



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:

INFLUENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO SOBRE
EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DE ÉSTE SOBRE LA
MOTIVACIÓN EN UN GRUPO DE EMPLEADOS.

Realizado por:

Angela S. Rodas Castañeda

Profesor guía:

Hilda Ruíz

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
Opción: Recursos Humanos

TRABAJO DE GRADO

INFLUENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DE ÉSTE SOBRE LA MOTIVACIÓN EN UN GRUPO DE EMPLEADOS.

Tesista: Angela S. Rodas Castañeda

Tutor: Lic. Hilda Ruíz

Caracas, Febrero de 2013

DEDICATORIA

A ti Mamá primero que nada, que a pesar que te me fuiste muy rápido sé que hubieras dado todo por este momento porque lo esperabas con ansias, gracias por darme la vida, por esos empujes que me dabas para seguir estudiando y por esa alma de madre que ahora me acompaña, protege y me guía en el camino.

A ti Papá por aconsejarme, por apoyarme, por estar ahí en las buenas y en las malas, por ser un ejemplo de padre. Esto es también tu logro por lo mucho que trabajaste junto a mi mamá para que yo cumpliera mi meta, con mucho trabajo me costaste mi carrera y finalmente lo he logrado.

A mi pequeña Doris Marian, porque llegaste a mi vida en plena carrera universitaria, y con 15 días de nacida te llevaba conmigo al salón a escuchar las clases de mamá. Eres mi florcita que me llena de felicidad, a ti hija te dedico esta tesis para un futuro y para que te motive a seguir una carrera universitaria.

A mis sobrinos Carolina, Andrés y Jorge (mi yoyo) por formar parte de mi vida, a ustedes que están en la lucha de sus estudios, le dedico esta tesis para que no desmayen en la lucha de sus sueños y que sepan que siempre contarán conmigo.

Angela Rodas Castañeda

AGRADECIMIENTOS

Ante todo a mi Dios, por darme vida, fuerzas para seguir adelante cuando se me presentan obstáculos y por ponerme un camino de oportunidades en mi destino. Gracias!

A mi hermano Carlos Alberto, porque a pesar de las discusiones que hemos tenido sé que siempre me tenderas tu mano y me brindaras apoyo.

A mi esposo, compañero, amigo, Miguel Casanova, por estar a mi lado todos estos años, apoyándome en mis estudios, y formando una familia junto a nuestra pequeña Doris.

A mi tía Nelly por ser como una segunda madre, y apoyarme en todas mis decisiones y estar siempre cuando la necesito. Gracias!!

A ti Adriana Pacheco, por ser una amiga incondicional, por tu apoyo y por estar ahí siempre para resolver mis dudas. Gracias amiguita!!

A mis compañeras de la Universidad (Adriana, Elizabeth y Annie) por brindarme su ayuda, compañerismo y apoyo con mi hija y en la culminación de mis estudios.

A mi gran tutora, Hilda Ruiz por ser mi profesora y guiarme para la elaboración de dicha tesis, gracias por su paciencia, por sus palabras y su enseñanza.

A todos aquellos profesores (Pedro Navarro, Fredy Martín, Hilda Ruíz, Antonio Cova, Claudia Peña, Loreta...) que me apoyaron y me ayudaron a no desmayar en mis estudios, cuando comencé mi rol de mama, a ustedes mil gracias.

A todos Mil Gracias!!

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar cómo influyen las Prácticas de Liderazgo sobre el Clima Organizacional y a su vez como el Clima Organizacional afecta la Motivación de un grupo de empleados del departamento de Control Final de Makro Comercializadora S.A ubicada en la Yaguara en la ciudad de Caracas.

Se trató de una investigación de tipo *correlacional* cuyo diseño fue *transversal*, donde la población estaba constituida por 65 empleados del departamento de Control Final de la organización, por lo tanto la muestra fue igual a la población, que está estratificada por niveles de cargo a saber: jefe del departamento (1), los asistentes (5), los arqueadores (9) y cajeros (50).

El Clima Organizacional se tomó como variable interdependiente según su correlación con liderazgo o con motivación; siendo esta medida a través del cuestionario elaborado por Stringer (2002) citado en su libro "Leadership and Organizational Climate"; la variable Prácticas de liderazgo se estableció como variable independiente y fue medida a través del cuestionario creado por Stringer (2002) y finalmente la variable motivación se midió bajo el enfoque de la teoría de las necesidades de McClelland, y se consideró como variable dependiente. Primero, se estudió cada variable por separado, utilizando estadísticos descriptivos y para el estudio de la relación Prácticas de Liderazgo con Clima Organizacional y éste con Motivación el estadístico de correlación utilizado fue el coeficiente de correlación de Pearson (r), a través del programa SPSS.

Finalmente, el resultado obtenido de la investigación fue que solo existió relación positiva entre las dimensiones de las Prácticas de Liderazgo con las dimensiones del Clima Organizacional de *estructura, reconocimiento y estándares*, mientras que la relación entre el Clima y la Motivación existió mayor correlación entre *apoyo con motivación al poder y responsabilidad con motivación a la afiliación*.

Palabras Claves: Prácticas de liderazgo, Clima organizacional, Motivación, Motivación al Logro, Motivación al Poder, Motivación a la Afiliación.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN..... v

INDICE GENERAL..... vi

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS..... x

INTRODUCCIÓN..... 12

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION.....5

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....5

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....13

1.2.1 Objetivo General.....13

1.2.2 Objetivo específico.....13

1.3 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION..... 13

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO.....14

2.1 PERCEPCIÓN14

2.1.1 Percepción de la Organización.....15

2.2 LAS ORGANIZACIONES.....17

2.2.1 Comportamiento Organizacional.....19

2.2.2 Cultura Organizacional.....21

2.3. LA MOTIVACIÓN.....24

2.3.1 Teorías de procesos sobre la Motivación.....27

2.3.1.1. Teoría de la Equidad.....27

2.3.1.2. Teoría de la Expectativa.....28

2.3.1.3. Teoría del Reforzamiento.....30

2.3.2 Teorías de contenido de Motivación..... 30

2.3.2.1. Teoría de las necesidades de Maslow.....30

2.3.2.2. Teoría de ERC.....	32
2.3.2.3. Teoría de los dos Factores.....	33
2.3.2.4. Teoría de las necesidades de McClelland.....	34
2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	36
2.4.1 Antecedentes.....	36
2.4.2 Concepto de Clima Organizacional.....	37
2.4.3 Características del Clima Organizacional.....	38
2.4.4 Importancia del Clima Organizacional.....	38
2.4.5 Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer.....	39
2.4.6 Teorías del Clima Organizacional de Stringer.....	40
2.4.7 Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	42
- Clima Autoritario.....	43
- Clima Participativo.....	43
2.5 EL LIDERAZGO.....	44
2.5.1 Enfoques Teóricos de Liderazgo.....	45
- Enfoque de Rasgos.....	46
- Enfoque Conductual.....	46
- Enfoque de Contingencia.....	46
- Enfoque Situacional.....	46
2.5.2 Teoría de Practicas de Liderazgo de R. Stringer.....	47
 CAPITULO III	
MARCO REFERENCIAL.....	50
3.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	50
3.2 MISIÓN.....	51
3.3 VISIÓN.....	51
3.4 VALORES.....	51
3.5 DEPARTAMENTO DE CONTROL FINAL.....	51
 CAPITULO IV	
MARCO METODOLOGICO.....	53

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	53
4.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	54
4.3 UNIDA DE ANÁLISIS.....	54
4.4 POBLACIÓN	54
4.5 MUESTRA	55
4.6 DEFINICION DE VARIABLES.....	56
4.7 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	59
4.8 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN.....	63
4.9 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	
4.10 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	
4.11 TRATAMIENTO DE LOS DATOS.....	
4.12 PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.....	66

CAPITULO V

ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....53

5.1. PRÀCTICAS DE LIDERAZGO.....	
5.1.1. Frecuencias y Estadísticos Descriptivo por Ítem.....	
5.1.2. Las Dimensiones de las Pràcticas del Liderazgo.....	
5.2. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	
5.1.1. Frecuencias y Estadísticos Descriptivo por Ítem.....	
5.1.2. Las Dimensiones del Clima Organizacional.....	
5.3. MOTIVACIONES SOCIALES.....	
5.3.1. Frecuencias y Estadísticos Descriptivo para los tipos de Motivación Social por Ítem.....	
5.3.2. Los Tipos de Motivación Social.....	
5.3.3. Las Sub-dimensiones de Motivación.....	
5.4. RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE LAS PRÀCTICAS DE LIDERAZGO Y LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	

5.5. RELACIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y
LOS TIPOS DE MOTIVACIONES
SOCIALES.....

CAPITULO VI

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....53

6.1. Discusión de Resultados.....

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....

7.1. Conclusiones.....

7.2. Recomendaciones.....

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS68

ANEXOS.....73

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Figura 1: <i>Modelo de la Cultura en una Organización</i>	
Figura 2: <i>Fuentes de la Motivación</i>	
Figura 3: <i>Jerarquía de Necesidades de Maslow</i>	
Tabla 1: <i>Equipo de Trabajo</i>	
Tabla 2: <i>Definición de las Dimensiones de la Variable Liderazgo</i>	
Tabla 3: <i>Definición de las Sub-dimensiones de la Variable Motivación</i>	
Tabla 4: <i>Definición de las Dimensiones de la Variable Clima Organizacional</i>	
Tabla 5: <i>Operacionalización de la Variable Prácticas de Liderazgo</i>	
Tabla 6: <i>Operacionalización de la Variable Clima Organizacional</i>	
Tabla 7: <i>Operacionalización de la Sub-dimensiones de la Variable Motivación</i>	
Tabla 8: <i>Tabulación de los Ítems de las Prácticas de Liderazgo</i>	
Tabla 9: <i>Tabulación de los ítems del Clima Organizacional</i>	
Tabla 10: <i>Tabulación de los ítems de la Motivación al Logro</i>	
Tabla 11: <i>Tabulación de los ítems de la Motivación al Poder</i>	
Tabla 12: <i>Tabulación de los ítems de la Motivación a la Afiliación</i>	
Tabla 13: <i>Equivalencia para la Interpretación de la variable Motivación</i>	
Tabla 14: <i>Escala de valoración de correlación entre las variables del estudio</i>	
Tabla 15: <i>Frecuencia de los Ítems de las Prácticas del Liderazgo</i>	
Tabla 16: <i>Estadísticos descriptivos por Ítems de las Prácticas del Liderazgo</i>	
Tabla 17: <i>Escala de medición para las dimensiones de las Prácticas del Liderazgo</i>	
Tabla 18: <i>Frecuencia de los Ítems del Clima Organizacional</i>	

Tabla 19:	<i>Estadísticos descriptivos por Ítems de Clima Organizacional.....</i>
Tabla 20:	<i>Escala de medición para las dimensiones de Clima Organizacional.....</i>
Tabla 21:	<i>Frecuencia de los Ítems de Motivación al Logro.....</i>
Tabla 22:	<i>Estadísticos descriptivos por Ítem para la Motivación al Logro.....</i>
Tabla 23:	<i>Frecuencia de los Ítems de Motivación al Poder.....</i>
Tabla 24:	<i>Estadísticos descriptivos por Ítem para la Motivación al Poder.....</i>
Tabla 25:	<i>Frecuencia de los Ítems de Motivación a la Afiliación.....</i>
Tabla 26:	<i>Estadísticos descriptivos por Ítem para la Motivación a la Afiliación.....</i>
Tabla 27:	<i>Estadísticos descriptivos para las Sub-dimensiones de Motivación al Logro.....</i>
Grafico 1:	<i>Medias de la Motivación al Logro.....</i>
Tabla 28:	<i>Estadísticos descriptivos para las Sub-dimensiones de Motivación al Poder.....</i>
Grafico 2:	<i>Medias de la Motivación al Poder.....</i>
Tabla 29:	<i>Estadísticos descriptivos para las Sub-dimensiones de Motivación a la Afiliación.....</i>
Grafico 3:	<i>Medias de la Motivación a la Afiliación.....</i>
Tabla 30:	<i>Estadísticos descriptivos para los Tipos de Motivación Social.....</i>
Grafico 4:	<i>Medias de la Motivación Sociales.....</i>
Tabla 31:	<i>Correlación entre las dimensiones de las Prácticas de Liderazgo y las dimensiones del Clima Organizacional.....</i>
Tabla 32:	<i>Correlación entre las dimensiones de Clima Organizacional y los tipos de Motivación Social.....</i>

INTRODUCCIÓN

En Venezuela existen muchas empresas competitivas, las organizaciones no pueden quedarse atrás y deben implantar sistemas de mejoras para el desempeño de su personal y a la vez lograr alta productividad y rentabilidad para la misma (Brunet, 1997).

Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito e igualmente las empresas necesitan personal para su productividad (Guillen y Guil, 2000). El Clima donde se desempeña el ser humano suscita la motivación del mismo, Stringer (2002).

Para que una organización alcance sus objetivos, cada empleado debe realizar sus tareas en un nivel razonable de eficiencia, y para que los empleados realicen sus tarea de manera adecuada, deben tener la motivación necesaria, que le informen cómo se realizan tales tareas y mediante la percepción de su clima de trabajo interpretan la realidad organizacional que los rodea.

Existen diversos estudios que buscan conocer el impacto que tiene un contexto organizacional en los trabajadores, el saber cuál es el estado interno que induce a las personas en una organización para conducirse de determinadas formas y saber si existe un rol gerencial para lograr las metas de una organización.

Es por eso que, el tema de esta investigación se basa en establecer la relación que tiene la Práctica del Liderazgo con el Clima Organizacional y de este con la Motivación, aplicando cuestionarios a los empleados de un departamento seleccionado.

Es importante resaltar, que el presente estudio se realiza bajo el enfoque de Stringer (2002), el cual señala que las prácticas de liderazgo influyen sobre el clima organizacional, el cual afecta la motivación incurriendo de esta forma en el desempeño de los empleados.

Estructuralmente el trabajo se divide en siete capítulos, presentados de la siguiente manera:

En el capítulo I se presenta el Problema de Investigación, la Pregunta de Investigación, el Objetivos Generales, los objetivos Específicos de la investigación y la Hipótesis del estudio.

En el Capítulo II se presenta el Marco Teórico, la cual contiene las bases teóricas, antecedentes de la investigación, algunos enfoques y conceptos referentes al estudio.

El Capítulo III corresponde al Marco Referencial, donde se presenta una reseña histórica con sus objetivos, visión, misiones y valores de la empresa y las funciones del departamento sometida al estudio.

En el capítulo IV se presenta el Marco Metodológico, donde se señala el Tipo de Estudio, el Diseño de Investigación, Definición de las Variables, Muestra y Población, Instrumento de Recolección de los Datos, Factibilidad, Confiabilidad y Validez del Instrumento de Recolección.

En el capítulo V se presenta el Análisis de los Datos y sus Resultados, obtenidos en la Investigación.

En el capítulo VI se presenta la Discusión de los Resultados.

El capítulo VII, se presentan las Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la Investigación.

Finalmente, se presenta las Referencias Bibliográficas utilizadas en la elaboración del presente estudio y los respectivos anexos.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Schein, (1982), afirma que el ser humano es incapaz de satisfacer por si mismo todas sus necesidades, por esta razón debe unirse con otras personas para coordinar sus esfuerzos, ya que unidas las personas pueden lograr satisfacer sus necesidades y alcanzar sus objetivos, estas uniones se presentan frecuentemente en las organizaciones. Las personas buscan de otras personas por qué solos no pueden lograr su fin o meta, la conducta de un individuo favorece al otro es aquí donde surgen las Interacciones (Weick 1982).

En el mundo industrializado moderno, Spector (2002) las organizaciones forman parte de un entorno que, al modificarse rápidamente, requieren la implantación de cambios adecuados tanto en su estructura como en sus funciones. Es por eso que las organizaciones son de un modo complejas, por sus estructuras, procesos e individuos que la conforman, suficiente razón para que las organizaciones con todo lo que las envuelve y lo que ellas implican se conviertan en objeto de estudio (Chiavenato 2000).

De este modo cabe señalar, que las organizaciones con frecuencia capacitan a su personal de nivel más alto en áreas de habilidades (relaciones interpersonales, toma de

decisiones, planeación) que afecta de manera directa su desempeño como líderes (Guillen y Guil, 2000).

Se considera relevante comprender la conceptualización del liderazgo por diversos autores para tener un amplio enfoque sobre el tema.

El concepto de liderazgo evoca una multitud de pensamientos, todos los cuales de alguna manera abordan las causas, síntomas y efectos de liderazgo, es un concepto multifacético en particular en lo que se relaciona con el comportamiento en el mundo del trabajo. La investigación sobre liderazgo ha sido variada debido a que los investigadores han enfocado el concepto desde diferentes perspectivas. Alguna investigación ha examinado como son los líderes fuertes como personas, observando variables demográficas, rasgos de personalidad, habilidades, etc. (Guillen y Guil, 2000).

Para Kotter (1990), el liderazgo siempre ha sido, y probablemente seguirá siendo, un factor muy importante en la vida humana. Pero en los últimos tiempos, tanto la necesidad de liderazgo en los puestos de dirección como las dificultades de hallar líderes para ocupar esos puestos se han acentuado más de lo que la gente piensa, y la causa de ello se halla en el cambio de intensidad competitiva que se han producido en el mundo de los negocios.

Los autores Lowe y Gardner (2000) c/p Guillen y Guil (2000) llevaron a cabo una revisión importante de la investigación del liderazgo realizada en la década anterior utilizando métodos cualitativos en la que concluyo que el estudio del liderazgo implica las características de los líderes, las característica del grupo que es dirigido, la situación en la que ocurre el liderazgo y la interacción de estos factores.

Aunque el concepto liderazgo es multifacético se considera relevante el aporte realizado por el autor Stringer (2002), donde enfoca el modelo de prácticas de liderazgo que lo define como las conductas específicas que tienen los gerentes, en otras palabra los que los

gerentes hacen y no lo que son, que nos conlleva a resultados positivos dentro de la organización.

Otros autores como Landy y Conte (2005), señalan que el liderazgo ha sido acreditado al logro de los avances tecnológicos, los problemas laborales solucionados, al incremento de la confianza o simplemente a hacer más agradable el lugar de trabajo.

Es importante destacar que algunos autores han llevado a cabo, diversos estudios en la cual han relacionado el liderazgo con otras variables. Por ejemplo Marín (1988) lo relaciona con satisfacción en el grupo, Fernández y Gurley (2003) lo relacionan con el clima organizacional, Day (2001) lo relaciona con el intercambio social.

Stringer en el 2001 en su libro titulado “Leadership and Organizational Climate” relaciona las prácticas de liderazgo con el clima organizacional y resalta lo importante de estudiar el clima organizacional, por ser esta una variable útil, y después de haberle estudiado durante años destaca el poder cognitivo que tiene el clima organizacional, pues, tiene sentido para los miembros de la organización.

Según Brunet (1997), el clima hace surgir líderes fuertemente orientados hacia la estructuración y la tarea a efectuar, es por eso que aparece frecuentemente en las investigaciones el concepto de “clima de liderazgo”, término que se utiliza para definir el clima engendrado por el estilo de supervisión o de alta dirección de una empresa.

Por otra parte, Aguado c/p Brunet (1997), señala que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, qué es capaz de realizar, y hacia dónde marchara la empresa. Debido a que todas las organizaciones tienen un ambiente cambiante y las personas deben estar preparadas para este ambiente.

En el ámbito organizacional, el cambiar es inminente, como lo refiere Robbins (2004), “cambiar o morir –es el grito de aliento entre los administradores de todo el mundo” (p.556).

Sin embargo Stringer (2002), define el ambiente interno como aquel que se desarrolla con la interacción de los miembros de una organización, siendo un punto clave para lograr las metas u objetivos de la empresa, ya que debe ser el más armónico posible y el ideal para alcanzar un óptimo desempeño y rendimiento de cada uno de los individuos que la integran. Este ambiente interno es el que se le ha dado el nombre de Clima Organizacional.

El concepto de clima es un concepto de la psicología industrial-organizacional y como todo concepto, su contenido e interpretación están determinados por el enfoque empleado para su estudio. Las investigaciones sobre este tema surgen básicamente del análisis de las organizaciones modernas, las cuales se han visto influenciadas por una serie de cambios económicos, tecnológicos, sociales y de comunicación (Pérez, Maldonado y Bustamante 2006).

Según Gibson e Ivancevich (1996) define clima organizacional como el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza importante que influye en la conducta del empleado.

En consecuencia, se puede decir que el clima organizacional no se ve ni se toca, de esta forma resulta difícil medir el clima, pero si tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de toda organización, y a su vez, se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de la misma ya que el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, Brunet (1997) considera que la mayor parte de los estudios que existen actualmente sobre el clima de una organización no son lo suficientemente descriptivos.

De las diversas definiciones que existen del clima organizacional, es importante destacar la definición de los autores Litwin y Stringer (2001) quienes lo definen como “un

concepto que describe la naturaleza subjetiva y objetiva del ambiente organizacional. Estas propiedades pueden ser percibidas por miembros de la organización y esto puede ser identificado por ello en un cuestionario apropiado” (p.9).

El clima organizacional representa por lo tanto un concepto global que integra todos los componentes de una empresa. Donde, estos componentes se reagrupan bajo dos grandes variables a las cuales se ha llamado procesos y estructura organizacional (Brunet 1997), además señala que el clima también es la personalidad de una organización y puede ser sana o malsana y en consecuencia afecta el funcionamiento de sus miembros.

Igualmente para el estudio del clima organizacional diversos investigadores lo han relacionado con otras variables, de lo que cabe señalar: Di Sarli y Ruiz (1991), relacionaron la percepción del clima organizacional con la efectividad del estilo de liderazgo; Schneider (1990), lo relaciona con la cultura organizacional; Armas (2002), lo relaciona con el estrés laboral y Schel (1994), quien lo relaciona con la satisfacción laboral.

El diagnóstico del clima organizacional nos permite conocer la situación actual de las organizaciones en un momento dado, al obtener información acerca de cómo los trabajadores perciben su entorno laboral (Fernández y Gurley, 2003)

Chiavenato (2000), afirma que del concepto motivación en el nivel individual surge el concepto clima organizacional, es por eso que lo define de la siguiente manera:

“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 anterior, 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 organización (Chiavenato 2000).

Las organizaciones de hoy en día requieren empleados que muestren altos niveles de energía, estos son llamados “automotivados”, lo que significa que llevan un alto nivel de energía al trabajo y no necesitan de incentivos organizacionales para trabajar duro. Es por eso, que la motivación en el trabajo se refiere al dominio de los procesos motivacionales dirigidos a la esfera del trabajo. (Guillen y Guil, 2000). Ya que un factor importante es el contexto organizacional, debido a que motiva a los empleados y a raíz de esto surge su conducta.

Por otro lado, Pinder (1998) c/p Guillen y Guil (2000) ofrecen el siguiente concepto de motivación:

“la motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo, para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración”
(p.11).

Sin embargo, para Spector (2002) la motivación es un concepto psicológico del cual ha suscitado un debate que ha perdurado durante más de un siglo, pero que aún se resiste a una definición concreta. En general, la motivación se define como un estado interno que induce a la persona a conducirse de determinadas formas, desde cierta perspectiva, se relaciona con la dirección, la intensidad y la persistencia de la conducta a lo largo del tiempo.

Durante los pasados 40 años ha habido una abundancia de teorías de motivación en el trabajo, esto es debido a que la teoría de la motivación en el trabajo se ha propuesto desde perspectivas ambientales, sociales, cognoscitivas y disposicionales. Sin embargo, en los pasados 10 años se han hecho intentos para identificar consistencia en los constructos psicológicos que subyacen en las teorías (Guillen y Guil 2000).

Según Spector (2002), la teoría de la motivación en el trabajo se ocupa de las razones por la que algunas personas se desempeñan mejor que otras en sus empleos, desde perspectivas muy diferentes.

De esta manera la teoría de la motivación trata de explicar de qué forma provocar y mantener un determinado comportamiento (Gibson e Ivancevich, 1996). Si la empresa propone nuevas condiciones a ejecutar y nueva responsabilidad para el trabajador este actuara con una conducta motivada debido a que sentirá que la empresa confía en él.

