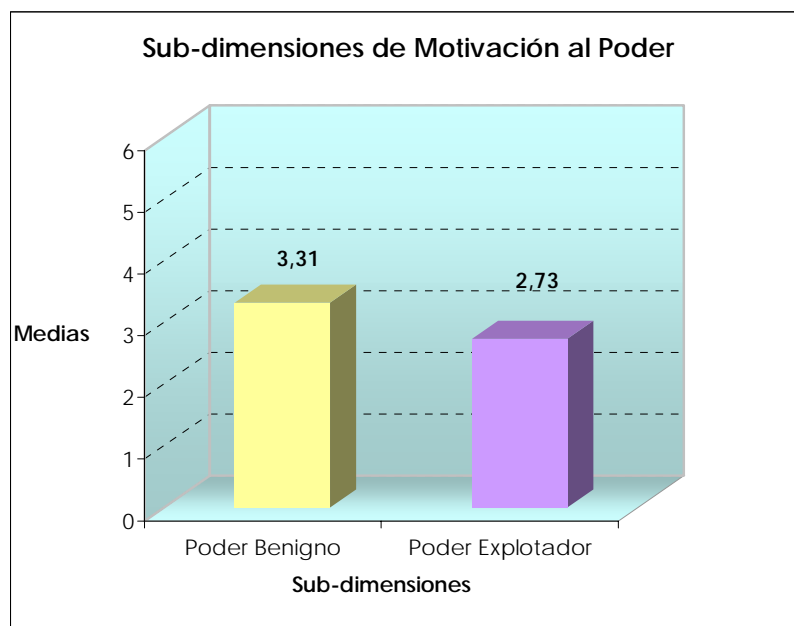


Gráfico N° 3 Medias para las Sub-dimensiones de Motivación al Poder

#### ***SUB-DIMENSIÓN: Poder Explotador (Ítems 6-7-8-9-10-11-12-13-14-15)***

Del análisis de los datos de esta sub-dimensión se obtuvo una media de 2.73 y un valor para la mediana de 2.7 ubicada en la escala de medición en la categoría número tres (3) equivalente a *Ligeramente Débil*. Por otra parte, las opiniones emitidas por las personas entorno a esta motivación varían de la media en un promedio de 0.70 lo cual puede interpretarse como aceptable.

De esta manera, podemos afirmar que los individuos que formaron parte de la muestra se sienten motivados con una intensidad *Ligeramente Débil* por el uso del poder

autoconcentrado, no altruista, que manipula, engaña y abusa de las personas para el logro del beneficio personal.

***SUB-DIMENSIÓN: Poder Benigno (Ítems 1-2-3-4-5-16-17-18-19)***

De acuerdo al análisis de los datos de esta sub-dimensión se determinó un valor para la media de 3.31 y un valor para la mediana de 3.5, ubicándose en la escala de medición en la categoría número tres (3) equivalente a *Ligeramente Débil*. Por otro lado, las opiniones emitidas por las personas entorno a esta motivación varían de la media en un promedio de 0.60 lo cual puede interpretarse como aceptable.

Como conclusión, podemos deducir que los empleados de la empresa que conformaron la muestra sienten una motivación *Ligeramente Débil* hacia afectos y cogniciones positivas producidas por el uso del poder hacia los demás de una manera bondadosa, madura, sabia y con intención de lograr el beneficio del colectivo.

**Sub-dimensiones de la Motivación a la Afiliación.**

*Tabla N° 20 Estadísticos descriptivos para las Sub-dimensiones de Motivación a la Afiliación*

<b>Sub-dimensiones</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Desviación típica.</b>
<b>Afiliación Básica</b>	4,26	4,38	4,25	0,90
<b>Afiliación en el Trabajo</b>	4,32	4,50	3,75	1,18

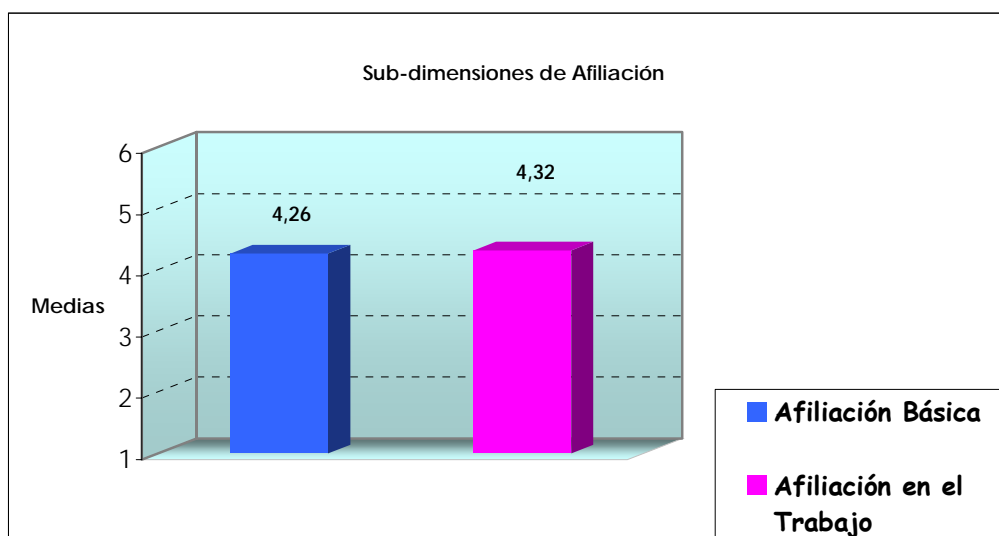


Gráfico N° 4 Medias de las Sub-dimensiones de Motivación a la Afiliación

***SUB-DIMENSIÓN: Afiliación Básica (Ítems 1-2-3-4-5-6-7-8)***

El análisis de los datos de esta sub-dimensión arrojó para la media un valor de 4,26 y un valor para la mediana de 4,375 ubicándose en la escala de medición en la categoría número cuatro (4) equivalente a *Ligeramente Intenso*. Por otra parte, las opiniones emitidas por las personas entorno a esta motivación varían de la media en un promedio de 0,90 lo cual puede interpretarse como aceptable.

De esta forma, se puede inferir que los empleados de la empresa que formaron parte de la muestra sienten una motivación *Ligeramente Intensa* al establecimiento de relaciones personales amistosas ya que son capaces de compartir, aceptar el fracaso y la adversidad proporcionando a los demás un apoyo afectivo apropiado.

***SUB-DIMENSIÓN: Afiliación en el trabajo (Ítems 9-10-11-12-13-14-15-16)***

En el análisis de los datos de esta sub-dimensión la media arrojó un valor de 4,315 y un valor para la mediana de 4,5 ubicándose en la escala de medición en la categoría número cuatro (4) equivalente a *Ligeramente Intenso*. Así mismo, las opiniones emitidas por las personas entorno a esta motivación varían de la media en un promedio de 1,18 lo cual puede interpretarse como aceptable.

De acuerdo a estos datos podemos afirmar que los trabajadores que conformaron la muestra de la empresa en estudio se sienten motivados de una manera ligeramente intensa por los usos de estrategias afiliativas con el fin de lograr relaciones armoniosas con los compañeros de trabajo, ser aceptados y comprendidos.

## 5.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

### 5.2.1 Frecuencias y Estadísticos Descriptivos por Ítem

Tabla N° 21. Frecuencias de los Ítems de Clima Organizacional

		FRECUENCIAS									
RESPUESTA	1	%	2	%	3	%	4	%	TOTAL	%	
ITEM N°											
1	9	12,68%	18	25,35%	28	39,44%	16	22,54%	71	100,00%	
2	5	7,04%	8	11,27%	25	35,21%	33	46,48%	71	100,00%	
3	7	9,86%	10	14,08%	11	15,49%	43	60,56%	71	100,00%	
4	29	40,85%	23	32,39%	12	16,90%	7	9,86%	71	100,00%	
5	31	43,66%	13	18,31%	22	30,99%	5	7,04%	71	100,00%	
6	9	12,68%	17	23,94%	28	39,44%	17	23,94%	71	100,00%	
7	6	8,45%	22	30,99%	28	39,44%	15	21,13%	71	100,00%	
8	8	11,27%	24	33,80%	24	33,80%	15	21,13%	71	100,00%	
9	9	12,68%	14	19,72%	18	25,35%	30	42,25%	71	100,00%	
10	2	2,82%	7	9,86%	27	38,03%	35	49,30%	71	100,00%	
11	1	1,41%	5	7,04%	11	15,49%	54	76,06%	71	100,00%	
12	13	18,31%	15	21,13%	30	42,25%	13	18,31%	71	100,00%	
13	9	12,68%	26	36,62%	24	33,80%	12	16,90%	71	100,00%	
14	7	9,86%	15	21,13%	28	39,44%	21	29,58%	71	100,00%	
15	3	4,23%	11	15,49%	26	36,62%	31	43,66%	71	100,00%	
16	4	5,63%	6	8,45%	16	22,54%	45	63,38%	71	100,00%	
17	30	42,25%	15	21,13%	16	22,54%	10	14,08%	71	100,00%	
18	12	16,90%	26	36,62%	24	33,80%	9	12,68%	71	100,00%	
19	25	35,21%	18	25,35%	18	25,35%	10	14,08%	71	100,00%	
20	15	21,13%	25	35,21%	16	22,54%	15	21,13%	71	100,00%	
21	4	5,63%	3	4,23%	6	8,45%	58	81,69%	71	100,00%	
22	15	21,13%	20	28,17%	24	33,80%	12	16,90%	71	100,00%	
23	11	15,49%	17	23,94%	23	32,39%	20	28,17%	71	100,00%	
24	12	16,90%	23	32,39%	19	26,76%	17	23,94%	71	100,00%	

Tabla N° 22. Estadísticos descriptivos de Clima Organizacional por Ítem

ITEM N°	Medias	Medianas	Modas	Desviación Típica
1	2,72	3	3	0,96
2	3,21	3	4	0,91
3	3,27	4	4	1,04
4	1,96	2	1	0,99
5	2,01	2	1	1,02
6	2,75	3	3	0,97
7	2,73	3	3	0,89
8	2,65	3	2	0,94
9	2,97	3	4	1,07
10	3,34	3	4	0,77
11	3,66	4	4	0,67
12	2,61	3	3	0,99
13	2,55	3	2	0,92
14	2,89	3	3	0,95
15	3,20	3	4	0,86
16	3,44	4	4	0,87
17	2,08	2	1	1,11
18	2,42	2	2	0,92
19	2,18	2	1	1,07
20	2,44	2	2	1,05
21	3,66	4	4	0,81
22	2,46	3	3	1,01
23	2,73	3	3	1,04
24	2,58	3	2	1,04

## 5.2.2 Análisis de las Dimensiones del Clima Organizacional

### Escala de Medición para las Dimensiones de Clima Organizacional

Tabla N° 23 Escala de Medición e Interpretación para las dimensiones de Clima Organizacional

Dimensión	Puntaje Percentil donde se ubica la media	Categoría
<b>Reconocimiento</b>	Mas de 65%	Alto Reconocimiento
	40% - 65%	Moderado Reconocimiento
	Menos de 40%	Bajo Reconocimiento
<b>Apoyo</b>	Mas de 60%	Alto Apoyo
	45% - 60%	Moderado Apoyo
	Menos de 45%	Bajo Apoyo
<b>Estructura</b>	Mas de 60%	Alta Estructura
	40% - 60%	Moderada Estructura
	Menos de 40%	Baja Estructura
<b>Responsabilidad</b>	Mas de 65%	Alta Responsabilidad
	50% - 65%	Moderada Responsabilidad
	Menos de 50 %	Baja Responsabilidad
<b>Estándares</b>	Mas de 60%	Altos Estándares
	45% - 60%	Moderados Estándares
	Menos de 45%	Bajos Estándares
<b>Compromiso</b>	Mas de 60%	Alto Compromiso
	40% - 60%	Moderado Compromiso
	Menos de 40%	Bajo Compromiso



Tabla N° 22. Estadísticos descriptivos de Clima Organizacional por Ítem

ITEM N°	Medias	Medianas	Modas	Desviación Típica
1	2,72	3	3	0,96
2	3,21	3	4	0,91
3	3,27	4	4	1,04
4	1,96	2	1	0,99
5	2,01	2	1	1,02
6	2,75	3	3	0,97
7	2,73	3	3	0,89
8	2,65	3	2	0,94
9	2,97	3	4	1,07
10	3,34	3	4	0,77
11	3,66	4	4	0,67
12	2,61	3	3	0,99
13	2,55	3	2	0,92
14	2,89	3	3	0,95
15	3,20	3	4	0,86
16	3,44	4	4	0,87
17	2,08	2	1	1,11
18	2,42	2	2	0,92
19	2,18	2	1	1,07
20	2,44	2	2	1,05
21	3,66	4	4	0,81
22	2,46	3	3	1,01
23	2,73	3	3	1,04
24	2,58	3	2	1,04