Por otra parte McClelland (1961) c/p Agut y Carrero (2007), señala que existen necesidades que servirían para explicar la conducta motivada de las personas, llamada teoría de las necesidades personales o sociales (Poder, Logro y Afiliación) por su especial relevancia para explicar algunos aspectos motivacionales de la conducta en el trabajo. Esta teoría es utilizada por 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, y actualmente Stringer sigue utilizando esta teoría de motivación de McClelland en sus estudios más recientes de prácticas de liderazgo y el clima organizacional (Stringer 2001).

En este mismo orden de idea, esta teoría de McClelland se ha utilizado recientemente en nuevos estudios como por ejemplo, Chávez y Ramírez (2004) quienes estudiaron la relación entre los tipos de motivación social con las dimensiones del clima organizacional basado en la teoría de Stringer (2001); Nouel y Rodríguez (2002), buscan determinar el perfil de trabajadores del sector público; Ramos (1994), quien tipifico la motivación al logro con el rendimiento laboral.

De esta manera, se observa que toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y las características físicas y psicológicas, y para que toda organización logren un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores (Brunet 1997).

La conducta motivada incluye tendencias tanto de acercamiento como de evitación, cuando se piensa en motivación, suele asociarse a situaciones positivas y agradables, no obstante, el dolor, el hambre, la angustia, son fuentes potentes y frecuentes de motivación. La conducta motivada es cíclica, es un proceso dinámico, no es un estado fijo (Peña y Santalla, 2009).

Así, Stringer (2002) señala que las prácticas del liderazgo influyen sobre el clima organizacional, el cual afecta la motivación incurriendo de esta forma en el desempeño de los empleados. Es por eso que nace el estudio de cómo las prácticas de liderazgo influyen sobre el clima organizacional y está sobre la motivación en este tipo de organización a estudiar.

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

¿Cómo influyen las Prácticas del Liderazgo sobre el Clima Organizacional; y cómo el Clima Organizacional afecta la Motivación de los empleados del departamento de control final de Makro la Yaguara?

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General:

Determinar la influencia de las Prácticas del Liderazgo sobre el Clima Organizacional; y cómo el Clima Organizacional afecta la Motivación de los empleados del departamento de Control Final de Makro la Yaguara.

1.2.2 Objetivos Específicos:

1. Identificar la percepción del clima organizacional según el modelo de Stringer, de los trabajadores adscritos al departamento Control Final de Makro la Yaguara.

2. Identificar la percepción que tienen los trabajadores adscritos al departamento Control Final de Makro la Yaguara sobre las Prácticas de Liderazgo de su jefe y asistentes.

3. Identificar el perfil Motivacional de los trabajadores adscritos al departamento Control Final de Makro la Yaguara.

4. Determinar la influencia que tienen las Prácticas de Liderazgo sobre las dimensiones del Clima Organizacional de los trabajadores adscritos al departamento Control Final de Makro la Yaguara.

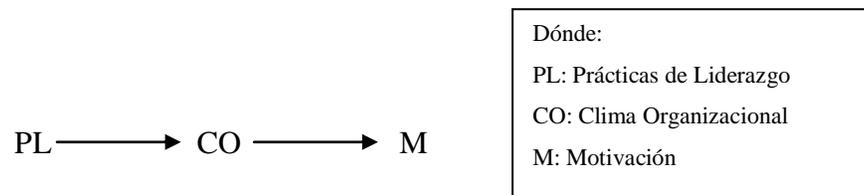
5. Determinar la influencia que tiene la percepción de Clima Organizacional sobre la Motivación de los trabajadores adscritos al departamento Control Final de Makro la Yaguara.

1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

La hipótesis está diseñada en función del objetivo general de la investigación con el tipo de estudio.

Existe una relación positiva entre las prácticas del liderazgo y la percepción del clima organizacional, así como entre la percepción del clima organizacional y la motivación de los empleados del departamento de Control Final de Makro la Yaguara.

La cual puede representarse gráficamente de la siguiente manera:



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. PERCEPCIÓN

Las personas perciben su medio en un marco de referencia organizado que han creado a partir de sus propias experiencias y valores. Sus problemas, intereses y antecedentes controlan su percepción de cada situación. Debido a que las percepciones están fuertemente influidas por los valores, personales, los gerentes no pueden motivar simplemente con el hecho de hacer afirmaciones racionales sobre el valor supuesto de las recompensas de que se reciban (Davis y Newstrom, 1991).

La percepción es un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno, (Robbins 2004), ahora bien, lo que uno percibe puede ser radicalmente distinto de la realidad objetiva.

Según Gibson e Ivancevich (1996), la percepción es el proceso mediante el cual los individuos otorgan significado al entorno, se basa en la organización e interpretación de diversos estímulos dentro de una experiencia psicológica.

Por otra parte, la percepción es un proceso cognoscitivo, que ayuda a los individuos a seleccionar, organizar, almacenar e interpretar los estímulos dentro de una interpretación coherente del mundo, la forma en que un empleado contempla una situación suele tener mucho

más que ver con la comprensión de la conducta que con la comprensión de la situación (Gibson e Ivancevich, 1996).

Según Palmer (1999) c/p Peña y Santalla (2009), las teorías modernas explican la percepción considerando cuatro criterios para analizarlas:

- Importancia del ambiente o del organismo: las teorías que enfatizan al ambiente consideran que la percepción debe centrarse en el estudio de las características de los estímulos.
- Empirismo o nativismo: considerando cual es la fuente de conocimientos. Si se considera que los conocimientos provienen del contacto del organismo con el medio o por el contrario, lo conocimientos son innatos.
- Atomismo u Holismo: nivel de análisis que se realice.
- Conducta: este criterio es metodológico y se refiere a la forma de recoger los datos, si se confía en la introspección fenomenológica del sujeto o de su conducta observable.

Cuando un individuo observa un objeto y trata de interpretar lo que ve, esta interpretación sufre una influencia considerable de las características personales del receptor. Entre las características personales que influyen en la percepción se encuentran las actitudes, personalidad, motivaciones, intereses y experiencias (Robbins 2004).

Robbins (2004), se pregunta la importante de la percepción en el estudio del Comportamiento organizacional, y determina que la conducta se basa en la percepción de la realidad, más que la realidad en sí misma, en consecuencia el mundo percibido es el mundo que importa para la conducta, de aquí radica su importancia.

2.1.1 Percepción de la Organización

La organización constituye un aspecto importante de la percepción, uno de los principios organizativos más elementales de la percepción es la tendencia a modelar los

estímulos en términos de relaciones figura – fondo, pues no todos los estímulos llegan a la conciencia de los individuos con la misma claridad. Otro de los principios que da forma a la organización conceptual se denomina conclusivo, que es la tendencia a querer completar algo a partir de partes extraviadas, como por ejemplo completar un proyecto o trabajo (Gibson e Ivancevich, 1996).

Nuestras percepciones de las personas son distintas que nuestras percepciones de objetos, porque hacemos deducciones sobre los actos de las personas que no hacemos sobre las cosas, por lo tanto, las suposiciones que hacemos sobre los estados internos de los demás influyen en nuestra percepción y nuestro juicio de sus actos. Es por eso que Robbins (2004), indica que existen factores que influyen en la percepción de las personas, estos factores son:

- La conducta con causa Interna: son aquellas que se consideran controladas por el individuo.
- La conducta con causa externa: es la que aparece como resultado de fuerzas externas, es decir, se considera que la situación obligo a la persona a actuar de cierta forma.

En este sentido, se habla de un concepto importante de la percepción al clima organizacional, es el del carácter distintivo, que se refiere si un individuo manifiesta conductas distintas en situaciones diferentes (Robbins, 2004).

De esta manera Robbins (2004), explica las distorsiones que existen de la percepción:

- *Percepción Selectiva*: la gente interpreta selectivamente lo que ve a partir de sus intereses, antecedentes, experiencias y actitudes.
- *Efecto del Halo*: significa sacar una conclusión general sobre un individuo a partir de una sola característica.
- *Proyección*: atribuir las características personales a otros.
- *Efectos del Contraste*: evaluación de las características de una persona que resultan afectadas por la comparación con otros recién encontrados y que tienen una calificación mayor o menor en dichas características.

- *Estereotipos*: son juicios basados en la percepción del grupo al que pertenece una persona.

Por otra parte Gordon (1997), nos presenta cinco pasos para reducir las distorsiones de la percepción que hacen disfuncionales a una organización:

Paso I: Reunir Información sobre comportamientos y actitudes.

Paso II: Confirmar las conclusiones, con el fin de constatar su validez.

Paso III: Diferenciar los hechos de las suposiciones, esto es importante para determinar el fundamento de las percepciones.

Paso IV: Distinguir los diferentes aspectos del comportamiento de la persona.

Paso V: Eliminar o reducir la proyección.

2.2. LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones se caracterizan por su increíble heterogeneidad, pueden ser industrias, comercios, bancos, financieras, hospitales, y otros prestadores de servicios. Pueden ser grandes, medianas y pequeñas, pueden ser públicas o privadas respecto a su propiedad, las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones (Chiavenato 2009).

Las organizaciones están bajo presión constante para cambiar en respuesta a su ambiente cambiante, Guillen y Guil (2000) quienes definen la organización como un grupo coordinado de personas que desempeñan tareas para producir bienes o servicios, conocidas de manera coloquial como compañías.

Por otra parte, Gibson e Ivancevich (1996) definen las organizaciones como personas jurídicas que permiten que la sociedad alcance logros que no podrían obtenerse actuando de forma independiente. Al observar una organización por dentro y estudiar a la gente que trabaja en ella, los procesos que aplica y la estructura que presenta aprenderemos muchas cosas, al

tiempo que se pondrá de manifiesto el trabajo interno de una unidad económica que tanto ha aportado a la actual forma de vida de la humanidad.

Según Mintzberg (1983) c/p Guillen y Guil (2000), nos ofrece una explicación exhaustiva y clara de la manera en que evolucionan las organizaciones hasta alcanzar cierta forma, se refiere a aquellas características como la estructura de una organización, donde son posibles varios tipos de estructuras y busca de manera continua encontrar una estructura que se adapte en forma óptima a su ambiente. Es decir, la estructura de una organización es un mecanismo adaptivo que permite a la organización funcionar en su contexto.

Las organizaciones cuentan con sistemas de autoridad, posición y poder y quienes trabajan en ellas tienen diferentes necesidades con respecto a cada uno de dichos sistemas. Los grupos que forman parte de las organizaciones afectan en gran medida al comportamiento personal y al de la organización (Gibson e Ivancevich, 1996).

En este mismo orden, nuevamente Mintzberg c/p Guillen y Guil (2000), explica unos mecanismos que son los procesos que usan las organizaciones para funcionar:

- *Ajuste Mutuo*: es el proceso por el cual los empleados coordinan sus esfuerzos para producir un resultado.
- *Supervisión Directa*: es la que logra la coordinación al hacer que una persona tome la responsabilidad por el trabajo de otros, dándoles instrucciones y supervisando sus acciones.
- *Estandarización de procesos de trabajo*: solo hay una acción a ejecutar, y el trabajo está diseñado de tal manera que el mismo proceso es seguido sin importar quien este desempeñando el puesto.
- *Estandarización de los productos del Trabajo*: se refiere a cuando el trabajo está diseñado de tal manera que se logra el mismo producto sin tener en cuenta las diferencias en tiempo o ubicación.
- *Estandarización de Habilidades y Conocimientos*: las organizaciones instituyen programas de capacitación para los empleados a fin de estandarizar las habilidades necesarias para desempeñarlo, controlando y coordinando dicho trabajo.

Según Schein (1982), expone que la organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, por medio de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

En este sentido propuso Mintzberg (1983) c/p Guillen y Guil (2000), que todas las organizaciones consiste en cinco partes básicas:

- *Núcleo operativo*: el núcleo operativo en una organización consiste en aquellos empleados que son responsables de llevar a cabo los deberes básicos del trabajo que le dan a la organización su propósito definitorio.

- *Ápice Estratégico*: es el responsable del éxito general de la organización entera, este se asocia con el liderazgo ejecutivo de la organización. Mintzberg se refería al ápice estratégico como el cerebro de la organización.

- *Mandos Medios*: son los que representan a aquellos empleados que tiene la autoridad cotidiana para asegurar que las metas globales establecidas por el apice estratégico son llevadas a cabo por el núcleo operativo.

- *Tecnoestructura*: son aquellos empleados que poseen experiencia técnica específica que facilita la operación general de la organización. Son especialistas en áreas de negocios que influyen en la organización, pero estas personas no desempeñan el trabajo principal de la organización (el núcleo operativo) ni son miembros de la alta gerencia (el ápice estratégico).