## 5.2.2 Análisis de las Dimensiones del Clima Organizacional

### Escala de Medición para las Dimensiones de Clima Organizacional

Tabla N° 23 Escala de Medición e Interpretación para las dimensiones de Clima Organizacional

Dimensión	Puntaje Percentil donde se ubica la media	Categoría
<b>Reconocimiento</b>	Mas de 65%	Alto Reconocimiento
	40% - 65%	Moderado Reconocimiento
	Menos de 40%	Bajo Reconocimiento
<b>Apoyo</b>	Mas de 60%	Alto Apoyo
	45% - 60%	Moderado Apoyo
	Menos de 45%	Bajo Apoyo
<b>Estructura</b>	Mas de 60%	Alta Estructura
	40% - 60%	Moderada Estructura
	Menos de 40%	Baja Estructura
<b>Responsabilidad</b>	Mas de 65%	Alta Responsabilidad
	50% - 65%	Moderada Responsabilidad
	Menos de 50 %	Baja Responsabilidad
<b>Estándares</b>	Mas de 60%	Altos Estándares
	45% - 60%	Moderados Estándares
	Menos de 45%	Bajos Estándares
<b>Compromiso</b>	Mas de 60%	Alto Compromiso
	40% - 60%	Moderado Compromiso
	Menos de 40%	Bajo Compromiso

---

**DIMENSIÓN RECONOCIMIENTO (Ítems N°:1-5-17-19)**

*Tabla N° 25 Escala Percentil Resumen para la dimensión Reconocimiento*

Percentiles	Valor Percentil de la Media
10	1,25
20	1,75
30	1,75
40	2
50	2,25
60	2,5
70	2,5
80	2,9
90	3,5

El análisis de los datos para esta dimensión arrojó un valor de 2.25 para la media y 2.25 para la mediana. Las opiniones emitidas por las personas en torno a esta dimensión varían de la media en un promedio de 0.72 lo que puede interpretarse como una dispersión aceptable.

La media se ubica según la escala percentil en el percentil 58%<sup>11</sup>, lo que refleja que existe un *Reconocimiento Moderado*, encontrándose dentro del rango mas normal, que la dimensión de reconocimiento sea moderada indica que existe una ecuación saludable de pago por desempeño. Las personas sienten que hay balance entre las recompensas y las críticas.

**DIMENSIÓN APOYO (Ítems N°: 2-8-14-16)**

*Tabla N° 26 Escala Percentil Resumen para la dimensión Apoyo*

Percentiles	Valor Percentil de la media
10	2,3
20	2,5
30	2,75
40	2,75
50	3
60	3,25
70	3,35
80	3,5
90	3,95

---

<sup>11</sup> Ver Anexo E

Al analizar los datos de esta dimensión se encontró que la media arrojó el valor de 3.04 y 3 para la mediana. Las opiniones emitidas por las personas en torno a esta dimensión varían de la media en un promedio de 0.54, lo que puede interpretarse como una dispersión aceptable.

El valor de la media para esta dimensión se ubica en el percentil 58%<sup>12</sup>, lo que refleja un *Apoyo Moderado*, que indica que está dentro de un rango normal para las organizaciones con altos desempeños. Se presentan amplias oportunidades para el trabajo en equipo y existe suficiente confianza para la solucionar problemas, pero no parece ser demasiado nutritivo como para desalentar la responsabilidad individual, es decir, a pesar de trabajar en equipo no se elimina la responsabilidad que cada individuo debe tener.

### **DIMENSIÓN ESTRUCTURA (Ítems N°: 3-6-9-20)**

*Tabla N° 27 Escala Percentil Resumen para la dimensión Estructura*

Percentiles	Valor Percentil de la Media
10	2
20	2,5
30	2,5
40	2,7
50	2,75
60	3
70	3,25
80	3,5
90	3,75

El análisis de los datos para esta dimensión arrojó un valor de 2,85 para la media y 2,75 para la mediana. Las opiniones emitidas por las personas en torno a esta dimensión varían de la media en un promedio de 0.66, lo cual puede interpretarse como una dispersión aceptable.

El valor de la media para esta dimensión se ubica en el percentil 53%<sup>13</sup>, encontrándose así esta dimensión en una *Estructura Moderada*, es decir, un rango común, evidenciándose cierto grado de flexibilidad para las tareas y las responsabilidades. Cuando existe esta flexibilidad, se puede interpretar como la existencia a menudo de confusiones y ambigüedades con respecto a los roles que debe cumplir cada empleado y sus responsabilidades dentro de la

---

<sup>12</sup> Ver Anexo E

<sup>13</sup> Ver Anexo E

organización. Una estructura moderada puede estar asociada con altos desempeños cuando la iniciativa individual es requerida y la gente es lo suficientemente madura como para tolerar la falta de claridad.

### **DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD (Ítems N°: 4-13-18-22)**

*Tabla N° 28 Escala Percentil Resumen para la dimensión Responsabilidad*

<b>Percentiles</b>	<b>Valor Percentil de la Media</b>
10	1,5
20	2
30	2
40	2,25
50	2,5
60	2,5
70	2,5
80	2,75
90	3

Del análisis de los datos en esta dimensión se obtuvo un valor de 2.35 para la media y de 2.5 para la mediana. Las opiniones emitidas por las personas en esta dimensión varían de la media en un promedio de 0.52, lo cual puede interpretarse como aceptable para la dispersión de los datos.

El valor de la media para esta dimensión tiene un puntaje percentil de 49%<sup>14</sup>, ubicándose la dimensión de responsabilidad dentro de una *Responsabilidad Moderada*, lo que indica que en general las personas se sienten responsables por sus resultados aunque muchas de las decisiones que tomen deben consultarse primero con sus jefes.

---

<sup>14</sup> Ver Anexo E

**DIMENSION ESTÁNDARES (Ítems N°: 7-10-12-24)**

Tabla N° 29 Escala Percentil Resumen para la dimensión Estándares

Percentiles	Valor Percentil de la Media
10	2,05
20	2,5
30	2,5
40	2,75
50	2,75
60	3
70	3,25
80	3,25
90	3,5

Los análisis de los datos para esta dimensión arrojó el valor de 2.81 para la media y 2.75 para la mediana. Las opiniones emitidas por las personas sobre esta dimensión varían de la media en un promedio de 0.62, lo cual puede interpretarse como aceptable para la dispersión de los datos.

El valor de la media de esta dimensión se ubica en un puntaje percentil de 57%<sup>15</sup>, lo que representa unos *Estándares Moderados*. Los Estándares moderados significan que no existe mucha de presión de trabajo sobre los empleados, a pesar de esto, parece ser efectivo para mejorar el desempeño de la mayoría de los empleados y asimismo, se logra que los empleados se sientan orgullosos haciendo bien su trabajo

**DIMENSIÓN COMPROMISO (Ítems N°: 11-15-21-23)**

Tabla N° 30 Escala Percentil Resumen para la dimensión Compromiso

Percentiles	Valor Percentil de la Media
10	2,5
20	2,75
30	3
40	3,25
50	3,5
60	3,5
70	3,75
80	3,75
90	4

---

<sup>15</sup> Ver Anexo E

El análisis de los datos para esta dimensión arrojó un valor para la media de 3.31 y de 3.5 para la mediana. Las opiniones emitidas por las personas para esta dimensión varían de la media en un promedio de 0.60, lo que indica que la dispersión de los datos es aceptable.

La media para esta dimensión se ubica en un puntaje percentil de 44%<sup>16</sup>, lo que refleja un *Compromiso Moderado*, esto significa que existe un grado saludable de lealtad hacia la organización por parte de los empleados, pero esta lealtad no es precisamente ciega, en este sentido, tienen el suficiente compromiso con las metas de la organización pero no es tan alto como para asegurar que en momentos difíciles los empleados darán su máximo esfuerzo para lograr los objetivos de la compañía a la cual pertenecen.

### 5.3 RELACIÓN ENTRE LOS TIPOS DE MOTIVACIÓN SOCIAL Y LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla N° 31 Correlación entre las dimensiones de Clima Organizacional y los tipos de Motivación Social

	Motivación al Logro	Motivación al poder	Motivación a la Afiliación
<b>Reconocimiento</b> (correlación de Pearson)	0,206	0,117	0,108
Sig (bilateral)	0,086	0,331	0,369
N	71	71	71
<b>Apoyo</b> (correlación de Pearson)	0,189	-0,022	-0,116
Sig (bilateral)	0,115	0,853	0,335
N	71	71	71
<b>Estructura</b> (correlación de Pearson)	0,297*	0,08	0,042
Sig (bilateral)	0,012	0,505	0,725
N	71	71	71
<b>Responsabilidad</b> (correlación de Pearson)	0,029	-0,025	-0,202
Sig (bilateral)	0,809	0,834	0,091
N	71	71	71
<b>Estándares</b> (correlación de Pearson)	0,279*	0,141	0,217
Sig (bilateral)	0,019	0,242	0,069
N	71	71	71
<b>Compromiso</b> (correlación de Pearson)	0,322**	0,153	0,362**
Sig (bilateral)	0,006	0,204	0,002
N	71	71	71

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01(bilateral)

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

<sup>16</sup> Ver Anexo E

---

Para conocer la relación existente entre los tipos de Motivaciones Sociales (Logro, Poder y Afiliación) y las dimensiones de Clima Organizacional (Reconocimiento, Apoyo, Estructura, Responsabilidad, Estándares y Compromiso) se hizo el cálculo de Correlación de Pearson ( $r$ ) entre el promedio de ítems para cada tipo de Motivación Social y entre el promedio de ítems para cada dimensión del Clima Organizacional respectivamente.

Se hace necesario acotar que para los objetivos del presente estudio las investigadoras tomaron en cuenta únicamente como significativo los coeficientes de correlación de Pearson que tuvieran como significación un nivel de 0.01, es decir 99% de confiabilidad de que la correlación fuese verdadera.

Es importante destacar que solo existió relación significativa entre la dimensión del Clima Organizacional “*Compromiso*” con las Motivaciones al *Logro* y a la *Afiliación*.

En primer lugar, el coeficiente de correlación de Pearson obtenido entre la dimensión Compromiso y la Motivación al Logro fue de 0.322, el cual resultó significativo al nivel 0,01; por lo tanto existe un 99% de confianza de que la correlación sea verdadera.

Este coeficiente de correlación indica que la relación es positiva y posee una intensidad o una fuerza en la relación leve, lo que revela que las personas que formaron parte de la muestra de la organización en estudio cuando tienen un grado de compromiso con las metas de la organización y con la organización misma, al mismo tiempo y con intensidad leve se sienten motivadas a alcanzar objetivos y a demostrar su competencia o maestría.

En segundo lugar, el coeficiente de Pearson obtenido entre la dimensión compromiso y la motivación a la afiliación fue de 0.362, el cual resultó significativo al nivel 0,01; por lo tanto existe un 99% de confianza de que la correlación sea verdadera. En este caso, el coeficiente de correlación indica que la relación es positiva y posee una intensidad en la relación leve, esto significa que los individuos que formaron parte de la muestra cuando tienen un grado de compromiso con las metas y con la organización al mismo tiempo y con leve intensidad se sienten motivados por tener relaciones interpersonales afectivas.

## 5.4 RELACION DE LAS VARIABLES ATRIBUTIVAS

### 5.4.1 Relación entre las Motivaciones Sociales y las Variables Atributivas

Tabla N° 32 Correlación entre las Motivaciones Sociales y las Variables Atributivas

	Sexo	Edad	Nivel Educativo	Años de servicio	Experiencia laboral
<b>Motivación al Logro</b> (correlación de Pearson)	-0,17	0,20	0,20	0,00	0,20
Sig (bilateral)	0,17	0,09	0,09	1,00	0,09
N	71	71	71	71	71
<b>Motivación al Poder</b> (correlación de Pearson)	-0,25*	-0,09	-0,10	-0,16	-0,07
Sig (bilateral)	0,031	0,47	0,42	0,18	0,54
N	71	71	71	71	71
<b>Motivación a la Afiliación</b> (correlación de Pearson)	0,01	-0,16	-0,28*	0,06	-0,02
Sig (bilateral)	0,93	0,20	0,02	0,64	0,84
N	71	71	71	71	71

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01(bilateral)

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Al realizarse el estudio sobre las relaciones existentes entre las motivaciones sociales de logro, poder y afiliación con las variables atributivas de sexo, edad, educación, años de servicio en la empresa y la experiencia laboral, se observó que hay inexistencia de relación entre las variables; lo que indica que para los sujetos de la organización que integraron la muestra, los factores que diferencian a los individuos representados en las variables atributivas no guardan relación con las Motivaciones Sociales.