- *Personal de Apoyo*: proporciona servicios que ayudan a la misión básica de la organización y de manera típica incluyen el departamento de correspondencia, seguridad y servicio de conserjería.

2.2.1. Comportamiento Organizacional

Las relaciones humanas han existido desde tiempo remotos pero tratar de manejarlas dentro de una organización compleja es relativamente nuevo. Frederick Taylor el padre de la administración científica despertó el interés por las personas en el trabajo y los cambios por él generado en la gerencia prepararon el camino para el desarrollo posterior del comportamiento organizacional. También, participaron Elton Mayo y F.J. Roethlisberger con el estudio de la

conducta humana en el trabajo la cual concluyo de que una organización es un sistema social y el trabajador es, sin duda, el elemento más importante dentro del mismo (Davis y Newstrom 1991).

Las organizaciones no operan en razón de simple improvisación ni funcionan por azar, sino que se rigen por determinados planes que tienen por objeto alcanzar objetivos, cumplir la misión y realizar la visión por medio de estrategias bien definidas. El comportamiento organizacional no puede ser casual ni errático, sino que debe ser deliberado y racional. Por lo mismo, las organizaciones deben hacer un esfuerzo considerable para supervisar sus diversas operaciones y actividades (Chiavenato 2009).

Según Gibson e Ivancevich (1996), define el comportamiento Organizacional de la siguiente manera:

campo de estudio que parte de principios teóricos, métodos y principios de distintas disciplinas para estudiar las percepciones, valores, posibilidades de instrucción y acciones personales que actúan en grupos dentro de una organización. Analiza, además, los efectos que produce el entorno externo sobre la organización y sus recursos humanos, misión, objetivos y estrategias (p.6).

Por lo tanto, es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con el fin de aplicar estos conocimientos, a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. El comportamiento organizacional es una especialidad delimitada es por eso que se le llama campo de estudio y con un conjunto de conocimientos, (Robbins 2004).

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

- *Modelo Autocrático:* se basa en el poder y está orientado a la gerencia de autoridad oficial y formal, la gerencia cree que sabe lo que hace y el empleado tiene la obligación de seguir sus órdenes, donde los empleados deben ser presionados para que desarrollen sus trabajos, este modelo establece un control rígido sobre el trabajo.

- *Modelo Paternalista:* se basa en los recursos económicos, si una organización no tiene suficientes riqueza para ofrecer pensiones y otros beneficios de tipo salarial, no podrá servirse de este modelo. Favorece la dependencia del empleado respecto a la organización, en lugar de mostrar dependencia de su jefe, los empleados necesitan la organización para lograr su seguridad y bienestar. En fin, los empleados que trabajen en un ambiente de custodia se preocupan psicológicamente por las recompensas y los beneficios económicos.

- *Modelo de Apoyo:* este modelo depende del liderazgo, por medio de este la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en unión con los intereses de la organización, por lo tanto, la orientación de la gerencia es de apoyo al empleado en su desempeño, en lugar de simplemente respaldar el pago de las prestaciones al empleado como en el acercamiento paternalista.

- *Modelo Colegial:* este modelo tiene menor utilidad, ya que la rigidez del ambiente de trabajo dificulta su desarrollo, requiere que la dirección cree un sensación de compañerismo o sociedad con los empleados, esto es para que se sientan necesarios y útiles.

Gibson y Ivancevich (1996), nos dice que el comportamiento de una persona en una determinada situación incluye la interacción de sus características personales con las de la situación que afrontan, es por eso, que identificar todos los factores que conforman el comportamiento organizacional es imposible, por ello, no habla de un método de Contingencia en la que alterna de que no existe ninguna forma mejor de gestionar el comportamiento de una situación.

Por otro lado Gordon (1997), dice que el campo del comportamiento organizacional es el conjunto de conocimientos que se derivan del estudio de los actos y actitudes de las personas y sus raíces están en las disciplinas de las Ciencias Sociales, a saber: psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas.

2.2.2 Cultura Organizacional

La cultura cumple varias funciones en las organizaciones. En primer lugar, define los límites, establece distinciones entre una organización y otras. Segundo lugar, transmite una sensación de identidad a los integrantes. En tercer lugar, facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales y en cuarto lugar, aumenta la estabilidad del sistema social. (Robbins 2004).

Es por eso que al referirnos a la cultura de una organización, nos referimos a algo similar a la cultura de una sociedad, para Gibson y Ivancevich (1996) la cultura de una organización está formada por valores, ideas, presunciones, percepciones, normas y pautas de comportamiento compartidos por los que trabajan en ella. La cultura es la que ayuda a los trabajadores de una organización a responder a las inevitables incertidumbres y al caos que supone realizar un trabajo.

Según Ostroff, Kinicki y Tamkins (2003) c/p Guillen y Guil (2000), describieron que la cultura tiene tres capas:

- *Artefactos Observables*: son las acciones a nivel superficial que pueden observarse y de las que pueden extraerse algún significado o interpretación más profunda sobre la organización.

- *Valores Propugnados*: son aquellas creencias o conceptos que son avalados de manera específica por la gerencia o la organización en conjunto.

- *Suposiciones Básicas*: son inobservables y están en el núcleo de la organización, inician como valores pero con el tiempo se arraigan en forma tan profunda que se dan por sentadas.

Robbins (2004), define la Cultura Organizacional como “un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras” (p.525). También desprende que hay siete características básicas que captan la esencia de la cultura en una organización:

- *Innovación y correr riesgos*: grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- *Minuciosidad*: grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- *Orientación a los resultados*: grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- *Orientación a las personas*: grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- *Orientación a los equipos*: grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- *Agresividad*: grado en que las personas son arriesgadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- *Estabilidad*: grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Entender que la cultura de una organización es crítico para dar sentido al comportamiento observado de la misma, una descripción limitada del comportamiento, divorciada del contexto cultural en el que ocurre, es de valor limitado para entender la organización (Schein 1996).

Según Gibson e Ivancevich (1996), señala que los valores por el cual los miembros de una sociedad expresan su cultura, afectan las actitudes personales sobre la forma de comportamiento que es considerada como más eficaz frente a una determinada situación.

La cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento, estas culturas organizacionales son fuertes, estratégicamente correctas y adaptables tienen repercusiones positivas para el desempeño económico de la organización a largo plazo. En fin, la cultura puede afectar la forma en que

las personas interpretan las circunstancias, e incluso puede influir en sus esquemas para organizar y retener la información (Gordon 1997).

Por otra parte, Chiavenato (2009) señala la cultura organizacional es importante para definir los valores que orientan a la organización y a sus miembros. Los líderes asumen un papel importante en la creación y el sustento de la cultura organizacional por medio de sus acciones, sus comentarios y las visiones que adoptan. Cada organización cultiva y mantiene su propia cultura y esta cultura expresa la identidad de la organización.

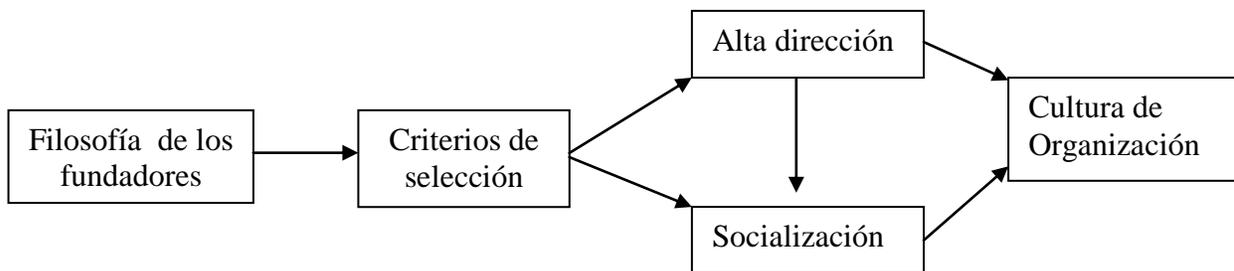


Fig. 1 Como se forma la cultura de una organización

Fuente: Robbins Stephen, (2000)

Para Robbins (2004), la formación y conservación de la cultura en una organización cumple una serie pasos, primero la cultura original procede de los filósofos de fundadores, la cual a su vez, ejerce una influencia de criterios de contratación, luego los altos directivos fijan el ambiente general de que comportamiento es aceptable y cual no lo es, también como se socialicen los empleados depende del grado que sus valores hace corresponder con los de la organización.

2.3. LA MOTIVACIÓN

La Motivación tiene diversos conceptos dependiendo de la perspectiva teórica de la cual se derive, según Peña y Santalla, (2009), la motivación es un estado interno o condición que activa la conducta, este componente conduce a un problema esencial en la definición y las explicaciones teóricas de este fenómeno: que motiva la conducta, para esto se hace una combinación de: determinantes ambientales, la urgencia, deseo, pulsión, apetencia, necesidad y el incentivo, meta u objeto de valor que indujo al sujeto a la acción.

Por otra parte, según Guillen y Guil (2000), para entender el concepto de motivación hay que conocer cinco conceptos críticos:

- *Conducta*: es la acción en la cual inferimos la motivación.
- *Desempeño*: supone alguna evaluación del comportamiento, la unidad básica de observación es la conducta, pero unida a esta hay una evaluación de la misma.
- *Capacidad*: es uno de los tres determinantes de la conducta, se considera bastante estable dentro de los individuos y puede representarse como un constructo amplio como la inteligencia.
- *Limitaciones situacionales*: estas son el segundo determinante de la conducta, son factores y oportunidades ambientales que facilitan o retardan el comportamiento.

Para Reeve (2001) c/p Peña y Santalla (2009), la motivación se refiere “al proceso psicológico que trata de explicar las causas de la conducta y sus variaciones (factores que despiertan, orientan y mantienen la conducta hasta que finaliza)”. Por lo tanto, en este proceso actúan fuerzas que provienen tanto del medio ambiente externo como de fuentes internas al individuo. Es por eso, que cada persona tiende a desarrollar algunos impulsos motivacionales como un fruto de medio cultural en el que vive.

Según, Robbins (2000) la motivación son “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”

(p.155). Es decir, la motivación es la conducta destinada a una meta específica para cumplir un objetivo en las organizaciones.

Se utiliza este concepto para explicar las diferencias en la intensidad de la conducta y para señalar la dirección de la misma, es por eso, que el concepto de motivación se utiliza para describir la fuerza que actúan sobre el individuo y orienta su conducta (Gibson e Ivancevich 1996).

A continuación un esquema de las fuentes de la motivación expuesta por Peña y Santalla (2009):

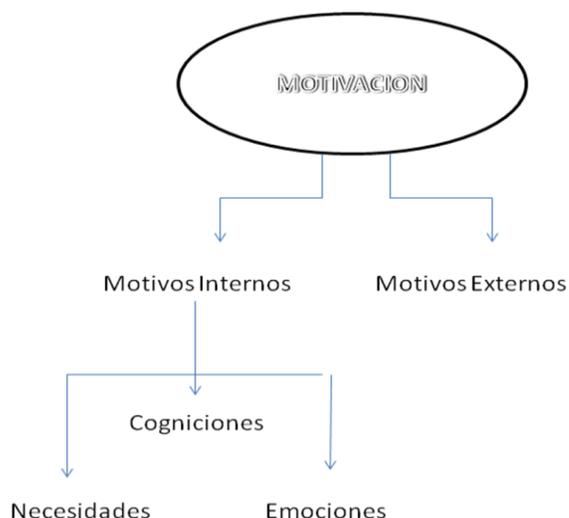


Fig. 2 Fuentes de la Motivación
Fuente: Peña y Santalla (2009)

La motivación sirve de vínculo que enlaza los eventos ambientales con la conducta de los sujetos, cuando se acentúan los factores internos y permanentes de los individuos como fuentes de motivación se proponen motivos tales como necesidades, cogniciones y emociones. Es decir, las necesidades son condiciones fisiológicas que se relacionan con el mantenimiento de la vida y la supervivencia. Hambre, sed y sueño son las necesidades motivacionales más estudiadas. Las fuentes cognitivas de la motivación son eventos mentales en la forma de

expectativas, esquemas y creencias que dirigen la conducta (Peña y Santalla 2009). Finalmente, los factores externos y de situación, como fuentes motivacionales, se concretan en consecuencias de la conducta e incentivos, y más ampliamente en situaciones sociales y culturales.