### 5.4.2 Relación entre las dimensiones de Clima Organizacional y las Variables Atributivas

Tabla N° 33 Correlación de las dimensiones de Clima Organizacional con las Variables Atributivas

	Años de servicio	Experiencia laboral	Sexo	Edad	Nivel Educativo
<b>Reconocimiento</b> (correlación de Pearson)	-0,17	-0,151	-0,02	0,098	0,307**
Sig (bilateral)	0,158	0,207	0,868	0,414	0,009
N	71	71	71	71	71
<b>Apoyo</b> (correlación de Pearson)	-0,117	-0,056	-0,079	0,074	0,191
Sig (bilateral)	0,333	0,642	0,512	0,537	0,11
N	71	71	71	71	71
<b>Estructura</b> (correlación de Pearson)	-0,209	-0,213	0,086	-0,086	0,134
Sig (bilateral)	0,081	0,075	0,476	0,478	0,264
N	71	71	71	71	71
<b>Responsabilidad</b> (correlación de Pearson)	0,103	0,182	0,141	0,187	-0,011
Sig (bilateral)	0,393	0,129	0,242	0,118	0,925
N	71	71	71	71	71
<b>Estandares</b> (correlación de Pearson)	-0,093	-0,068	-0,139	0,052	-0,093
Sig (bilateral)	0,44	0,573	0,246	0,666	0,44
N	71	71	71	71	71
<b>Compromiso</b> (correlación de Pearson)	-0,066	-0,034	-0,18	0,022	-0,07
Sig (bilateral)	0,585	0,781	0,134	0,855	0,561
N	71	71	71	71	71

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Es significativo destacar, que solo se encontró una relación leve y directa entre la dimensión de Reconocimiento del Clima Organizacional y el Nivel Educativo de los integrantes de la organización.

De esta manera, el coeficiente de correlación fue de 0.307, el cual resultó un valor significativo al nivel de 0.01; por lo que existe un 99% de confianza de que la relación sea verdadera. Con estos valores, se puede inferir que la variable Nivel Educativo resulta importante para el logro del Reconocimiento, es decir, el sentido que tienen los empleados de ser recompensados por un trabajo bien hecho.

Tabla N°34 Estadísticos descriptivos para la dimensión de Reconocimiento según el Nivel Educativo

Nivel Educativo	Media	Mediana	Moda	Desviación Típica
TSU	2,06	2	1,75	0,65
Universitario	2,40	2,25	2,25	0,64
Postgrado	2,67	3	1,75	1

La Tabla N° 34 muestra que en la empresa el nivel educativo Técnico Superior arroja un valor para la media de 2.06, un valor para la mediana de 2 y un valor para la moda de 1.75. Así mismo, el valor obtenido por la desviación típica es de 0.65 lo que puede interpretarse como una dispersión aceptable.

En el caso de el nivel educativo Universitario la media arrojó un valor de 2.4, la mediana un valor de 2.25 y la moda un valor de 2.25. De la misma manera, el valor de la desviación típica fue de 0.64 que puede interpretarse como una dispersión aceptable.

El nivel educativo de Postgrado obtuvo un valor para la media de 2.67, un valor para la mediana de 3 y un valor para la moda de 1.75. También, se determinó un valor para la desviación típica de 1,00 lo que indica que es una dispersión un poco alta.

Tabla N° 35 Frecuencias para la Dimensión de Reconocimiento según el Nivel Educativo

Educación	TSU		Universitario		Postgrado	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Bajo	8	20,51%	1	4,35%	1	11,11%
Moderadamente bajo	18	46,15%	12	52,17%	2	22,22%
Moderadamente Alto	12	30,77%	8	34,78%	4	44,44%
Alto	1	2,56%	2	8,70%	2	22,22%
Total	39	100,00%	23	100,00%	9	100,00%

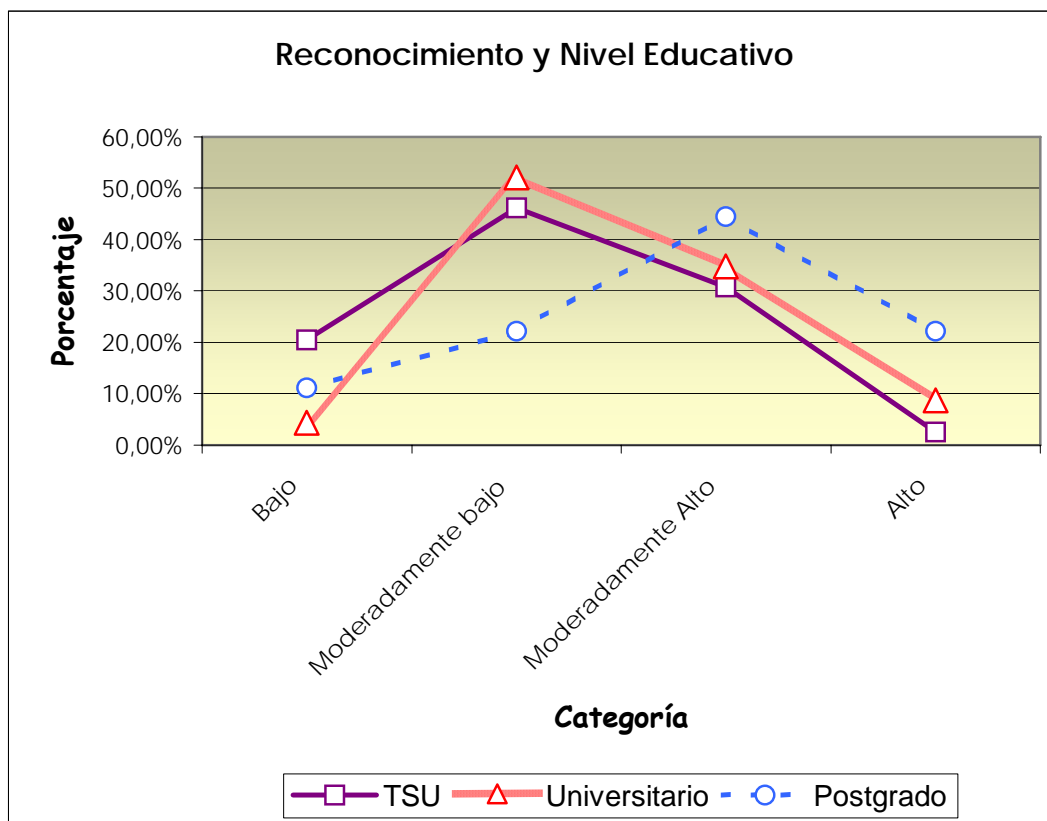


Gráfico N° 6 Porcentaje de Frecuencias para la dimensión de Reconocimiento según el Nivel Educativo

Es posible observar en el Gráfico N° 6 que la percepción del grado de Reconocimiento para las personas con un nivel educativo de Técnico Universitario no difiere mucho de la percepción que tienen las personas con nivel educativo Universitario, para ambos niveles educativos se muestran en las tablas de frecuencias porcentajes de opinión similares para esta dimensión.

En este sentido, el mayor porcentaje de frecuencia de las personas con instrucción Técnica arrojó un valor del 46.15% para la categoría *Moderadamente Bajo*, de igual manera para las personas con educación Universitaria el mayor porcentaje de frecuencia fue del 52.17% ubicándose ambas en la categoría *Moderadamente Bajo*. Según el análisis de estos datos podemos decir que la mayoría de las personas de instrucción técnica y de instrucción universitaria perciben el reconocimiento moderadamente bajo, es decir, que su ecuación de pago por desempeño no es lo suficientemente consistente y para ellos un trabajo bien hecho no está lo debidamente bien recompensado.

Por otra parte, es posible observar que se marca una diferencia en la percepción del reconocimiento con las personas que tienen un nivel educativo con Postgrado, pues el porcentaje mas alto de frecuencia tiene un valor del 44.44% para la categoría *Moderadamente Alto*, lo que concuerda con la relación directa y leve de la dimensión de Reconocimiento con el Nivel Educativo expuesta anteriormente, pues mientras mas alto sea el nivel educativo aumentará también el reconocimiento en el trabajo de los individuos.

Las personas con un nivel de instrucción de Postgrado tienen una ecuación de paga por desempeño justa y de reconocimiento a sus trabajos bien realizados.

## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

De acuerdo a los datos arrojados, y tomando en cuenta las consideraciones teóricas expuestas en los primeros capítulos, no se pudo corroborar lo señalado por Stringer (2001), cuando afirma que la motivación de los empleados tiene relación con el clima organizacional. Esto puede explicarse según la teoría de McClelland citado por Stringer (2001), cuando afirma que los motivos básicos de afiliación, logro y poder son establecidos en la niñez, ya que son producto de la socialización y la crianza. En tal sentido, cabe destacar que las motivaciones son intrínsecas al ser humano y por esta razón la motivación no solo se ve afectada por factores externos sino también depende de cada individuo.

Por otra parte, McClelland citado por Stringer (2001), expone que la motivación humana también varía en respuesta a la situación enmarcada en un ambiente específico. De tal modo que debe existir un ambiente con características específicas que sea capaz de motivar.

Únicamente se pudo observar que la dimensión “Compromiso” del Clima Organizacional tiene relación positiva y leve con la Motivación al Logro y la Motivación a la Afiliación, esto indica que los individuos de la organización que formaron parte de la muestra cuando tienen un grado de compromiso con las metas de la organización y con la organización misma, al mismo tiempo y con una leve intensidad se sienten motivados por tener relaciones interpersonales afectivas y también se sienten motivadas a alcanzar objetivos y a demostrar su competencia o maestría.

Por otra parte, según la teoría de George Litwin y Robert Stringer (citado por Stringer 2001), se considera que las personas con alta motivación al logro solo se desenvuelven adecuadamente en ambientes en los que los trabajadores le otorguen importancia a la lealtad y al compromiso en la organización si estos se sienten identificados con la misma. En este sentido, se ha demostrado la relación entre la dimensión de compromiso con la Motivación al Logro. Asimismo, estos investigadores plantean que las personas con motivación a la Afiliación se sienten motivadas en ambientes donde se le concede importancia a la lealtad

---

hacia la organización, de tal modo que se demuestra la relación positiva entre compromiso y motivación a la afiliación.

La lectura de los datos proporciona una visión general del Clima Organizacional de la organización en estudio. En este sentido, el mismo se encuentra en una categoría *Moderada*, lo que representa que poseen un clima organizacional saludable, en otras palabras, no se están desorganizados ni pierden el control para su estructura, no se acepta la mediocridad en el desempeño de los trabajadores, no se desalienta la responsabilidad individual y no existen sentimientos negativos entre los empleados que los desmotiven según Stringer (2001).

Por otra parte, se pudo determinar que la motivación social que presenta mas fuerza en la organización estudiada es la Motivación al Logro, lo que nos demuestra que los trabajadores sienten un gran interés por realizar las tareas de forma adecuada y tratan siempre de mejorar su desempeño. Es importante destacar que, estos resultados hacen contraste con los resultados obtenidos en los estudios a los registros de literatura, folklore, música, discursos, radio y televisión, dejados por la sociedad venezolana durante tres períodos diferentes (años 1930 al 40, 1940 al 50 y 1960 al 70), realizados por David McClelland en Venezuela en el año 1974, ya que en su estudio se determinó que la motivación que sienten con mas fuerza la sociedad venezolana es la Motivación al Poder, en segundo lugar, se encuentra la Motivación a la Afiliación y en último lugar, la Motivación al Logro.

Los resultados arrojados por esta investigación nos indican que en la organización las personas que integraron la muestra, otorgan una mayor importancia al cumplimiento de las metas individuales y organizacionales antes que a ejercer poder y controlar a otras personas, y otorgan importancia a relacionarse afectivamente con sus compañeros de trabajo.

Al estudiar la relación entre las variables atributivas y las dimensiones del clima organizacional se observó que solamente la variable “Nivel Educativo” presentaba una relación positiva y leve con la dimensión de Reconocimiento, con lo que al hacer un estudio comparativo en los porcentajes de frecuencias para dicha dimensión según el Nivel Educativo, se pudo inferir que la percepción del Reconocimiento para los sujetos integrantes de la muestra con instrucción Técnica y los sujetos con instrucción Universitaria era similar para ambos, pues en los dos tipos de nivel educativo el mayor porcentaje de frecuencia estuvo catalogado como Moderadamente Bajo, en tal sentido, parece que no existe la suficiente

consistencia en el pago por desempeño y por mérito a las personas con educación Técnica y a las personas con educación Universitaria.