Las organizaciones deben tener la responsabilidad de motivar a la gente, dándole la oportunidad al empleado de utilizar su motivación en beneficio de los objetivos o propósitos de la organización (Schein 1982).

Según Chiavenato (2009), existen dos tipos de motivaciones: motivación positiva y la motivación negativa, donde las organizaciones utilizan más las sanciones que las recompensas para modificar o mejorar el desempeño de las personas, en otras palabras utilizan más la acción negativa (reprender o sancionar) que la acción positiva (incentivar y motivar).

Por otro lado, Peña y Santalla (2009), dicen que la conducta motivada es cíclica, que incluye tendencias tanto de acercamiento como de evitación, que cuando se piensa en motivación suele asociarse a situaciones positivas y agradables, no obstante, el dolor, el hambre, la angustia, son fuentes potentes y frecuentes de motivación. Estos autores se refieren a que la conducta es cíclica porque pueden ser definidos como un ciclo de cuatro etapas:

- *Anticipación*: donde se inicia la influencia del motivo sobre la conducta.
- *Activación y dirección*: el motivo activado en la fase anterior, legitima la conducta que le sigue en pos de alcanzar la satisfacción de ese motivo.
- *Realización y retroalimentación*: el individuo participa en las conductas que le permiten aproximarse a la meta, sea esta de acercamiento o evitación.
- *Resultados*: la persona vive la consecuencia de la satisfacción de su motivo. Si el motivo no se satisface, entonces la conducta persistirá hasta lograrlo.

2.3.1. TEORÍAS DE PROCESOS SOBRE LA MOTIVACIÓN

Durante los pasados 40 años han existido diversas teorías de la motivación en el trabajo. Estas teorías ofrecen explicaciones diferentes para el mismo aspecto del comportamiento humano, es decir, las teorías de la motivación en el trabajo se han propuesto desde perspectivas ambientales, sociales, disposicionales y cognoscitivas (Guillen & Guil 2000).

Según Gibson & Ivancevich (1996), la motivación de los empleados ya se consideraba importante en 1789 cuando Samuel Slater se interesó por la creación de un marco laboral en el que los trabajadores pudieran sentirse a gusto en su trabajo, es por eso, que las teorías de proceso sobre la motivación describen y analizan como se estimula, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta.

Se presentaran las diversas teorías de la motivación en el trabajo, Robbins (2004) es importante conocer estas teorías por las siguientes razones: representan los cimientos sobre los que se erigen las teorías contemporáneas y existen administradores que recurren a ellas para explicar la motivación de los empleados.

2.3.1.1. Teoría de la Equidad

Tiene su origen en la teoría de la psicología social llamada teoría de la comparación social, esta teoría sugiere que las personas comparan su actuación laboral con la de un tercero y que hacen juicios respecto a esta comparación. También dice que la persona estará motivada en proporción con la justicia que perciba en las recompensas que recibe por una cantidad determinada de esfuerzo (Gordon 1997).

Según, Gibson & Ivancevich (1996) la teoría de la equidad de la motivación es “la teoría que examina las discrepancias en la persona, después de que haya comparado su relación input/resultados con la de otra persona referente” (p.219). Esta teoría de la motivación

se basa en la asunción de que los individuos que trabajan a cambio de ciertos beneficios están motivados por un deseo de recibir en su trabajo un trato de igualdad.

Por otra parte Robbins (2000) expone que si percibimos que nuestra relación es igual a la de otras personas que consideramos importantes y con las que nos comparamos, se dice que hay un estado de equidad, pero cuando nos parece que la relación es inequitativa sufrimos una tensión de desigualdad.

Esta teoría de la equidad para Guillen & Guil (2000) tiene bases perceptuales y sociales debido a que la motivación es un función de cómo se ve una persona a sí misma en comparación con otros. Su creador Adams S. (1965) propuso que esta teoría tiene cuatro partes principales:

- Debido a que es una teoría basada en la percepción, el individuo se percibe a sí mismo en comparación con otros. La persona que percibe es llamada *persona*.

- Se postula que la persona se compara a sí misma con otro individuo. Esta otra persona se llama *otro*.

- Todos los recursos que la persona lleva al trabajo son el tercer componente, en forma colectiva estos recursos se conocen como *aportaciones* (incluyen la educación, experiencias, inteligencia, habilidad, salud de la persona).

- Todos los beneficios que la persona del empleo denominado en forma colectiva como *resultados* (incluyen beneficios, paga, condiciones laborales, beneficios por antigüedad).

2.3.1.2. Teoría de la Expectativa

La expectativa es la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea, las expectativas se presentan en términos de probabilidades, la estimulación que haga el empleado del nivel en el que el desempeño estará determinado por la cantidad de esfuerzo dedicado (Davis y Newstrom 1991).

Según Guillen y Guil (2000), la teoría de la expectativa en motivación es “una teoría de la motivación basada en el grado percibido de relación entre cuanto esfuerzo hace una persona y el desempeño que resulta de ese esfuerzo” (p.390).

De acuerdo con Robbins (2000), esta teoría incluye tres tipos de relaciones:

- *Relación de esfuerzo y desempeño*: probabilidad percibida de que ejercer cierto esfuerzo llevara al desempeño.

- *Relación de desempeño y recompensa*: grado en el que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel traerá el resultado deseado.

- *Relación de recompensa y metas personales*: grado en el que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales del individuo.

Según Gibson e Ivancevich (1996), exponen un concepto más amplio de la teoría de la motivación por expectativas:

teoría por la cual un empleado afronta una serie de resultados de primer nivel y selecciona uno basándose en como la selección se relaciona con los resultados del segundo nivel. Las preferencias del individuo se basan en la fortaleza (valoración) del deseo de conseguir el segundo nivel y en la percepción de la relación entre los resultados del primero y del segundo (p.213).

Por otra parte, V. Vroom (1964) c/p Gordon (1997), su modelo era que la motivación estaba en función de las expectativas, la valencia y el conducto. En la que se expresa de la siguiente manera:

Motivación = E x V x I (Expectativa x Valencia x instrumento)

Donde, en primer lugar la motivación estará en función de las expectativas, que se refiere a que un individuo perciba que su esfuerzo dará por resultado un desempeño, en

segundo lugar, la valencia describe el valor que la persona adjudica a diversos resultados que se derivan del desempeño y en tercer lugar, la instrumentalidad que se refiere a la percepción del individuo de que el desempeño producirá ciertos resultados positivos o negativos.

En fin, la teoría de Vroom dice que la motivación está en función de la interacción de las expectativas, la instrumentalidad o la valencia.

2.3.1.3 Teoría del Reforzamiento

Esta teoría tiene una marca impresionante de factores de predicción, como cantidad y calidad del trabajo, constancia del esfuerzo, ausentismo, retardos y tasa de accidente. No arroja muchas luces a la satisfacción de los empleados ni a la decisión de renunciar (Robbins 2000).

Según, Guillen y Guil (2000) la teoría del reforzamiento es uno de los enfoques más antiguos, también conocida como condicionamiento operante y conductismo y está basada en la programación de recompensas recibidas por el comportamiento que se exhibe. Esta teoría tiene tres variables clave: estímulo, respuesta y recompensa. Donde, estímulo es cualquier variable que produce una respuesta conductual, una respuesta es alguna medida del desempeño en el puesto, como productividad o ausentismo y recompensa es algo de valor que se da al empleado con base a la respuesta conductual observable.

2.3.2. TEORÍAS DE CONTENIDO DE MOTIVACIÓN

Según Gibson & Ivancevich (1996), estas teorías se enfocan en factores intrínsecos a la persona que estimulan, orientan, mantienen y detienen la conducta, es decir pretenden determinar las necesidades específicas que motivan a la gente.

2.3.2.1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

Esta teoría está basada en un ordenamiento secuencial de necesidades humanas que buscan satisfacer los individuos en progresión serial, comenzando con las necesidades fisiológicas y culminando con la necesidad de autorrealización. Guillen y Guil (2000), esta teoría de la motivación fue concebida por A. Maslow (1987) quien señala que en cada ser humano se encuentra cinco necesidades primordiales:

- *Necesidades fisiológicas*: son las más básicas, su satisfacción es necesaria para la supervivencia, incluyen la necesidad de aire, agua y alimento.

- *Necesidades de Seguridad*: incluyen estar libre de amenazas, privaciones y peligros. Implican la autoconservación.

- *Necesidades Sociales*: incluyen el deseo de asociarse, pertenencia y compañía, estas necesidades implican la capacidad de un individuo para existir en armonía con otros.

- *Necesidades de Autoestima*: incluyen seguridad en sí mismo, reconocimiento, aprecio y el respeto de los pares de uno. La satisfacción de estas necesidades produce una sensación de adecuación, su frustración produce sentimientos de inferioridad y desamparo.

- *Necesidades de Autorrealización*: la más conocida y menos entendida, es la realización del potencial pleno de uno. “volverse cada vez más lo que uno es, convertirse en todo lo que uno es capaz de hacer”.

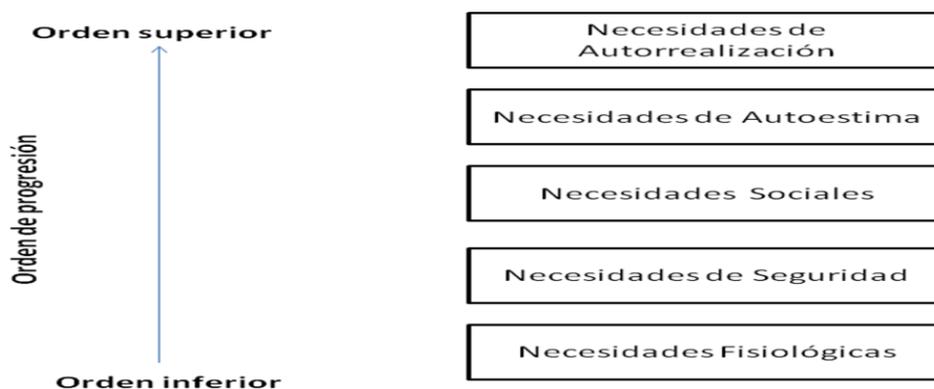


Fig. 3 Jerarquía de necesidades de Maslow

Fuente: Guillen C. & Guil R. (2000)

Por su parte, Robbins (2000) explica que en la medida en que unas necesidades quedan satisfechas, la siguiente se vuelve la dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirmaría que aunque ninguna necesidad queda satisfecha completamente, si está lo suficientemente satisfecha deja de motivar. Entonces, de acuerdo con Maslow (1987) para motivar a una persona hay que comprender en que parte de la jerarquía se encuentra ahora y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel en que se encuentra en ese momento.

Maslow separó las cinco necesidades en orden superior e inferior, donde las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior y las sociales de estima y de autorrealización como de orden superior.

Aunque Maslow suponía que todas las personas poseemos la tendencia a la autorrealización, aproximadamente el 1% de la población llega a autorrealizarse. Esto se debe a que las necesidades de carencia dominan la motivación y se imponen sobre la necesidad de desarrollo, ya que el medio ambiente es poco favorable y las personas tienen excesiva presión de estas necesidades de carencia. Goble (1997) citado por Peña y Santalla (2009).

2.3.2.2. Teoría ERC

Teoría creada por C. Alderfer quien afirma que las necesidades insatisfechas motivan a la persona, es decir, las personas con necesidades insatisfechas de reconocimiento se sentirían motivadas si su trabajo cubriera esas necesidades, sin embargo su mecanismo de satisfacción es muy diferente a la de Maslow pero estaban de acuerdo en que las personas primero satisfacen las necesidades de orden inferior y después la de orden superior (Gordon 1997).

Según, Gibson & Ivancevich (1996) hay tres grupos de necesidades básicas en esta teoría:

- *Existencia*: necesidades que se ven satisfechas por factores como los alimentos, el aire, el agua, el salario y las condiciones laborales.

- *Relación*: necesidades que se satisfacen mediante las relaciones sociales e interpersonales significativas.

- *Crecimiento*: necesidades satisfechas por el individuo que hace aportaciones creativas o productivas.

La teoría de ERC contiene una dimensión de frustración y regresión, se observa que cuando una necesidad superior se frustra, se despierta, el deseo del individuo de compensar una necesidad inferior (Robbins 2000).