Por otra parte, se observó una diferencia en la percepción de las personas que formaron parte de la muestra con nivel educativo de Postgrado hacia la dimensión Reconocimiento, pues su mayor frecuencia se ubicó en la categoría Moderadamente Alto, es decir, las personas con instrucción de Postgrado perciben que un buen desempeño es bien recompensado y reconocen sus méritos, lo que demuestra la relación directa y leve entre la dimensión Reconocimiento y el Nivel Educativo.

En el estudio de la relación entre las variables atributivas y las motivaciones sociales se determinó la inexistencia de relación, por lo que se infiere que variables como sexo, edad, años de servicio en la empresa y nivel educativo que diferencian a las personas, no guardan relación con las motivaciones sociales de los individuos que conformaron la muestra de la organización estudiada.

## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base al análisis de los datos y la discusión de resultados anteriormente presentados podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- No se puede aceptar en líneas generales la hipótesis que expresa que: “Los tipos de Motivación Social, según la teoría de McClelland, guardan relación con las dimensiones de Clima Organizacional consideradas por Robert Stringer en su modelo”. En tal sentido, el modelo de la cadena de causa y efecto propuesto por Stringer (2001) no se cumplió en el presente estudio. Así, podríamos concluir que un clima organizacional con un rango común catalogado como moderado para sus 6 dimensiones, en las cuales no se hace énfasis para la mejora de sus características, engloba una situación que no es capaz de suscitar las motivaciones sociales de los individuos de la organización que formaron parte de la muestra.

Sin embargo, al existir con una fuerza moderadamente intensa la motivación al logro y motivación a la afiliación, además con una fuerza ligeramente débil la motivación al poder, se puede decir que estas motivaciones al no ser totalmente generadas por el clima organizacional, son atribuidas a factores y metas intrínsecas a los individuos.

- En el estudio de las motivaciones sociales se determinó que la motivación presente con más fuerza en los integrantes de la organización fue la motivación al logro, lo que nos hace concluir que los integrantes de la organización sienten mucho interés por alcanzar las metas individuales y organizacionales. De esta manera, los empleados buscan obtener un desarrollo personal antes que ejercer poder sobre los integrantes de la organización, seguido por tratar de establecer relaciones afectivas con sus compañeros de trabajo.

- En referencia al estudio del Clima Organizacional se observó que todas sus dimensiones se ubicaron dentro de la categoría moderada. A manera general, el Clima Organizacional fue moderado, y se concluye que es un tipo de clima normal y saludable para la mayoría de las organizaciones, es decir, no se están desorganizados en sus roles ni pierden el control en su estructura administrativa, no se acepta la mediocridad en el desempeño de los



---

trabajadores, no se desalienta la responsabilidad individual y no existen sentimientos negativos entre los empleados que los desmotiven.

· En cuanto a la relación entre las variables atributivas y los tipos de motivación social, se puede concluir en base a los datos obtenidos y el análisis de tales resultados que no existe relación alguna entre las Motivaciones Sociales de Logro, Poder y Afiliación con las variables atributivas de sexo, edad, educación, años de servicio en la empresa y la experiencia laboral.

· Al momento de estudiar la relación entre el clima organizacional y las variables atributivas, solo se encontró que existía relación entre la dimensión Reconocimiento y el Nivel Educativo. Se concluyó que la relación es directa y de intensidad leve, lo que indica que a mayor nivel educativo mayor reconocimiento, pero que sólo se cumplía esta relación con las personas con instrucción de Post-grado, pues su percepción para la dimensión fue *Moderadamente Alta*, en contraste, para los individuos con instrucción de Técnico Universitario y para individuos de instrucción Universitaria la percepción sobre la dimensión reconocimiento fue *Moderadamente Baja*. En este sentido podemos concluir, que no se diferencia el reconocimiento para los sujetos de instrucción Técnica Universitaria y los sujetos de instrucción Universitaria, solo se hace la diferenciación para las personas con niveles educativos de Post-grado. Esto se puede atribuir al hecho de que las personas con nivel educativo de Post-grado tienen altos cargos dentro de la estructura administrativa.

## RECOMENDACIONES

Entre las recomendaciones propuestas para futuros estudios sugerimos:

- Realizar este estudio en la totalidad de las unidades organizativas a nivel nacional para tener un enfoque más amplio que pueda dar un resultado más global.
- Realizar este estudio en instituciones donde los departamentos sean homogéneos en cuanto al número de personas adscritas en ellos; para de esta manera llegar a datos más representativos y significativos.
- Realizar este tipo de estudio en empresas pertenecientes a otros sectores económicos.
- Realizar un estudio exhaustivo de validez y confiabilidad utilizando el instrumento para la medición de clima organizacional, en el cual se tome una población más amplia y se aplique en varias organizaciones venezolanas, para poder adaptarlo a la idiosincrasia y cultura del venezolano en función de obtener una mayor confiabilidad interna para dicho instrumento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Bibliográficas

- Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las organizaciones. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (Quinta Edición.). Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Daft, R., & Steers, R. (1992). Organizaciones: El Comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos. México: Editorial Limusa.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall Hispano Americana.
- Dessler, Gary. (1979). Organización y Administración: Enfoque Situacional. México: Prentice Hall Hispano Americana, S.A.
- Dessler, Gary. (1988). Organización y Administración: Enfoque Situacional. (Segunda Edición). México: Prentice Hall Hispano Americana, S.A.
- French, L. (1991). Administración de Personal: Desarrollo de Recursos Humanos. (Tercera Edición). México: Noriega Editores.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1996). Las Organizaciones: Comportamiento, Estructuras y Procesos. (Octava Edición). Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Gordon, J. (1997). Comportamiento Organizacional. (Quinta Edición). México: Prentice-Hall Hispano Americano, S.A.
- Granell, E. (1997). Éxito Gerencial y Cultural. Venezuela: Ediciones IESA, C.A.
- Guillén, C., & Guil, R. (2000). Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales. España: Mc Graw Hill.
- Hall, R. (1996). Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados. (Sexta Edición). México: Prentice-Hall Hispano Americano, S.A.

- 
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (1999). Comportamiento Organizacional. (Octava Edición). México: International Thomson Editores.
  - Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). Metodología de la Investigación. México: Prentice-Hall Hispano Americano, S.A.
  - Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). Metodología de la Investigación. (Segunda Edición). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A.
  - Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. (Tercera Edición). México: Editorial Mc Graw Hill.
  - Hodgetts, R., & Altaman, S. (1981). Comportamiento en las Organizaciones. México: Nueva Editorial Interamericana. S. A.
  - Katz, D., & Kahn, R.L. (1981). Psicología de las Organizaciones. (Segunda Edición). México: Editorial Trillas S.A.
  - Keith, D. (1991). Comportamiento Organizacional Humano en el Trabajo. (Tercera Edición). México: Prentice-Hall Hispano Americano, S.A.
  - Kerlinger, F. (1981). Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología. (Segunda Edición). México: Editorial Interamericana.
  - Kimberly, J., & Miles, R. (1980). The Organizational Life Cycle. United States of America: Jossey-Bass Publishers.
  - Pfeffer, J. (1992). Organizaciones y Teoría de las Organizaciones. México: Fondo de Cultura Económica.
  - Ríal, A. (1997). La Variable Independiente. Caracas, Venezuela: Editorial Galac.
  - Robbins, S. (1987). Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones. (Tercera edición). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
  - Robbins, S. (1994). Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones. (Sexta Edición). México: Prentice-Hall Hispano Americana.
  - Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica. (Séptima Edición.) México: Editorial Prentice-Hall Hispano Americana.
  - Robbins, S. (1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. (Quinta Edición). México: Prentice-Hall Hispano Americana.

- 
- Rodil, F., & Mendoza, F. (1979). Conceptos Fundamentales sobre la Organización. México: Editorial Trillas S.A.
  - Rodríguez, J. (2001). El Factor Humano en la Empresa. Venezuela: Editorial Arte.
  - Romero, O. (1985). Motivando para el Trabajo. Venezuela: Cuadernos Lagoven. Serie siglo XXI.
  - Romero, O. (1991). Crecimiento Psicológico y Motivaciones Sociales. Venezuela: Ediciones Rogya.
  - 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. (Tercera Edición). México: Prentice Hall Hispano Americana.
  - Schneider, D., Hastorf, A., & Ellsworth, P. (1982). Percepción Personal. EUA: Fondo Educativo Interamericano. S.A.
  - Schneider, B. (1990). Organizational Climate and Culture. San Francisco. USA: Jossey-Bass Publishers.
  - Schultz, D. (1991), Psicología Industrial. (Tercera Edición). México: McGraw-Hill.
  - Sierra Bravo, R. (1994). Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios. (Novena. Edición). España: Editorial Paraninfo.
  - Soto, E. (2001). Comportamiento Organizacional. Impacto del Las Emociones. México: Thompson Editores.
  - Stringer, R. (2001). Leadership and Organizational Climate. New Jersey: Prentice-Hall.
  - Vilorio, Enrique. (1998). Componentes de la Organización. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.
  - Vilorio, Enrique. (2001). Qué es una Organización. México: Prentice- Hall Hispano Americana, S.A.

---

Hemerográficas

- Agostinho, J., & Lapa, V. (2002). Diagnóstico del Clima Organizacional en una empresa fusionada del Sector Bancario. Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Álvarez, G. (1990). La Percepción de la Organización: Clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización. Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales, (26), 29-48.
- Armas, M., & González, F. (2002). Clima Organizacional, Estrés Laboral y Estrategias de Afrontamiento en un grupo de empleados de una Institución del Sector Salud. Tesis de Grado, Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.
- Bermúdez, M., & De Freitas, M. (1999). Relación entre el Clima Organizacional y Calidad de Servicio en una empresa ensambladora de Vehículos. Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Blanco, D., & Cona, R. (1987). Diagnóstico del Clima en una Organización Financiera. Tesis de Grado, Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.
- Chvostek H., & Medina, N. (1995). Perfil Motivacional de alumnos de Relaciones Industriales cohorte 94-95, según D. Mc Clelland. Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Echezuría, A., & Rivas, A. (2001). Estudio del Clima Organizacional en la unidad de Recursos Humanos en una muestra de Organismos Públicos y Empresas Privadas. Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Fernández, M., & Gurley, L. (2003). Relación entre las Prácticas de Liderazgo y el Clima Organizacional. Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Iturriza, T. (2002). Estudio del Clima Organizacional en el Servicio Radiodiagnóstico del Hospital Dr. Miguel Pérez Carreño del I.V.S.S. Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- 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.

- 
- Orellana, I., & Tantonetti, C. (1997). Diagnóstico del Clima Organizacional en una Empresa de Consumo Masivo: Colgate- Palmolive. Tesis de Grado, Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela.
  - 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.
  - Ronderos, T. (2001). Estrategias de Influencia y Motivaciones Sociales en una Empresa Binacional, tomando en cuenta la Cultura Organizacional. Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
  - Sichel, S. (1994). Clima Organizacional en una Institución Financiera en Caracas. Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
  - 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.

**Referencias Bibliográficas de Material Electrónico World Wide Web (WWW):**

- Sin Autor. Consultado el día 26 de noviembre de 2003 de la World Wide Web.  
[http:// www.adecco.com.ve](http://www.adecco.com.ve).
- Sin Autor. Consultado el día 26 de noviembre de 2003 de la World Wide Web.  
[http:// www.dorh.com.ve](http://www.dorh.com.ve)
- Palomino Mariselli, Rogger Augusto. (2001). Consultado el día 2 de noviembre de 2003 de la World Wide Web.  
<http://www.galeon.com/glsvoca5/comportamiento.htm>
- Sin Autor. Consultado el día 18 de noviembre de 2003 de la World Wide Web.  
[http:// www.gestar.cl](http://www.gestar.cl)
- Sin Autor. Consultado el día 30 de noviembre de 2003 de la World Wide Web.  
[http:// www.haygroup.com.ve](http://www.haygroup.com.ve)
- Sin Autor. Consultado el día 2 de diciembre de 2003 de la World Wide Web.

[http:// www.improven-consultores.com](http://www.improven-consultores.com)

- Sin Autor. Consultado el día 21 de noviembre de 2003 de la World Wide Web.

[http:// www.jlasesorias.com.ve](http://www.jlasesorias.com.ve)

- Sin Autor. Consultado el día 22 de noviembre de 2003 de la World Wide Web.

[http:// www.peoplejob.net](http://www.peoplejob.net)

- Sin Autor. Consultado el día 26 de noviembre de 2003 de la World Wide Web.

<http://www.psychoconsult.com>

- Sin Autor. Consultado el día 26 de noviembre de 2003 de la World Wide Web.

[http:// www.senefex.com](http://www.senefex.com)



**ANEXO A**  
**OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

## OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Variable	Dimensiones	No	Indicadores/Items
<b>Clima Organizacional:</b> Representa la colección y el patrón de los determinantes del medio ambiente que motivan.	<b>Estructura:</b> Refleja la percepción que los trabajadores tienen de estar bien organizados y tener una clara definición de sus roles y responsabilidades.	3	En algunos de los proyectos en los que he participado, no he estado muy seguro de quién era mi jefe.
		6	Las tareas en esta organización están claramente definidas y lógicamente estructuradas.
		9	En esta organización, a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones.
		20	Algunas veces nuestra productividad adolece de falta de organización y planificación.
	<b>Estándares:</b> 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 nuestra organización establecemos estándares de desempeño muy altos.
		10	Nuestra gerencia cree que no existe un trabajo tan bien hecho que no se pueda mejorar.
		12	Hay una sensación de presión para que mejoremos nuestro desempeño tanto individual, como grupal continuamente.
		24	En esta organización las personas no parecen estar muy orgullosas de su desempeño.
	<b>Responsabilidad:</b> Refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones.	4	La gerencia le ofende que verifiques todo con ellos; si piensas que tienes el enfoque correcto, sólo sigue adelante.
		13	En esta organización no confiamos demasiado en los juicios individuales; casi todo es reconfirmado.
		18	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deberían resolver sus problemas por sí solos.
		22	No se progresa en esta organización a menos que uno se la juegue y haga las cosas por sí mismos.
<b>Reconocimiento:</b> 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 las recompensas y estímulos que usted obtiene usualmente sobrepasan las amenazas y la crítica.	
	5	En esta organización las personas son recompensadas en proporción a la excelencia del desempeño de su trabajo.	
	17	En esta organización no se da suficiente recompensas y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	
	19	Aquí tenemos un sistema de ascensos que ayuda a la mejor persona a llegar a la cima.	
<b>Apoyo:</b> Refleja el sentimiento que tienen los empleados de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo.	2	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	
	8	Realmente, las personas de esta organización, no confían lo suficiente unas en otras.	
	14	En esta organización no se obtiene mucha simpatía por parte de los cargos superiores si se comete un error.	
	16	Cuando estoy asignado a una tarea difícil, puedo contar con obtener ayuda de mi jefe y de mis compañeros de trabajo.	
<b>Compromiso:</b> Refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas de la organización.	11	En general me siento altamente comprometido con las metas de la organización.	
	15	Aquí nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta organización .	
	21	En realidad, no me importa lo que le pase a esta organización.	
	23	Por lo que he visto, no existe mucha lealtad personal con respecto a la organización.	

## OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN.

Dimensiones	Sub-Dimensiones	Indicadores	Ítems
<b>Necesidad al Logro.</b>	<i>Metas de desarrollo personal:</i> 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.
	<i>Instrumentación:</i> Estrategia de acción de logro como el esfuerzo, persistencia y planificación.	Planificación, persistencia, esfuerzo.	9-10-11-12-13-14.
	<i>Compromiso de tarea:</i> Grado de responsabilidad y compromiso personal asumido por las tareas propuestas	Identificación, involucramiento ó involucrimiento con tareas, responsabilidad por resultados.	15-16-17-18
	<i>Creencias facilitadoras de logro:</i> 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
<b>Necesidad de Afiliación.</b>	<i>Afiliación básica:</i> 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
	<i>Afiliación en el trabajo:</i> 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.
<b>Necesidad al Poder.</b>	<i>Poder Benigno:</i> 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.
	<i>Poder Explotador:</i> 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 B**  
**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

---

## Instrumento Original de Clima Organizacional

The Organizational Climate Questionnaire.

This questionnaire is designed to collect data about how people feel about their jobs, how they are managed, and how things work in this organization. By “organization” we mean the smallest work unit that is meaningful to you.

For each of the statements in the questionnaire use the following scale:

1= If you **DEFINITELY DISAGREE**; that is, if the statement definitely does **NOT** express how you feel about the matter.

2= If you are **INCLINED TO DISAGREE**; That is, if you are not definite, but think that statement does **NOT** tend to express how you feel about the matter.

3= If you are **INCLINED TO AGREE**; That is, if you are not definite, but think that statement tends to express how you feel about the matter.

4= If you **DEFINITELY AGREE**; that is, if the statement definitely express how you feel about the matter.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1) In this organization, the rewards and encouragements you get usually outweigh the threats and the criticism.				
2) I fell that I am a member of a well-functioning team.				
3) In some of the projects I've been on, I haven't been sure exactly who my boss was.				
4) Around here management resents your checking everything with them. If you think you've got the right approach, you just go ahead.				
5) In this organization, people are rewarded in proportion to the excellence of their job.				
6) The jobs in this organization are clearly defined and logically structured.				
7) In this organization we set very high standards for performance.				
8) People in this organization don't really trust each other enough.				

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
9) In this organization, it is sometimes unclear who has the formal authority to make a decision.				
10) Our management believes that no job is so well done that it couldn't be done better.				
11) Generally, I am highly committed to the goals of this organization.				
12) Around here there is a feeling of pressure to continually improve our personal and group performance.				
13) We don't rely too heavily on individual judgment in this organization; almost everything is double-checked.				
14) You don't get much sympathy from higher-ups in this organization if you make a mistake.				
15) Around here we take pride in belonging to this organization.				
16) When I am on a difficult assignment, I can usually count on getting assistance from my boss and co-workers				
17) There is not enough reward and recognition given in this organization for doing good work.				
18) Our philosophy emphasizes that people should solve their problems by themselves.				
19) We have a promotion system here that helps the best person rise to the top.				
20) Our productivity sometimes suffers from lack of organization and planning.				
21) I don't really care what happens to this organization.				
22) You don't get ahead in this organization unless you stick your neck out and try things on your own.				
23) As far as I can see, there isn't much personal loyalty to the organization.				
24) In this organization people don't seem to take much pride in their performance.				

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:

SEXO: M\_\_\_\_\_ F\_\_\_\_\_

EDAD:\_\_\_\_\_

NIVEL EDUCATIVO: T.S.U\_\_\_\_\_

UNIVERSITARIO\_\_\_\_\_

POST-GRADO\_\_\_\_\_

DOCTORADO\_\_\_\_\_

TIEMPO DE SERVICIO EN LA EMPRESA:

0 - 1 AÑO\_\_\_\_\_

2 - 4 AÑOS\_\_\_\_\_

5 - 8 AÑOS\_\_\_\_\_

9 ó mas AÑOS\_\_\_\_\_

EXPERIENCIA LABORAL

0 - 1 AÑO\_\_\_\_\_

2 - 4 AÑOS\_\_\_\_\_

5 - 8 AÑOS\_\_\_\_\_

9 ó mas AÑOS\_\_\_\_\_

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 (1):** Se refiere a que la afirmación definitivamente NO expresa su manera de sentir al respecto.
- **Inclinado al desacuerdo (2):** 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 (3):** Significa, que usted no está definido, pero piensa que la afirmación tiende a expresar su manera de sentir al respecto.
- **Definitivamente de acuerdo (4):** Se refiere a que la afirmación definitivamente expresa su manera de sentir acerca del punto cuestionado.



**Instrumento para medir el Clima Organizacional**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	Definitivamente en desacuerdo	Inclinado al desacuerdo	Inclinado al acuerdo	Definitivamente de acuerdo
1) En esta organización, los estímulos y recompensas que obtengo usualmente, tienen 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 quien 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 en los otros.				
9) En esta organización, muchas veces no queda claro quien 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 comprometido 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 confiamos mucho en 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 por pertenecer a esta organización.				
16) Cuando realizo un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros de trabajo.				
17) No existe suficiente recompensa y reconocimiento en esta organización por hacer bien el trabajo.				
18) Nuestra filosofía esta 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.				

---

**INSTRUCCIONES GENERALES**

- A. 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 ó incorrectas. Lo importante es que sus respuestas reflejen lo que usted realmente cree.
- B. 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:

Completamente en desacuerdo.	Moderadamente en desacuerdo.	Ligeramente en desacuerdo.	Ligeramente de acuerdo.	Moderadamente de acuerdo.	Completamente de acuerdo.
------------------------------	------------------------------	----------------------------	-------------------------	---------------------------	---------------------------

- C. Para contestar escriba una X en una de las casillas que exprese su opinión ubicada del lado derecho del ítem. Sea honesto. Gracias.

		Completa- mente en desacuerdo	Moderada- mente en desacuerdo	Ligera- mente en desacuerdo	Ligera- mente de acuerdo	Modera- damente de acuerdo	Comple- tamente de acuerdo
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 me 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 estuviera 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 como se termina el trabajo.						
12	Me es difícil seguir un plan de acción para alcanzar las metas que me propongo.						
13	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 comienzo 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 sí 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, pues 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, querer enriquecerse solo le traerá problemas.						
22	Sobresalir por encima de los demás es básicamente malo.						
23	Yo estoy conforme con mi situación actual porque vivo cómodamente.						
24	Yo prefiero la tranquilidad de la pobreza a la angustia de la riqueza.						

Inventario MPS.

**Instrumento para medir la Motivación al Poder**

		Completa- mente en desacuerdo	Moderada- mente en desacuerdo	Ligera- mente en desacuerdo	Ligera- mente de acuerdo.	Moderada- mente de acuerdo	Completa- mente de acuerdo
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 esta autorizado para utilizar el aporte de los demás en beneficio propio.						
7	Para progresar en el trabajo lo importante es conseguirse la aguda 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	Se que tengo condiciones especiales para mandar.						
20	Pienso que alguna vez seré una persona de mucha influencia.						

Inventario MAFI.

**Instrumento para medir la Motivación a la Afiliación**

		Completa- mente en desacuerdo	Moderada- mente en desacuerdo	Ligera- mente en desacuerdo	Ligera- mente de acuerdo	Modera- damente de acuerdo	Comple- tamente de acuerdo
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 pueden 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 a los demás cuando cometen pequeños errores.						
10	En el trabajo, el éxito depende 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 mi me satisfacen 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 lo más importante es que la gente se sienta cómoda y segura.						

**ANEXO C**

**ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD PARA**

**LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

## Análisis de Confiabilidad para el Instrumento de Clima Organizacional

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	66,5070	84,9678	9,2178	24

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CLIMA1	63,7887	77,7976	,3695	,7612
CLIMA2	63,2958	75,8970	,5206	,7528
CLIMA3	63,2394	84,0990	-,0113	,7845
CLIMA4	64,5493	86,9082	-,1581	,7917
CLIMA5	64,4930	75,5392	,4725	,7544
CLIMA6	63,7606	73,2990	,6484	,7439
CLIMA7	63,7746	75,8056	,5374	,7520
CLIMA8	63,8592	79,8085	,2536	,7679
CLIMA9	63,5352	75,2237	,4640	,7545
CLIMA10	63,1690	79,5996	,3456	,7634
CLIMA11	62,8451	77,9899	,5471	,7556
CLIMA12	63,9014	79,4044	,2588	,7678
CLIMA13	63,9577	78,1839	,3636	,7617
CLIMA14	63,6197	78,4962	,3311	,7634
CLIMA15	63,3099	75,5312	,5853	,7500
CLIMA16	63,0704	80,2950	,2496	,7680
CLIMA17	64,4225	77,0761	,3438	,7626
CLIMA18	64,0845	84,5070	-,0228	,7828
CLIMA19	64,3239	74,3650	,5106	,7513
CLIMA20	64,0704	75,8664	,4363	,7565
CLIMA21	62,8451	80,9899	,2280	,7690
CLIMA22	64,0423	93,4125	-,4841	,8099
CLIMA23	63,7746	73,8628	,5598	,7484
CLIMA24	63,9296	77,4093	,3551	,7618

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 71,0

N of Items = 24

Alpha = ,7724

## Análisis de Confiabilidad para el Instrumento de Motivación al Logro

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

-

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	125,8169	128,9231	11,3544	24

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
LOGRO1	120,2958	124,8684	,1776	,7646
LOGRO2	120,1549	124,4757	,1983	,7637
LOGRO3	120,2676	120,2845	,3628	,7559
LOGRO4	120,3099	119,6169	,5458	,7508
LOGRO5	120,4085	120,7594	,4259	,7545
LOGRO6	120,2113	125,0262	,2531	,7622
LOGRO7	120,6056	125,8994	,0764	,7707
LOGRO8	120,4789	124,5388	,2063	,7634
LOGRO9	120,6901	118,3312	,2948	,7592
LOGRO10	120,8873	118,9300	,2668	,7612
LOGRO11	121,9859	110,1569	,3970	,7526
LOGRO12	120,6901	115,9026	,3847	,7529
LOGRO13	121,4648	107,3666	,4668	,7459
LOGRO14	120,4789	116,7103	,4233	,7511
LOGRO15	120,6901	120,4169	,2490	,7619
LOGRO16	119,9014	126,7187	,3371	,7635
LOGRO17	120,1831	124,2089	,1904	,7642
LOGRO18	120,3521	126,0885	,0987	,7683
LOGRO19	120,7324	112,7131	,4076	,7510
LOGRO20	120,2535	119,6777	,3595	,7556
LOGRO21	120,3521	119,0600	,4003	,7536
LOGRO22	120,7324	115,7702	,3318	,7569
LOGRO23	120,9718	116,7992	,2837	,7610
LOGRO24	120,6901	116,2455	,3647	,7543