La Teoría ERC sobre la motivación de Alderfer difiere de la jerarquía de necesidades de Maslow en la forma en la que la gente avanza a través de las diversas necesidades. Maslow propuso que las necesidades no satisfechas son las que predominan y que el nivel superior subsiguiente no se activa o se pone en marcha hasta que la necesidad predominante no ha sido satisfecha adecuadamente. Por el contrario, la teoría ERC, sugiere que el proceso de satisfacción-progresión que propone Maslow, también está en juego un proceso de frustración-regresión. (Gibson & Ivancevich 1996).

2.3.2.3. Teoría de los dos Factores de Herzberg

Propuesto por el psicólogo Frederick Herzberg basado en que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste puede determinar el éxito o el fracaso, es por eso que Herzberg investigo sobre que quiere la gente en su trabajo, es por eso que define la teoría de los dos factores “como los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, en tanto que los extrínsecos con la insatisfacción” (p.159). (Robbins 2000).

Según Gordon (1997), para elevar la satisfacción laboral, en lugar de motivar a los trabajadores explícitamente, dividieron su trabajo en dos tipos de elementos:

- *Los Motivadores*: que son las características del contenido del puesto, entre ellas responsabilidad, autoestima, autonomía y crecimiento. Satisfacen las necesidades de orden

superior y producen la satisfacción laboral en fin, si se aumentan los motivadores, la persona se verá motivada para invertir mayor esfuerzo y obtener mejores resultados.

- *Los factores de Higiene*: son las características del contexto del trabajo, entre las que se encuentran las políticas de la compañía y las costumbres, los sueldos y salarios, las prestaciones y las condiciones laborales.

Sin embargo, esta teoría ha sido la más criticada (Gibson & Ivancevich, 1996) en primer lugar porque esta teoría se basó originalmente en una muestra de contables e ingenieros, entonces, los críticos se preguntaban si una muestra tan limitada puede justificar su generalización a otros grupos ocupacionales, en segundo lugar, algunos investigadores opinan que el trabajo de Herzberg simplifica la naturaleza de la satisfacción en el trabajo, lo que puede llevar a suponer que para un gestor puede resultar fácil conseguir que exista satisfacción en el trabajo, y en tercer lugar, es que no presta la debida atención a las pruebas de las implicaciones de la teoría para la motivación y los resultados.

2.3.2.4. Teoría de las Necesidades de McClelland

Cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales que afectan la manera en que los individuos ven sus trabajos y manejan su vida, este estudio realizado por McClelland desarrollo un esquema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes, y estos impulsos motivacionales de los individuos reflejan elementos de la cultura en que crecieron: familia, iglesia, escuela y libros. (Davis y Newstrom 1991).

Gibson e Ivancevich (1996), definen la teoría de las necesidades aprendidas como “la teoría que propone que una persona con una fuerte necesidad estará motivada a emprender las conductas apropiadas para satisfacer su necesidad. Las necesidades de una persona se aprenden de la cultura de una sociedad” (p.178). Estas necesidades aprendidas son: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder.

McClelland c/p Robbins (2000), define estas tres necesidades aprendidas:

- *Necesidad de logro*: es el impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por lucha para tener éxito. El logro es importante por sí mismo, y no por las recompensas que lo acompañan (Davis y Newstrom 1991).

- *Necesidades de poder*: es la necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo.

- *Necesidades de afiliación*: deseo de tener relaciones amistosas y cercanas.

Para Agut y Carrero (2007), estos tres tipos de necesidades sociales tienen como hilo conductor la orientación del individuo hacia el exterior para la satisfacción de sus necesidades, es decir, el sujeto depende, para dirigir sus acciones, de sus grupos de referencia primaria y de los criterios por ellos establecidos y asumidos por él.

Por otra parte Gordon (1997) expone que McClelland ofrece una forma muy diferente de concebir las necesidades, en lugar de organizar las necesidades por orden jerárquico como es el caso de Maslow, él desde un principio buscaba la explicación del éxito industrial relativo de diversos países. De esta manera, McClelland argumenta que es posible enseñar a las personas a aumentar su necesidad de logro y a mejorar su desempeño. Esto sería por medio de las necesidades aprendidas vistas anteriormente.

Adicionalmente, Gibson & Ivancevich (1996) señala que para medir el logro no basta con suponer que los que trabajan duramente y con tenacidad sienten necesidad de logro, en tanto que los que trabajan por impulsos no la sienten. Es por eso, que para valorar las diferencias individuales en los tres tipos de necesidades propuestos se aplica el test de apercepción temática (TAT), que la define así: “es el test proyectivo que utiliza el análisis de los dibujos realizados por una persona para evaluar las diferencias individuales, como la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación” (p.178).

Schein (1982), afirma que la teoría de McClelland (1961) es la que más nos ayuda a entender la carrera organizacional del empresario, debido a que tiende a tener una motivación de logro más alta y una motivación de afiliación más baja que el común de las personas, es decir, que cada ser humano siente necesidades ya sea por afiliación, logro o poder, pero la intensidad hacia esa necesidad de cada persona varía, no es la misma, esto depende de la situación.

Stringer (2002), presenta los principios básicos de la teoría de la motivación de McClelland:

- Las personas adultas cuentan con energía potencial que les permite comportarse de diferentes maneras.
- El uso adecuado de la energía potencial depende de la situación específica en la que la persona se encuentre.
- Las características de cada situación despierta diferentes motivos o fuentes de energía.
- Al cambiar la naturaleza de ambiente en el que se desempeña la persona se estimulan diferentes tipos de investigación.
- La dirección y la persistencia del comportamiento humano cambia con la motivación.
- El comportamiento depende del tipo de necesidades que la persona tiene y las características y oportunidades presentes en el ambiente en que se desenvuelve.

2.4. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.4.1 Antecedentes

Según Guillen y Guil (2000), 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.

Toda organización crea su propio clima o ambiente laboral en las que se reflejan las normas, valores, cultura, luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae, la manera de comunicarse y su relación entre empleado y patrono y el manejo de la autoridad dentro del sistema (organización) (Katz & Kahn 1981).

Toda situación de trabajo para Brunet (1987), implica un conjunto de factores específicos en el individuo, como las aptitudes y características físicas y psicológicas del mismo. Es por eso, que el individuo aparece sumergido dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de una organización. El clima es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior, si existe un clima muy rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje desbordar por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento.

Según el Dr. R. Suarez (2008) indica que la responsabilidad de manejar un clima organizacional corresponde a toda la organización en sí, y no solamente al área de gestión humana, ya que estas áreas toman un rol de facilitador y consultor del proceso.

El clima organizacional incluye las percepciones de los empleados y evaluaciones de la práctica de liderazgo, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales entre empleados, refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado (Cotton 2003) también expresa que las percepciones sobre el clima organizacional son determinadas de forma crítica del comportamiento de las personas en las organizaciones, por medio de la relación entre las características del entorno laboral y las respuestas de los empleados.

Por otra parte Stringer (2002) en su libro “Leadership and Organizational Climate” afirma que el clima organizacional está determinado por cinco factores como: la practicas de liderazgo, el sistema formal, la estructura de la organización, la estrategia, ambiente externo y la historia de la organización, donde el determinante más importante es la práctica de liderazgo.

2.4.2. Concepto de Clima organizacional

Los investigadores de este ámbito no se ponen de acuerdo para definir el clima organizacional, es por eso que existe una gran polémica respecto a este concepto. En efecto, el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que este, presente, de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que no se sabe si el empleado lo evalúa en función en función de sus opiniones personales o de las características de la organización (Brunet 1987).

Según Goncalves c/p Brunet (1987), define el clima organizacional de la siguiente manera:

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización (p. 2).

Por otra parte, Stringer (2002), expone que “el clima organizacional representa la colección y el patrón de los determinantes del medio ambiente que motivan” (p.9)

2.4.3. Características del Clima Organizacional

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

- “El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- El clima tienen 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 y culturales de la organización.
- El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento” (p.13).

Para que las organizaciones logren un alto grado de eficiencia, es necesario trabajar en ambientes altamente motivados, ya que debido a esto el personal estará en un alto grado motivado y se sentirá identificado con la organización. Es por eso que el empleado debe ser considerado un activo vital (Brunet 1987).

2.4.4. Importancia del Clima Organizacional

Según Brunet (1987), el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que a la vez estos elementos forman parte del clima. Así se vuelve importante el clima organizacional por tres razones:

1. Evaluar las fuentes de conflictos, de estrés que contribuyan al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Dar inicio y sostener un cambio que muestren los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
3. Seguir el desarrollo de si organización y prever los problemas puedan seguir.

Según Cotton (2003), señala que la forma más eficiente y efectiva de mejorar el clima organizacional es utilizando un sistema de medición de calidad para diagnosticar como operan los elementos del clima y aplicar un proceso que comprometa a los empleados a conocer el diagnóstico sobre el clima y contribuir en el diseño de acción.

2.4.5. Teoría de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968)

El modelo de Litwin y Stringer (1968) c/p Fernández y Gurley (2003), es un intento de 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.

Estos autores realizaron un estudio en el año 1968, llamado “Motivación y Clima Organizacional” con el fin de comprobar la influencia del estilo de liderazgo del clima organizacional sobre la motivación.

Entre los objetivos de dicho estudio se encuentra (Litwin y Stringer, 1968):

- Estudiar la relación entre estilo de liderazgo y clima organizacional.
- Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos por medio del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.

- Determinar los efectos del clima organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

Las dimensiones que analizaron Litwin y Stringer (1968), sobre el clima organizacional que influyen en la conducta motivada fueron las siguientes:

- *Estructura*: se refiere al sentimiento que los empleados tienen acerca de las restricciones en el grupo, que cantidad de reglas, regulaciones y procedimientos existen.

- *Responsabilidad*: el sentimiento de autonomía, “ser tu propio jefe”, no tener que chequear de nuevo todas sus decisiones, cuando se tiene que hacer un trabajo, sabiendo que es su trabajo.

- *Recompensa*: es el sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho, enfatizando las recompensas positivas sobre los castigos, la percepción de equidad en los pagos y en las políticas de promoción.

- *Riesgo*: el sentimiento de riesgo y desafíos en el trabajo y en la organización.

- *Calor*: el sentimiento general de un buen compañerismo que prevalece en el ambiente de trabajo, el énfasis de ser aceptado, la prevalencia de grupos sociales.

- *Apoyo*: la ayuda percibida de los gerentes y de otros empleados en el grupo laboral.

- *Estándares*: la importancia percibidas de las metas implícitas y explícitas y de los estándares de desempeño, el énfasis de hacer un buen trabajo.

- *Conflicto*: el sentimiento de que gerentes y otros trabajadores quieren oír diferentes opiniones.

- *Identidad*: se refiere al sentimiento de pertenecer a la empresa como miembro valioso de un equipo de trabajo identificándose con las metas y normas organizacionales.

2.4.6. Teoría del Clima Organizacional de Stringer (2002)

Según el modelo de Stringer (2002) c/p Fernández y Gurley (2003), el clima determina el desempeño de una organización. “El clima influye en el desempeño porque está directamente relacionado con la motivación, la cual es, la energía que pone la gente en su

labor. La teoría de motivación que mejor describe los fenómenos que surgen en el ambiente de trabajo es la de la tricotomía de necesidades de McClelland. Se conoce de diferentes tipos de clima organizacional que pueden suscitar los tres tipos de motivación de McClelland (afiliación, poder y logro) y a su vez se puede medir como lo hacen” (p.1).

Por otra parte, Stringer (2002) señala que los líderes de las organizaciones crean y dirigen la energía motivacional que obliga a las personas a actuar, ya que las practicas d liderazgo afectan los sentimientos, las motivaciones y los comportamientos de las personas, por lo tanto el liderazgo crea un clima en la organización y este influye en el desempeño de la organización.

En fin, Stringer (2002) concluye que el clima organizacional consta de estas dimensiones:

- *Estructura*: refleja la percepción que los trabajadores tienen de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades.

- *Estándares*: 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.

- *Responsabilidad*: refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser su propio jefe y tomar sus propias decisiones.

- *Reconocimiento*: el sentimiento que tienen los empleados de ser recompensados por el trabajo bien hecho. Es la medida que las organizaciones utilizan más el premio que el castigo.

- *Apoyo*: refleja el sentimiento que tienen los empleados de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo.