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 71,0

N of Items = 24

Alpha = ,7662



## Análisis de Confiabilidad para el Instrumento de Motivación al Poder

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	67,2676	270,6845	16,4525	20

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PODER1	62,7465	242,4491	,4109	,8642
PODER2	62,3662	243,0068	,5462	,8583
PODER3	64,2817	232,2052	,6421	,8538
PODER4	64,0423	228,1268	,7058	,8508
PODER5	63,3803	236,5533	,5995	,8558
PODER6	65,5493	262,0511	,1532	,8712
PODER7	65,3099	244,6169	,5248	,8592
PODER8	65,5775	255,6761	,4080	,8636
PODER9	65,6901	253,4455	,4381	,8626
PODER10	65,5070	256,4821	,2815	,8672
PODER11	66,0282	263,7135	,2731	,8670
PODER12	63,7465	250,0777	,3042	,8682
PODER13	63,2676	247,1702	,3814	,8647
PODER14	62,3380	257,9984	,2599	,8677
PODER15	62,3239	253,8221	,4262	,8629
PODER16	63,8732	238,9408	,5148	,8593
PODER17	63,8028	236,0177	,5282	,8589
PODER18	62,6620	243,5412	,5249	,8591
PODER19	62,8732	239,3980	,6268	,8554
PODER20	62,7183	234,6624	,6528	,8537

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 71,0

N of Items = 20

Alpha = ,8674

## Análisis de Confiabilidad para el Instrumento de Motivación a la Afiliación

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

### R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	68,6056	202,4423	14,2282	16

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
AFILIAC1	63,3380	188,9412	,3141	,8550
AFILIAC2	65,7465	190,4777	,2356	,8591
AFILIAC3	64,2958	181,2113	,3970	,8523
AFILIAC4	63,9577	175,4982	,5442	,8444
AFILIAC5	63,8873	187,7586	,3395	,8540
AFILIAC6	64,9859	181,0427	,4014	,8521
AFILIAC7	63,9296	185,4378	,3440	,8544
AFILIAC8	64,6197	183,2962	,4103	,8511
AFILIAC9	63,7887	181,2547	,4743	,8481
AFILIA10	64,8310	170,9425	,6322	,8395
AFILIA11	63,5775	177,8761	,6545	,8409
AFILIA12	65,5070	173,5107	,5580	,8436
AFILIA13	64,1690	178,6567	,4958	,8470
AFILIA14	65,0986	168,9759	,6212	,8398
AFILIA15	63,9437	171,7968	,6958	,8370
AFILIA16	63,4085	177,5022	,5683	,8436

—

### R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 71,0

N of Items = 16

Alpha = ,8560

---

**Índice de Confiabilidad Alfa Cronbach para cada dimensión de Clima Organizacional**

<b>Clima Organizacional (dimensiones)</b>	<b>Índice de Confiabilidad Alfa Cronbach</b>
Reconocimiento	0.6381
Apoyo	0.3616
Estructura	0.5193
Responsabilidad	0.184
Estándares	0.5817
Compromiso	0.6594

**Índice de confiabilidad de Alfa Cronbach para las sub-dimensiones**

<b>Motivación</b>	<b>Índice de Confiabilidad Alfa Cronbach</b>
<b>Motivación al Logro (Sub-dimensiones)</b>	
Metas de Desarrollo Personal	0.7008
Instrumentación	0.6397
Compromiso de Tarea	0.4299
Creencias Facilitadoras de Logro	0.7325
<b>Motivación al Poder (Sub-dimensiones)</b>	
Poder Benigno	0.8768
Poder Explotador	0.7053
<b>Motivación a la Afiliación (Sub-dimensiones)</b>	
Afiliación Básica	0.7176
Afiliación en el Trabajo	0.8783

**ANEXO D**  
**COMUNICACIÓN A LOS EMPLEADOS**

Estimado Empleado:

Es de nuestro agrado informarle que Usted ha sido seleccionado para conformar la muestra de un estudio para la realización de una Tesis de Grado de la Universidad Católica Andrés Bello, a fin de obtener el título de Licenciado en Relaciones Industriales.

Es importante indicarle que, el presente estudio cuenta con el respaldo de la organización, pues es solicitado por la Gerencia de Recursos Humanos para el logro de sus objetivos organizacionales.

En tal sentido, Usted, además de prestar colaboración con los tesistas, estará cooperando para un estudio que la empresa donde Usted trabaja necesita.

Para el estudio se requiere que Usted responda a cada uno de los ítems que a continuación se les presentarán en los cuestionarios anexados.

Le agradecemos de antemano todo el apoyo brindado.  
Atentamente,

Virginia Chávez.

Asia Ramírez.

**ANEXO E**

**ESCALAS PERCENTILES PARA LAS DIMENSIONES DE**

**CLIMA ORGANIZACIONAL**

---

**Escala Percentil para la Dimensión del Clima Organizacional Reconocimiento**

Percentil	Valor Percentil	Percentil	Valor Percentil
1	1	51	2,25
2	1	52	2,25
3	1	53	2,25
4	1	54	2,25
5	1,15	55	2,25
6	1,25	56	2,25
7	1,25	57	2,25
8	1,25	58	2,25
9	1,25	59	2,37
10	1,25	60	2,5
11	1,25	61	2,5
12	1,25	62	2,5
13	1,25	63	2,5
14	1,27	64	2,5
15	1,45	65	2,5
16	1,5	66	2,5
17	1,56	67	2,5
18	1,74	68	2,5
19	1,75	69	2,5
20	1,75	70	2,5
21	1,75	71	2,53
22	1,75	72	2,71
23	1,75	73	2,75
24	1,75	74	2,75
25	1,75	75	2,75
26	1,75	76	2,75
27	1,75	77	2,75
28	1,75	78	2,75
29	1,75	79	2,75
30	1,75	80	2,9
31	1,75	81	3
32	1,75	82	3
33	1,75	83	3
34	1,75	84	3
35	1,75	85	3
36	1,75	86	3
37	1,91	87	3
38	2	88	3,09
39	2	89	3,25
40	2	90	3,25
41	2	91	3,25
42	2,06	92	3,31
43	2,24	93	3,49
44	2,25	94	3,67
45	2,25	95	3,75
46	2,25	96	3,75
47	2,25	97	3,75
48	2,25	98	3,89
49	2,25	99	4
50	2,25		

---

**Escala Percentil para la Dimensión del Clima Organizacional Apoyo**

<b>Percentil</b>	<b>Valor Percentil</b>	<b>Percentil</b>	<b>Valor Percentil</b>
1	1,75	51	3
2	1,97	52	3
3	2,25	53	3
4	2,25	54	3
5	2,25	55	3
6	2,25	56	3
7	2,25	57	3
8	2,25	58	3
9	2,25	59	3,12
10	2,3	60	3,25
11	2,48	61	3,25
12	2,5	62	3,25
13	2,5	63	3,25
14	2,5	64	3,25
15	2,5	65	3,25
16	2,5	66	3,25
17	2,5	67	3,25
18	2,5	68	3,25
19	2,5	69	3,25
20	2,5	70	3,35
21	2,5	71	3,5
22	2,5	72	3,5
23	2,5	73	3,5
24	2,57	74	3,5
25	2,75	75	3,5
26	2,75	76	3,5
27	2,75	77	3,5
28	2,75	78	3,5
29	2,75	79	3,5
30	2,75	80	3,5
31	2,75	81	3,5
32	2,75	82	3,5
33	2,75	83	3,5
34	2,75	84	3,62
35	2,75	85	3,75
36	2,75	86	3,75
37	2,75	87	3,75
38	2,75	88	3,75
39	2,75	89	3,77
40	2,75	90	3,95
41	2,88	91	4
42	3	92	4
43	3	93	4
44	3	94	4
45	3	95	4
46	3	96	4
47	3	97	4
48	3	98	4
49	3	99	4
50	3		



---

**Escala Percentil para la Dimensión del Clima Organizacional Estructura**

Percentil	Valor Percentil	Percentil	Valor Percentil
1	1,25	51	2,75
2	1,36	52	2,75
3	1,5	53	2,79
4	1,5	54	2,97
5	1,65	55	3
6	1,75	56	3
7	1,76	57	3
8	1,94	58	3
9	2	59	3
10	2	60	3
11	2	61	3
12	2,16	62	3,16
13	2,25	63	3,25
14	2,25	64	3,25
15	2,25	65	3,25
16	2,25	66	3,25
17	2,25	67	3,25
18	2,25	68	3,25
19	2,25	69	3,25
20	2,25	70	3,25
21	2,25	71	3,25
22	2,25	72	3,25
23	2,25	73	3,25
24	2,32	74	3,32
25	2,5	75	3,5
26	2,5	76	3,5
27	2,5	77	3,5
28	2,5	78	3,5
29	2,5	79	3,5
30	2,5	80	3,5
31	2,5	81	3,5
32	2,5	82	3,5
33	2,5	83	3,5
34	2,5	84	3,5
35	2,5	85	3,55
36	2,5	86	3,73
37	2,5	87	3,75
38	2,5	88	3,75
39	2,52	89	3,75
40	2,7	90	3,75
41	2,75	91	3,75
42	2,75	92	3,75
43	2,75	93	3,75
44	2,75	94	3,92
45	2,75	95	4
46	2,75	96	4
47	2,75	97	4
48	2,75	98	4
49	2,75	99	4
50	2,75		

---

**Escala Percentil para la Dimensión del Clima Organizacional Responsabilidad**

Percentil	Valor Percentil	Percentil	Valor Percentil
1	1,25	51	2,5
2	1,25	52	2,5
3	1,29	53	2,5
4	1,47	54	2,5
5	1,5	55	2,5
6	1,5	56	2,5
7	1,5	57	2,5
8	1,5	58	2,5
9	1,5	59	2,5
10	1,5	60	2,5
11	1,5	61	2,5
12	1,66	62	2,5
13	1,75	63	2,5
14	1,75	64	2,5
15	1,75	65	2,5
16	1,75	66	2,5
17	1,75	67	2,5
18	1,75	68	2,5
19	1,92	69	2,5
20	2	70	2,5
21	2	71	2,5
22	2	72	2,5
23	2	73	2,64
24	2	74	2,75
25	2	75	2,75
26	2	76	2,75
27	2	77	2,75
28	2	78	2,75
29	2	79	2,75
30	2	80	2,75
31	2,08	81	2,75
32	2,25	82	2,76
33	2,25	83	2,94
34	2,25	84	3
35	2,25	85	3
36	2,25	86	3
37	2,25	87	3
38	2,25	88	3
39	2,25	89	3
40	2,25	90	3
41	2,25	91	3
42	2,25	92	3,06
43	2,25	93	3,24
44	2,25	94	3,25
45	2,25	95	3,25
46	2,25	96	3,25
47	2,25	97	3,25
48	2,25	98	3,39
49	2,32	99	3,5
50	2,5		

---

**Escala Percentil para la Dimensión del Clima Organizacional Estándares**

Percentil	Valor Percentil	Percentil	Valor Percentil
1	1	51	2,75
2	1,11	52	2,75
3	1,29	53	2,75
4	1,47	54	2,75
5	1,5	55	2,75
6	1,58	56	2,75
7	1,76	57	2,76
8	1,94	58	2,94
9	2	59	3
10	2,05	60	3
11	2,23	61	3
12	2,25	62	3
13	2,25	63	3
14	2,25	64	3
15	2,25	65	3
16	2,25	66	3
17	2,25	67	3
18	2,25	68	3
19	2,42	69	3,17
20	2,5	70	3,25
21	2,5	71	3,25
22	2,5	72	3,25
23	2,5	73	3,25
24	2,5	74	3,25
25	2,5	75	3,25
26	2,5	76	3,25
27	2,5	77	3,25
28	2,5	78	3,25
29	2,5	79	3,25
30	2,5	80	3,25
31	2,5	81	3,33
32	2,5	82	3,5
33	2,5	83	3,5
34	2,62	84	3,5
35	2,75	85	3,5
36	2,75	86	3,5
37	2,75	87	3,5
38	2,75	88	3,5
39	2,75	89	3,5
40	2,75	90	3,5
41	2,75	91	3,63
42	2,75	92	3,75
43	2,75	93	3,75
44	2,75	94	3,75
45	2,75	95	3,85
46	2,75	96	4
47	2,75	97	4
48	2,75	98	4
49	2,75	99	4
50	2,75		

### Escala Percentil para la Dimensión del Clima Organizacional Compromiso

Percentil	Valor Percentil	Percentil	Valor Percentil
1	1,75	51	3,5
2	1,75	52	3,5
3	1,79	53	3,5
4	1,97	54	3,5
5	2	55	3,5
6	2,08	56	3,5
7	2,26	57	3,5
8	2,44	58	3,5
9	2,5	59	3,5
10	2,5	60	3,5
11	2,5	61	3,5
12	2,5	62	3,66
13	2,5	63	3,75
14	2,5	64	3,75
15	2,5	65	3,75
16	2,5	66	3,75
17	2,5	67	3,75
18	2,5	68	3,75
19	2,67	69	3,75
20	2,75	70	3,75
21	2,78	71	3,75
22	2,96	72	3,75
23	3	73	3,75
24	3	74	3,75
25	3	75	3,75
26	3	76	3,75
27	3	77	3,75
28	3	78	3,75
29	3	79	3,75
30	3	80	3,75
31	3,08	81	3,83
32	3,25	82	4
33	3,25	83	4
34	3,25	84	4
35	3,25	85	4
36	3,25	86	4
37	3,25	87	4
38	3,25	88	4
39	3,25	89	4
40	3,25	90	4
41	3,25	91	4
42	3,25	92	4
43	3,25	93	4
44	3,25	94	4
45	3,35	95	4
46	3,5	96	4
47	3,5	97	4
48	3,5	98	4
49	3,5	99	4
50	3,5		

**ANEXO F**

**TABULACIÓN DE LOS ÍTEMS PARA LOS INSTRUMENTOS**

**DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

## TABULACIÓN DEL INSTRUMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Item No.	Definitivamente en desacuerdo.	Inclinado al desacuerdo	Inclinado al acuerdo	Definitivamente de acuerdo
	A	B	C	D
1	1	2	3	4
2	1	2	3	4
3	4	3	2	1
4	1	2	3	4
5	1	2	3	4
6	1	2	3	4
7	1	2	3	4
8	4	3	2	1
9	4	3	2	1
10	1	2	3	4
11	1	2	3	4
12	1	2	3	4
13	4	3	2	1
14	4	3	2	1
15	1	2	3	4
16	1	2	3	4
17	4	3	2	1
18	1	2	3	4
19	1	2	3	4
20	4	3	2	1
21	4	3	2	1
22	1	2	3	4
23	4	3	2	1
24	4	3	2	1

---

**TABULACIÓN DE LOS INVENTARIOS DE MOTIVACIÓN.**

Inventario MLP. (Motivación al Logro).

Item No.	Completamente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
	A	B	C	D	E	F
1	1	2	3	4	5	6
2	1	2	3	4	5	6
3	1	2	3	4	5	6
4	1	2	3	4	5	6
5	1	2	3	4	5	6
6	1	2	3	4	5	6
7	1	2	3	4	5	6
8	1	2	3	4	5	6
9	6	5	4	3	2	1
10	6	5	4	3	2	1
11	6	5	4	3	2	1
12	6	5	4	3	2	1
13	6	5	4	3	2	1
14	6	5	4	3	2	1
15	1	2	3	4	5	6
16	1	2	3	4	5	6
17	1	2	3	4	5	6
18	1	2	3	4	5	6
19	6	5	4	3	2	1
20	6	5	4	3	2	1
21	6	5	4	3	2	1
22	6	5	4	3	2	1
23	6	5	4	3	2	1
24	6	5	4	3	2	1

---

Inventario MPS. ( Motivación al Poder).

Item No.	Completamente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
	A	B	C	D	E	F
1	1	2	3	4	5	6
2	1	2	3	4	5	6
3	1	2	3	4	5	6
4	1	2	3	4	5	6
5	1	2	3	4	5	6
6	1	2	3	4	5	6
7	1	2	3	4	5	6
8	1	2	3	4	5	6
9	1	2	3	4	5	6
10	1	2	3	4	5	6
11	1	2	3	4	5	6
12	1	2	3	4	5	6
13	1	2	3	4	5	6
14	1	2	3	4	5	6
15	1	2	3	4	5	6
16	1	2	3	4	5	6
17	1	2	3	4	5	6
18	1	2	3	4	5	6
19	1	2	3	4	5	6
20	1	2	3	4	5	6



---

Inventario MAFI. (Motivación a la Afiliación).

Item No.	Completamente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
	A	B	C	D	E	F
1	1	2	3	4	5	6
2	1	2	3	4	5	6
3	1	2	3	4	5	6
4	1	2	3	4	5	6
5	1	2	3	4	5	6
6	1	2	3	4	5	6
7	1	2	3	4	5	6
8	1	2	3	4	5	6
9	1	2	3	4	5	6
10	1	2	3	4	5	6
11	1	2	3	4	5	6
12	1	2	3	4	5	6
13	1	2	3	4	5	6
14	1	2	3	4	5	6
15	1	2	3	4	5	6
16	1	2	3	4	5	6

**ANEXO G**

**MATRICES DE DATOS PARA LAS RESPUESTAS DE**

**LOS INSTRUMENTOS**

Matriz de Datos para el Instrumento de Clima Organizacional...Parte I

Ítem N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
<b>Individuos</b>																								
1	3	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	4	4	2	2	3	3	4	2	2	2
2	4	4	4	4	1	3	3	1	1	4	4	1	1	1	3	4	1	3	4	1	4	3	1	1
3	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4
4	1	3	4	1	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	3	3	4	1	3	2
5	4	4	4	1	3	4	3	2	1	4	4	2	2	4	4	4	2	2	3	2	4	1	2	2
6	3	3	3	2	1	2	2	3	3	3	3	2	3	4	2	2	3	2	2	2	4	3	2	2
7	3	3	4	2	2	4	3	3	4	4	4	3	2	2	3	4	3	1	2	1	4	2	2	1
8	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	2	2	3	4	1	4	4
9	3	3	3	2	2	2	2	3	4	3	3	3	2	3	4	4	1	3	1	4	2	4	1	4
10	3	1	1	1	1	1	1	4	4	1	4	1	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	3	1
11	3	4	4	3	1	2	3	3	1	4	4	3	1	4	3	3	1	2	2	2	4	3	2	2
12	2	3	2	3	1	1	3	2	2	3	3	1	2	2	1	3	1	2	1	1	1	3	3	2
13	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4
14	4	4	2	4	3	4	2	2	3	4	4	4	2	1	4	4	3	3	3	1	4	3	2	1
15	4	4	2	3	3	4	3	2	1	3	4	4	2	2	4	3	3	4	1	4	4	4	4	1
16	2	1	4	1	1	1	3	1	1	4	4	3	1	4	1	4	1	3	1	1	4	4	1	1
17	2	3	4	2	1	2	3	4	4	3	4	1	1	3	4	3	1	2	1	1	4	1	3	2
18	4	2	4	2	1	2	2	4	4	4	4	2	3	2	2	4	1	2	1	2	4	2	3	3
19	3	3	1	2	3	2	2	2	2	4	4	4	2	2	3	4	2	3	1	1	4	3	1	1
20	3	4	2	1	4	3	4	2	4	3	4	3	2	4	4	4	1	3	1	2	4	4	2	2
21	2	4	4	3	1	3	2	2	4	1	4	1	4	4	3	4	2	3	2	1	4	2	1	1
22	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	2	3	3
23	1	4	2	2	1	2	2	3	3	2	4	2	2	3	3	4	1	4	2	3	4	2	3	3
24	3	4	4	1	3	3	3	2	2	3	4	3	1	1	4	4	2	3	2	1	4	3	3	4
25	3	3	4	2	1	1	2	2	2	2	4	3	3	3	3	4	1	3	1	2	4	2	3	3
26	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	1	2	1	2	4	4	2	3
27	2	2	3	1	1	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	1	3	3	2	3	2	3	3
28	3	3	3	1	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	1	2	1	3	4	1	4	4
29	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	1	4	4	3	3	4	3	4	2	3	3
30	3	3	4	1	4	3	2	1	1	3	3	2	1	2	3	3	1	3	4	2	4	2	3	2
31	2	4	4	1	2	3	2	4	3	2	4	1	3	4	2	4	3	1	2	3	4	1	3	3
32	4	4	4	1	1	3	4	2	4	4	4	3	3	3	3	4	1	3	3	3	4	3	4	2
33	3	4	4	1	2	2	3	2	2	3	4	4	1	4	4	4	3	2	1	2	4	1	4	3
34	2	4	4	1	2	3	3	1	1	3	4	4	3	3	3	4	1	3	2	3	1	4	2	2
35	4	4	4	1	3	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	3	4
36	3	4	4	1	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	1	3	2	3	3	4	3	4	4
37	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4
38	1	4	4	1	1	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	1	2	4	4	4	1	4	4
39	1	2	4	1	1	1	1	3	2	3	2	1	2	1	1	3	1	2	1	1	3	3	1	1
40	1	2	4	2	1	2	2	2	2	4	4	4	2	3	3	2	4	1	1	1	4	3	1	4
41	1	4	4	2	1	3	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	2
42	2	4	4	1	1	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	4	1	3	4	4	2	4	2
43	3	2	4	2	1	2	2	1	2	3	4	3	2	3	3	4	1	2	3	1	4	3	2	2
44	4	4	2	2	3	3	3	2	2	4	4	1	3	2	4	4	2	1	3	2	4	2	2	2
45	3	3	2	1	1	1	2	4	2	3	1	1	2	2	3	3	4	3	1	2	4	4	2	1
46	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	4	3	3	2
47	2	4	3	3	1	3	4	1	1	3	3	1	4	1	3	4	1	2	1	2	3	3	1	2
48	3	3	4	1	3	4	3	2	4	2	3	3	2	2	3	4	3	1	2	3	3	1	3	3
49	3	3	4	3	1	3	2	3	4	4	4	4	2	2	3	4	3	3	3	2	4	3	3	2
50	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1	3	3	2	3
51	1	1	4	4	1	1	1	4	3	3	2	1	3	1	2	1	1	2	1	4	2	4	1	1

52	1	2	4	1	1	3	4	1	4	3	4	3	4	4	4	4	1	4	1	4	4	3	3	1
53	4	3	1	2	1	2	3	1	4	4	4	4	2	2	4	4	1	4	1	1	4	1	4	4

## Continuación...Parte II

Ítem N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Individuos																								
54	2	4	4	2	2	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4	1	3	2	2	4	3	3	2
55	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	3	1	3	4	2	2	1	3	1	4	2	4	4
56	2	3	1	4	2	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	2	1	3	2	3	4	2	3	3
57	2	3	3	2	1	2	2	3	2	2	4	3	3	3	4	3	3	1	2	2	4	3	3	3
58	3	3	4	1	3	1	3	4	3	4	4	2	4	3	3	4	3	2	1	2	4	3	4	4
59	3	4	4	1	2	2	1	3	4	4	4	3	2	3	3	3	1	3	1	3	4	2	2	2
60	3	4	2	2	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1	3	4	2	4	3	4	2
61	2	3	1	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	3
62	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3
63	3	1	4	1	1	3	2	3	3	4	4	3	2	3	4	3	2	3	1	4	2	4	1	2
64	3	4	4	1	1	4	3	3	4	3	4	2	2	4	4	4	2	3	2	2	4	2	4	3
65	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	2	1	4	4	1	4	4	4
66	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	2	1	4	1	4	4	1	4	4
67	4	4	2	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	2	3	2	4	2	4	3
68	2	3	3	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	1	2	2	2
69	1	1	4	1	1	2	3	2	4	4	4	3	1	2	4	4	1	1	2	2	4	4	1	4
70	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	2	4	3	4	3	2	4	2	2	3
71	3	3	4	3	2	3	2	2	2	4	4	2	2	3	3	4	2	2	3	2	4	2	3	3



<b>58</b>	6	6	5	6	5	5	3	3	6	6	6	6	5	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6
<b>59</b>	6	6	5	4	5	5	5	4	5	5	6	5	3	6	4	6	6	5	5	6	4	6	6	4

Continuación...Parte II

Ítem N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
<b>60</b>	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
<b>61</b>	6	6	6	5	5	6	2	6	6	5	2	5	5	4	4	6	6	5	4	6	5	6	5	5
<b>62</b>	4	4	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	4	6	4
<b>63</b>	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6	1	6	1	6	6	6	6	4	1	6	6	6	6	6
<b>64</b>	6	6	6	6	5	6	6	6	5	5	4	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	5	2	6
<b>65</b>	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
<b>66</b>	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
<b>67</b>	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	4	6	3	4	6	6	6	6	2	5	4	5	6	5
<b>68</b>	4	4	3	3	6	5	4	4	4	4	2	5	1	6	3	5	5	5	1	6	5	6	4	5
<b>69</b>	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	3	1	6	3	6	6	6	6	6	6	1	6	6
<b>70</b>	5	6	6	6	5	6	4	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
<b>71</b>	6	5	6	6	6	6	6	6	1	6	4	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	2	6	6