- *Compromiso*: refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas de la organización.

Es importante señalar las cinco determinantes principales del clima organizacional que expone Stringer (2002) c/p Fernández y Gurley (2003):

- *Prácticas de Liderazgo*: es el determinante más importante en el clima de una organización es la conducta diaria de los líderes de esta. El gerente de un grupo de trabajo tiene gran influencia en las expectativas de sus miembros. Ellos controlan las recompensas, establecen las reglas de trabajo y las estructuras, hacen cumplir los estándares de desempeño y ponen las reglas en el lugar de trabajo. La manera más rápida de cambiar el clima de un organización es cambiando la manera como ésta es manejada.

- *Sistema Formal y la Estructura de la Organización*: es el segundo determinante más importante del clima, los cuales son los aspectos formales de la organización, incluyendo el diseño de las tareas y del trabajo, el sistema de recompensas, las políticas y procesos, y la posición de las personas dentro de la estructura de la organización.

- *La Estrategia*: la estrategia de una organización puede tener profundo impacto en su clima y puede influenciar en como los empleados se sienten acerca de sus oportunidades de logro, recompensas, obstáculos para tener éxito y en su satisfacción.

- *El Ambiente Externo*: este ambiente es el cual una organización compite juega un rol importante en el clima de la organización. Factores como Las regulaciones del gobierno, condiciones económicas, fuerza de las industrias competitivas y la tecnología cambiante crean presión en las organizaciones.

- *La Historia de la organización*: tiene gran impacto en su clima. Las personas se formaran expectativas en cuanto recompensas castigos y las consecuencias de sus actos a partir de lo que saben que ha ocurrido antes en la organización.

El determinante más importante del clima son las prácticas diarias de los líderes de la organización. Aunque es casi imposible cambiar el ambiente externo o la historia de la organización al igual que resulta difícil y toma tiempo cambiar las estrategias así como cambiar todo el sistema formal de la organización, mientras que un líder si puede cambiar sus prácticas de liderazgo (Stringer 2002).

2.4.7. Teoría del Clima Organizacional de Likert (1967)

Investigador bien conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, Rensis Likert presenta una de las teorías organizacionales más completas. Esta teoría del clima organizacional permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudia, y ayuda a conocer las variables que conforman el clima en la organización (Brunet 1987).

Según Likert (1967) c/p Schein (1982), expresa dos ideas claves a la teoría de la organización: la primera es que toda organización pueda ser considerada como un todo, donde los grupos se relacionan unos con otros y el segundo, que los grupos se conectan a través de las personas.

Likert citado por Brunet (1987), establece tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

1. *Variables Causales*: variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona por medio de los resultados obtenidos. Este tipo de variable se caracteriza por dos rasgos fundamentales: pueden ser modificadas y por ser variables independientes (de causa y efecto).

2. *Variables Intermediarias*: son variables que están determinadas a medir el estado interno de la empresa, por medio de los aspectos: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables son importantes porque constituye los procesos organizacionales de una empresa.

3. *Variables Finales*: son variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos anteriores, reflejan los resultados obtenidos por la organización, por medio de la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

Según Brunet (1987), señala que la interacción de las variables de Likert trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional:

1. Clima de tipo Autoritario:

- Sistema I Autoritario Explotador: aquí la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

- Sistema II Autoritario Paternalista: es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

2. Clima de tipo Participativo:

- Sistema III Consultivo: este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados.

- Sistema IV participación en grupos: Aquí la dirección tiene plena confianza en sus empleados. La toma de decisiones están diseminados en toda la organización, la comunicación no se hace solo de forma descendentes y ascendente sino también de forma lateral.

Según Likert c/p Brunet (1987), los sistemas expuestos I y II son correspondientes a un tipo clima cerrado donde su estructura es rígida, debido a que el clima es desfavorable; por otra parte los sistemas III y IV corresponde a un clima de tipo abierto donde su estructura es flexible creando un clima favorable.

Es por eso que el instrumento más frecuente a utilizar para medir el clima organizacional consta de ocho dimensiones según Likert (1967) c/p Brunet (1987):

- Los métodos de mando: es la manera o forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

- Las características de las fuerzas motivacionales: se refiere a los procedimientos que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

- Las características de los procesos de comunicación: se refiere a la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa y la manera de ejecutarlo.

- Las características de los procesos de influencia: se refiere a la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.

- Las características de los procesos de toma de decisiones: se basa en las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación: es la forma en que se establece el sistema fijación de objetivos.
- Las características de los procesos de control: es el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimientos y de perfeccionamiento: es la planificación así como la formación deseada.

2.5. EL LIDERAZGO

Según Katz & Kahn (1981), el liderazgo “es el atributo de una posición, la característica de una persona y una categoría de conducta” (p.336). El concepto de liderazgo se relaciona con dos términos importante, el agente que influye y la persona influida, en base a esto, se puede decir que un líder es un supervisor de primera línea.

La investigación sobre liderazgo tiene concepto multifacético desde diferentes perspectivas y para conocer un líder fuerte, se basa en los rasgos de la personalidad y habilidades. Para hacer un estudio de liderazgo hay que conocer las características del líder, del grupo que es dirigido, la situación en la que acontece el liderazgo y la interacción de factores (Guillen y Guil 2000).

Por otra parte, Robbins (1996) el liderazgo “es la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas” (p.413), el liderazgo busca cambios y quienes se encargan de estos cambios son los llamados líderes quienes desarrollan una visión futura para una organización.

Davis y Newstrom (1991), establecen que “sin liderazgo en una organización será simplemente una confusión de personas y máquinas de la misma manera en que una orquesta sin

director sería música e instrumento” (p.234). En toda organización debe existir un líder que sobrelleve el desempeño de otros y busque el éxito, la conducta de un líder influye mucho sobre la conducta de un individuo dentro de la organización (Stringer 2002).

El liderazgo, por lo tanto, es la capacidad de un jefe que conduce y dirige, y es vital para la supervivencia de cualquier negocio o empresa. Cualquier empresa puede tener una planeación, organización y control adecuados, y no sobrevivir debido a una falta de liderazgo adecuado. Por otro lado, muchas empresas que utilizan técnicas de planeación, organización y control ineficaces han sobrevivido debido a una dirección dinámica. No es posible dar su justo valor a la enorme importancia del liderazgo como determinante esencial para la supervivencia de una empresa (Heifetz 1997 c/p Fernández y Gurley 2003).

En las organizaciones Katz y Kahn (1981), se tienen tres tipos de conducta de liderazgo:

- La inducción de modificaciones estructurales.
- La integración de estructura.
- El uso de la estructura adecuadamente estructurada para que la organización siga funcionando con certeza.

2.5.1. Enfoques Teóricos del Liderazgo

Existen cuatro enfoques para explicar un líder eficaz, uno busca determinar rasgos universales de personalidad de un líder, otro enfoque explica el liderazgo en términos del comportamiento de una persona, el penúltimo enfoque es un modelo de contingencia para explicar lo inadecuado de las otras teorías de liderazgo y el último enfoque es el situacional (Robbins 1996).

- *Enfoque de Rasgos*

Guillen y Guil (2000), consideran este tipo de teoría como “una concepción de que liderazgo se entiende mejor en función de rasgos o disposiciones que tiene un individuo y que

explican el liderazgo observado” (p.424). Esta descripción se relaciona a las características de la personalidad de un individuo y características físicas, esto es lo que hace que resalte lo que es un líder.

Según Robbins (1996), se busca rasgos que se asocien a un líder y esto se basa en una perspectiva hacia el sujeto, existen seis rasgos más característicos que identifican un líder: la ambición y energía, el deseo de dirigir, la honradez e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimientos adecuados para sus puestos.

- *Enfoque Conductual*

Según Robbins (1996) este enfoque “propone que ciertos comportamiento específicos diferencian un líder de los no líderes” (p.415). Se basa en las acciones de la persona, es decir, en la conducta del individuo para guiar a un grupo específico.

- *Enfoque de Contingencia*

Según Guillen y Guil (2000), lo definen como “la concepción de que el liderazgo se entiende mejor por el uso del poder y la influencia ejercidos por una persona sobre un grupo (p.427). Esta relación se llama líder sobre subordinados donde el objetivo del líder es que los subordinados se comporten en ciertas formas de acuerdo a la situación.

- *Enfoque Situacional*

Guillen y Guil (2000), exponen que es “una concepción de que el liderazgo se entiende mejor en función de factores situacionales que promueven la ocurrencia del liderazgo” (p.432). Este tipo de enfoque contiene dos dimensiones de liderazgo, el comportamiento enfocados a la tarea y a las relaciones (Robbins 1996).

Por otra parte Guillen y Guil (2000), expone que la premisa fundamental es que ciertos estilos de comportamiento que son efectivos en una situación pueden no ser efectivos en una situación diferente.

2.5.2. Teoría de Prácticas de Liderazgo de R. Stringer (2002)

Stringer (2002) c/p Fernández y Gurley (2003), expresa que a lo largo de su vida como investigador, se ha percibido que no existe una lista perfecta de prácticas de liderazgo que defina la realidad. Por tal motivo, se dedicó a definir una lista que sea más útil y manejable y que pueda ser aplicable a su vez a lo largo de diversas situaciones que se presenten en una organización. Es por eso, que decide organizar las prácticas de acuerdo a las dimensiones del clima organizacional.

En fin, Stringer (2002) termina diseñando en su libro “Leadership and Organizational Climate” un instrumento de medición que incluía al clima organizacional y a las prácticas de liderazgo, y en base a esto se pueden medir las diferentes variables para conocer las situaciones de las organizaciones y de ser necesario se pueden cambiar.

En este estudio se tomara el enfoque propuesto por Stringer (2002) en su modelo de prácticas de liderazgo y clima organizacional c/p Fernández y Gurley (2003), donde los determinantes del clima: estrategia, el sistema formal, la percepción de la historia de la organización y el ambiente externo, son filtrados a través de las prácticas diarias de los líderes de la organización.

Por otra parte, las prácticas del liderazgo la define Stringer (2002) como “conductas específicas que tienen los gerentes, en otras palabras los que los gerentes hacen y no lo que son” y ha encontrado por medio de los estudios realizados a las organizaciones que el enfoque de las prácticas de liderazgo nos da como resultado positivo dos beneficios importantes:

- Es la mejor manera de explicar el liderazgo en términos que pueden ser demostrado.
- Conlleva a aprender a ser líder de una manera práctica.

Las prácticas de liderazgo que propone Stringer (2002) c/p Fernández y Gurley (2003) forman parte del instrumento de medición del clima organizacional y contiene 18 prácticas de

liderazgo dirigidas a cada una de las dimensiones del clima organizacional. El autor las presenta así:

Estructura:

- Establecer metas de desempeño claras y específicas.
- Aclarar las responsabilidades de cada uno dentro del grupo de trabajo.
- Asegurarse que las tareas y proyectos estén claros, completamente explicados y entendidos cuando son asignados.

Estándares:

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

Responsabilidad:

- Animar a la persona a iniciar tareas y proyectos, los cuales piensen que son importantes.
- Esperar que sus subordinados encuentren y corrijan sus propios errores en vez de hacerlo por ellos.
- Animar a otros a la innovación y la toma calculada de riesgos.

Reconocimiento:

- Reconocer a los subordinados por su buen desempeño con más frecuencia de lo que se les critica por su mal desempeño.
- Usar el reconocimiento, la alabanza, y otros métodos similares para recompensar a los subordinados por su excelente desempeño.
- Relacionar el sistema total de recompensa (compensación, reconocimiento, ascenso) con el desempeño de las personas más que con otros factores como antigüedad, relaciones personales, etc.

Apoyo:

- Apoyar y ayudar a los subordinados en sus tareas diarias.
- Defender a los subordinados frente a tus supervisores cuando sientes que ellos están en lo correcto.
- Dirigir las reuniones de equipos de forma que construyan respeto y confianza mutua.

Compromiso:

- Comunicar emoción y entusiasmo con relación al trabajo.
- Involucrar a las personas en el establecimiento de las metas.
- Animar a los subordinados a participar en la toma de decisiones importantes.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

Este capítulo tiene como objetivo brindar una visión de la organización a estudiar, así como también dar a conocer la razón de su existencia.