Matriz de Datos para el Instrumento de Motivación al Poder...Parte I

Ítem N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Individuo																					
1	6	2	4	4	5	1	2	1	1	4	2	3	5	5	5	4	4	5	5	6	
2	6	6	5	6	6	1	4	4	6	6	5	1	6	6	6	6	1	6	5	6	
3	1	4	4	4	2	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	1	5	5	5	5	
4	6	6	5	6	5	2	1	2	2	2	1	3	5	6	6	4	2	5	5	6	
5	6	5	4	4	4	4	5	5	5	3	3	6	6	6	6	3	4	6	5	4	
6	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	3	5	5	5	4	1	4	5	
7	6	6	3	1	6	1	5	1	1	1	1	1	5	5	6	1	3	6	5	5	
8	5	5	5	5	5	2	3	2	3	2	1	5	5	6	5	4	5	6	5	5	
9	4	4	4	3	3	1	1	1	3	2	1	3	6	2	5	5	5	5	3	3	
10	6	6	6	6	6	1	6	1	6	1	1	6	1	6	6	6	6	6	6	6	
11	4	4	2	4	5	1	1	1	1	1	1	4	3	3	4	2	4	5	5	5	
12	4	6	1	3	3	1	2	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	5	6	6	
13	6	6	1	6	6	1	1	1	1	1	1	6	6	6	6	1	1	6	6	6	
14	6	6	6	6	5	1	6	4	2	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
15	6	6	6	6	6	6	3	1	1	1	1	6	6	6	6	3	6	3	6	6	
16	6	5	5	4	5	4	1	1	1	1	1	2	1	4	6	5	1	4	4	4	
17	6	6	2	5	5	1	2	2	1	2	2	5	4	4	6	2	4	5	4	5	
18	1	6	1	1	1	1	3	1	1	4	1	4	4	6	6	1	1	6	4	4	
19	6	6	5	4	6	1	1	2	2	1	1	4	5	5	6	4	6	4	5	5	
20	5	4	3	3	2	1	1	1	2	1	2	5	5	5	5	3	3	4	5	1	
21	1	5	1	2	4	1	1	1	1	1	1	6	6	6	3	5	1	6	6	6	
22	6	6	3	4	4	3	3	3	3	2	1	3	4	4	4	3	3	2	2	4	
23	5	6	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	6	6	1	1	1	2	1	
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	5	5	1	1	4	2	2	
25	5	6	5	4	5	1	2	1	1	1	1	2	2	1	5	5	5	5	5	5	
26	3	5	5	5	5	1	1	2	1	3	2	2	3	2	4	5	3	3	4	5	
27	4	4	1	1	3	2	4	2	1	2	1	5	4	4	5	3	3	1	5	6	
28	6	6	4	4	6	1	4	3	2	6	1	3	5	6	6	5	6	6	6	6	
29	6	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	3	1	6	6	6	
30	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	6	5	1	1	1	1	1	
31	6	6	3	4	3	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	1	5	4	6	
32	4	6	6	6	5	1	4	4	4	2	1	2	3	6	6	4	5	6	6	6	
33	6	5	4	4	4	5	2	2	1	1	1	6	5	4	4	4	4	5	5	5	
34	1	5	4	4	6	1	4	2	1	4	1	6	6	6	4	2	5	4	5	6	
35	1	3	3	1	2	3	4	1	1	2	1	6	4	6	6	6	6	5	6	6	
36	5	5	3	3	4	1	1	1	1	2	1	2	3	5	4	5	5	5	5	5	
37	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	5	4	1	1	3	3	1	
38	1	4	1	1	4	5	1	4	1	4	1	6	6	6	6	1	1	6	1	1	
39	4	3	1	2	4	1	2	4	3	1	1	1	1	1	4	3	5	4	4	4	
40	6	6	6	6	6	1	1	2	1	1	1	6	5	5	5	6	5	6	5	6	
41	6	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	6	6	1	1	4	5	3	
42	4	6	4	4	4	3	4	1	1	1	1	6	4	6	6	6	6	6	6	6	
43	6	5	5	4	5	4	1	1	1	1	1	2	1	4	6	5	1	4	4	4	
44	6	5	1	2	2	1	1	3	1	1	1	5	6	5	5	1	4	4	3	4	
45	6	5	2	2	3	2	2	1	1	5	1	2	2	4	4	3	2	5	3	4	
46	5	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	5	
47	6	6	3	4	4	3	2	2	3	1	3	5	4	5	4	3	4	5	4	5	

## Continuación...Parte II

Ítem N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
48	5	5	5	4	4	4	4	4	2	1	4	4	4	5	4	5	6	5	5	6
49	6	6	4	3	4	1	2	1	1	1	1	2	6	5	6	1	6	5	2	3
50	6	4	1	1	4	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	4	1	1
51	1	6	1	1	2	3	1	1	1	1	1	4	2	5	5	4	2	4	4	4
52	6	5	2	2	2	1	1	1	1	5	1	3	3	5	2	1	4	5	6	6
53	6	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	6	6	6	2	5	5	6	6
54	4	5	4	3	4	1	1	2	3	2	1	3	4	5	5	4	5	5	4	5
55	6	6	6	6	6	1	1	1	1	1	1	1	6	6	6	6	6	6	6	6
56	6	6	4	6	6	1	1	2	2	1	1	5	5	6	6	6	6	6	6	6
57	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	6	5	1	3	6	1	1
58	6	6	1	1	4	5	1	1	1	1	1	4	5	6	4	6	4	5	5	6
59	5	6	5	4	5	6	4	3	3	4	1	2	4	6	6	3	5	5	5	4
60	6	6	1	1	2	1	1	1	1	1	1	5	5	4	5	4	3	5	4	5
61	5	6	4	3	4	1	1	1	1	1	1	3	3	3	6	4	2	4	3	4
62	4	6	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	1	1	4	4
63	6	6	6	6	6	1	1	1	1	1	1	1	6	6	6	6	6	6	6	6
64	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	6	4	2	4	6	3	1
65	6	6	3	6	6	1	6	1	1	1	1	2	2	6	6	6	6	6	6	6
66	1	2	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	6	6	2	2	2	2	6	2
67	6	6	1	1	3	1	1	1	1	2	1	2	6	6	6	5	3	6	4	6
68	5	4	1	2	5	4	2	1	1	1	1	2	1	5	3	4	1	2	2	2
69	6	6	1	6	5	1	1	4	1	1	1	6	3	6	6	4	1	6	6	6
70	4	5	4	4	5	1	1	2	2	1	1	6	6	4	4	1	6	6	5	4
71	4	4	4	4	6	1	1	1	1	1	1	6	6	6	5	1	1	4	4	5



Matriz de Datos para el Instrumento de Motivación a la Afiliación...Parte I

Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Individuo																
1	6	2	5	5	5	6	4	5	4	4	4	2	5	4	5	6
2	1	2	1	1	3	4	6	6	4	1	6	4	6	1	5	6
3	6	3	4	4	4	4	4	1	4	1	1	1	3	2	1	4
4	5	5	5	6	6	4	4	6	6	5	6	5	6	5	6	6
5	5	5	6	6	6	6	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6
6	6	4	4	6	6	5	5	4	5	5	6	3	5	2	5	6
7	5	3	5	1	6	4	6	4	6	4	6	5	6	5	6	6
8	6	2	4	5	4	4	6	4	4	3	4	3	4	1	4	6
9	6	1	2	1	2	1	6	1	3	1	3	1	2	1	2	3
10	6	1	6	1	6	2	1	3	2	2	5	1	2	2	1	2
11	6	3	3	2	4	5	6	5	3	2	3	1	2	2	4	4
12	5	2	4	5	2	3	4	4	3	3	3	3	3	1	3	6
13	6	1	6	6	6	6	6	1	6	1	6	1	6	6	6	6
14	6	1	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6
15	6	6	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
16	6	1	6	6	6	3	6	5	6	5	6	3	3	3	6	6
17	6	2	2	6	5	2	6	5	6	6	6	4	6	5	6	6
18	5	3	6	6	6	1	6	1	6	3	6	1	4	3	6	6
19	5	4	6	5	4	4	2	4	4	2	3	1	5	1	1	2
20	5	4	3	5	5	5	4	5	5	2	5	2	5	2	5	4
21	1	1	1	4	2	1	1	1	6	4	6	1	1	1	5	6
22	6	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	5
23	6	4	6	6	5	3	6	4	6	6	6	5	6	6	6	6
24	3	4	5	3	3	3	2	2	6	5	5	3	5	5	5	6
25	6	5	4	5	5	5	5	3	5	2	5	3	5	3	2	5
26	3	3	5	2	5	4	2	3	3	3	4	2	4	2	4	5
27	5	2	5	4	4	3	4	2	4	4	6	5	4	2	4	6
28	6	4	4	6	6	5	6	4	4	5	6	5	6	6	6	6
29	6	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	5	2	5	3	1	1	6	4	6	5	6	4	5	6	6	6
31	6	3	6	6	5	1	2	5	6	6	6	4	6	4	6	6
32	6	4	6	4	4	3	6	3	6	4	5	5	5	3	4	5
33	6	1	1	4	5	1	5	4	4	4	5	1	4	5	5	6
34	6	1	6	5	3	3	6	2	5	4	6	2	1	4	4	6
35	6	4	6	4	4	3	5	5	5	5	6	6	4	4	5	6
36	5	1	3	5	3	2	5	4	5	4	5	3	4	1	4	6
37	6	3	4	6	6	6	6	6	6	4	5	1	3	3	3	3
38	6	1	1	6	6	6	1	4	6	1	6	1	6	6	6	6
39	6	5	4	4	5	4	4	5	1	2	4	1	4	1	5	5
40	4	1	1	1	2	1	5	5	6	1	2	1	6	1	2	2
41	6	4	6	6	1	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6
42	6	5	4	5	2	4	4	5	6	4	4	2	6	6	3	6
43	6	1	6	6	6	3	6	5	6	5	6	3	3	3	6	6
44	6	5	3	2	5	1	5	6	6	5	5	1	5	1	6	6
45	5	2	3	6	5	5	3	3	5	5	5	6	5	4	5	6
46	6	2	6	5	4	2	2	2	2	1	5	2	5	3	6	6
47	6	5	6	4	6	5	6	5	5	4	4	4	6	5	5	6
48	5	3	3	4	4	2	5	4	6	5	5	3	4	4	4	6
49	6	2	6	6	6	4	5	4	4	5	4	2	2	1	3	5
50	6	3	5	6	4	2	5	3	6	6	6	5	5	6	6	6
51	1	5	4	1	3	3	2	2	1	1	1	4	2	3	2	1
52	6	4	6	6	6	2	5	2	6	2	6	3	4	5	6	6
53	6	3	3	6	6	1	6	5	4	1	4	1	6	1	5	6
54	6	2	5	5	5	4	5	4	4	5	6	4	4	4	6	5
55	6	1	6	6	4	4	6	6	6	6	6	1	6	6	6	6

<b>56</b>	5	5	6	6	6	5	6	5	5	2	4	4	1	5	5	1
<b>57</b>	6	1	5	5	5	4	4	5	4	3	5	2	1	5	2	2
<b>58</b>	4	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	5	6	5	6	6
<b>59</b>	2	5	3	1	5	3	1	1	6	4	5	3	5	3	5	5

Continuación...Parte II

Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Individuo																
<b>60</b>	5	4	6	6	5	5	4	2	4	5	6	1	2	2	5	6
<b>61</b>	6	2	3	5	6	5	4	5	6	5	6	3	6	4	5	6
<b>62</b>	6	1	1	6	6	4	4	4	4	4	6	6	6	4	6	6
<b>63</b>	1	2	3	4	4	6	2	6	6	4	6	6	6	6	6	6
<b>64</b>	6	4	6	6	6	4	6	5	6	3	6	1	3	2	4	6
<b>65</b>	6	1	1	6	6	1	6	5	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>66</b>	6	1	6	6	6	6	6	5	1	1	6	2	6	2	6	6
<b>67</b>	6	3	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
<b>68</b>	5	2	2	5	5	2	4	2	2	6	5	3	3	2	5	6
<b>69</b>	6	2	6	6	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
<b>70</b>	3	1	1	1	4	1	4	1	6	1	4	1	5	1	2	1
<b>71</b>	6	4	5	4	5	5	6	5	6	5	6	5	5	1	6	6