3.1. RESEÑA HISTÓRICA

Makro forma parte del Grupo Holandés SHV (Steenkolen Handels Vereeniging) fundado en 1896 y es autoservicio mayorista que comercializa diferentes productos en las áreas de Alimentación y No Alimentación. Sus ventas están dirigidas a pequeños y medianos comerciantes: detallistas, hotelería, colegios, abastos, restaurantes, instituciones públicas y privadas en general y a consumidores individuales que compren volumen.

Makro inició sus actividades en Holanda en 1968, en pocos años alcanzo un desarrollo gigantesco por todo el mundo: Europa, Asia, África y Sur América. En el año de 1997 vendieron su participación en Europa a sus socios de metro. A partir de 1998 se crearon dos compañías: Makro Asia y Makro Sur América de la cual forma parte Makro Venezuela además de Argentina, Brasil y Colombia.

Makro Comercializadora S.A. inicio sus actividades en Venezuela en el año de 1990 y abrió su primera tienda en Noviembre de 1992.

Actualmente cuenta con diversas tiendas en diferentes regiones del país: Caracas en la Urbina y La Yaguara, en Guarenas, en Aragua, en Valencia, en Barquisimeto, en Maracaibo, en Puerto La Cruz, Puerto Ordaz, en Maturín y en San Cristóbal. Y su meta es seguir creciendo.

3.2. MISIÓN

La misión de Makro en Venezuela es la distribución de productos con excelencia en precio, calidad y variedad para clientes que compran volumen, ofreciéndoles ventajas y oportunidades para crecer.

3.3. VISIÓN

Lograr fuertes relaciones comerciales con los proveedores, bajo costo operativo posible, obtener un personal leal, productivo y altamente motivado y tener un alto nivel de ventas.

3.4. VALORES

Sus valores más importantes son la lealtad y la integridad, sobre los cuales se erige la filosofía de la empresa. Su gente practica estos valores, demostrándolo en su trabajo día a día. Así, SHV crece beneficiando tanto a sus accionistas como a sus empleados, contribuyendo al bienestar de la sociedad en la que se inserta.

3.5. DEPARTAMENTO DE CONTROL FINAL

En la tienda Makro es donde se desarrolla toda la operación con la mercancía, desde que entra por recepción hasta que sale del piso de ventas facturadas por las cajas de Control Final.

El Departamento de Control Final debe:

- Solicitarle el carnet de afiliación o pase de cortesía al cliente
- Facturar la mercancía que lleva el cliente, atento a su código de barra o código Makro
- Una vez culminado su jornada de trabajo, cuadrar caja y dirigirse con el dinero a un arqueador, para que este registre el cuadro del cajero en el sistema.

El departamento de Control final está constituido por: un (1) jefe de departamento, cinco (5) Asistentes, nueve (9) arqueadores y cincuenta (50) cajeros, distribuidos en el siguiente horario:

Tabla N°1. Equipo de Trabajo

Cargos	Horarios de Trabajo	N° de personas
Jefe de Departamento	8:00 AM a 4:00 PM	1
Asistentes	6:00 AM a 2:00 PM	2
	2:00 PM a 5:00 PM	1
	2:00 PM a 10:00 PM	1
	4:00 PM a 11:00 PM	1
Arqueadores	8:00 AM a 1:00 PM	3
	1:00 PM a 6:00 PM	3
	6:00 PM a 11:00 PM	3
Cajeros	6:30 AM a 11:30 PM	6
	7:00 AM a 12:00 PM	10
	10:00 AM a 3:00 PM	5
	11:30 AM a 4:30 PM	5
	12:00 PM a 5:00 PM	9
	4:00 PM a 9:00 PM	10
	5:00 PM a 10:00 PM	5
Total		65

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

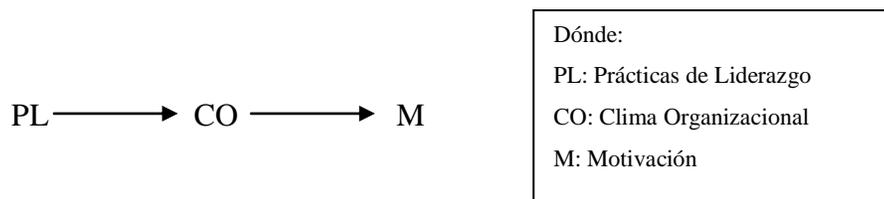
4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se basará principalmente en un estudio de tipo correlacional, ya que los estudios de este tipo “tienen como finalidad determinar el grado de relación no causal existente entre dos o más variables. Se caracteriza por que primero mide las variables y luego una prueba de hipótesis correlacionales. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre posibles causas de un fenómeno” (Sabino, 2000).

Es importante señalar, según Landero y Hernández (2006) que en “los estudios Correlacionales intervienen dos aspectos fundamentales: la fuerza y la dirección, donde, la fuerza se estima en un rango de 0 a 1, en donde 0 es la ausencia de correlación y 1 es la correlación máxima y la dirección indica si el valor de las variables se modifica en el mismo sentido o en sentido contrario; cuando es el mismo sentido se llama correlación positiva” (p.90).

Considerando lo anterior, la finalidad de este estudio fue determinar cómo influyen las Prácticas del Liderazgo sobre el Clima Organizacional y cómo el Clima Organizacional afecta la Motivación de los empleados del departamento de Control Final de Makro la Yaguara.

Gráficamente el estudio se podría representar como:



La relación de tres variables, y conocer cómo se comporta cada una de las variables, cuando se ha determinado el comportamiento de otra variable.

4.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El siguiente estudio es una investigación de campo, como señala Sabino (2000), consiste en “la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p.75).

La presente investigación tuvo como fin determinar cómo influyen las prácticas del liderazgo sobre el clima organizacional y como este afecta la motivación de los empleados del departamento de control final. En tal sentido se consideró al liderazgo como una variable independiente, la motivación como variable dependiente y el clima organizacional como variables dependiente e independiente según se relacione con liderazgo o con motivación, es por eso que el diseño del presente estudio es transeccional/correlacional ya que la recolección de los datos en relación a la variable se realizó en un tiempo único. Hernández (1991), expresa que “los diseños transeccionales/correlacionales tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado” (p.193).

4.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

Según Hernández y otros (1991) la unidad de análisis se refiere a “quienes van a ser medidos en una investigación” (p.235) en este caso la unidad de análisis estuvo conformada por los empleados del departamento de Control Final de la empresa a estudiar. Los cuales respondieron a una serie de preguntas mediante la aplicación de un instrumento de recolección de datos llamado cuestionarios que contribuirá a la medición más precisa y objetiva.

Debido a que la población es muy reducida en sus diferentes estratos (jefe, asistente, arqueadores y cajeros) se tomara toda la población como muestra, de manera tal que la población y la muestra estarán conformada por las 65 personas adscritas al departamento de Control Final de la empresa de Makro Comercializadora S.A. de la Yaguara.

4.4. POBLACIÓN

Según Selltiz (1974) c/p Hernández (1991) define la población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.204).

En el presente estudio la población está conformada por 65 empleados pertenecientes al departamento de Control Final de Makro, los cuales se encuentran asignados en los siguientes cargos y números: un (1) jefe de departamento, cinco (5) asistentes, nueve (9) arqueadores y cincuenta (50) cajeros.

La población debe situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo (Sampieri 1998).

4.5. MUESTRA

Según Hernández (1991), la muestra “es esencia, un subgrupo de la población” (p212). Una vez teniendo la población se procederá a sacar la muestra que será mi objeto de estudio,

pero, debido a que la población a estudiar es pequeña y finita, se tomó como unidades de estudio a todos los trabajadores que la integran, que son los 65 trabajadores.

Según Acuña (1997), la muestra “es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible” (p.128).

Por consiguiente en esta investigación, no se aplicó criterios muestrales, con fin de extraer una muestra reducida de la población. Se trabajó con la población completa de 65 trabajadores.

4.6. DEFINICIÓN DE VARIABLES

4.6.1. Variable Independiente: PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

Según Stringer (2002) c/p Fernández y Gurley (2003), define prácticas de liderazgo como las conductas específicas que tienen los gerentes, es decir, lo que los gerentes hacen y no lo que son.

Para el estudio de esta variable se utilizarán las dimensiones planteados por Stringer (2002) c/p Fernández y Gurley (2003) las cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla N° 2. Definición de las Dimensiones de la Variable Liderazgo

Dimensión	Definición
Estructura	Refleja la percepción que los trabajadores tienen de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades.
Estándares	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.
Responsabilidad	Refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus propias decisiones.
Reconocimiento	Indica el sentimiento que tienen los empleados de ser recompensados por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo
Apoyo	Refleja el sentimiento que tienen los empleados de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo.
Compromiso	Refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas de la organización.

La variable Prácticas del Liderazgo será considerada como variable independiente cuando sus resultados se correlacionan con el variable clima organizacional.

4.6.2. Variable Dependiente: MOTIVACIÓN

McClelland (1961), estableció que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, poder y afiliación.

Stringer (2001), expone que la teoría de McClelland explica que los motivos básicos de logro, poder y afiliación son establecidos en la niñez ya que son productos de la socialización y de la crianza, pero son motivadas por una situación enmarcada en un ambiente específico.

De acuerdo al párrafo anterior la motivación humana varía según sea la situación, por lo que de acuerdo a los diferentes ambientes se emplean determinados tipos de motivación. Para efectos de este estudio se analizó la motivación bajo el enfoque aplicado por McClelland (1961) c/p Robbins (2000), donde aplica tres (3) variables para este estudio:

Tabla N° 3. Definición de las Sub-dimensiones de la Variable Motivación

Dimensión	Definición
Motivación al Logro	Es el impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por lucha para tener éxito. En fin, relacionada con el desarrollo personal.
Motivación al poder	Es la necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo. Se relaciona con nuestra propia conducta y la conducta de los demás.
Motivación a la afiliación	Deseo de tener relaciones amistosas y cercanas. Se relaciona con el sentirnos bien con nosotros mismos y con los demás.

4.6.3. Variable Interdependiente: CLIMA ORGANIZACIONAL

Consideramos el concepto de Stringer (2002), “el clima influye en el desempeño porque está directamente relacionado con la motivación, la cual es, la energía que pone la gente en su labor” (p.1). Al igual que dice que el clima “es la colección de los patrones y determinantes del ambiente que suscitan la motivación” (p.9).

Se estudiara esta variable bajo las dimensiones de Stringer (2002) c/p Chávez y Ramírez (2004) que son las siguientes:

Tabla N° 4. Definición de las Dimensiones de la Variable Clima Organizacional

Dimensión	Definición
Estructura	Refleja el sentido de los empleados de estar bien organizados y de tener una clara la responsabilidad de sus roles y responsabilidades.
Estándares	Mide el sentimiento de presión para mejorar el desempeño y el grado de orgullo de los empleados para trabajar bien.
Responsabilidad	Refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser su propio jefe y tomar sus propias decisiones.
Reconocimiento	El sentimiento que tienen los empleados de ser recompensados por el trabajo bien hecho.
Apoyo	Refleja el sentimiento que tienen los empleados de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo.
Compromiso	Refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas de la organización

La variable clima organizacional, se tomara como variable dependiente cuando se correlacione con liderazgo, y como variable independiente cuando se correlacione con los resultados de motivación.

4.7. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

*Tabla N° 5. Definición Operacional de la Variable Prácticas del Liderazgo
(Stringer 2002)*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Prácticas del Liderazgo: Son conductas específicas que tienen los gerentes, es decir, lo que los gerentes hacen y no lo que son.	Estructura	-Establecer metas de desempeño claras y específicas.	1
		-Aclarar las responsabilidades de cada uno dentro del grupo de trabajo.	8
		-Asegurar que las tareas y proyectos estén claros completamente explicado y entendidos cuando son asignados.	14
	Estándares	-Establecer metas y estándares de desempeño que sean retadores.	3
		-Demostrar compromiso personal para llevar a cabo metas.	11
		-Dar a sus subordinados “Feedback” de cómo están haciendo su trabajo.	16
	Responsabilidad	-Animar a las personas a iniciar tareas y proyectos, los cuales piensen que son importantes.	4
-Animar a otros a la innovación y la toma calculada de riesgos.		9	
Reconocimiento	-Esperar que sus subordinados encuentren y corrijan sus propios errores en vez de hacerlo por ellos.	17	
	-Reconocer a los subordinados por su buen desempeño con más frecuencia de los que se les critica por su mal desempeño.	7	
Apoyo	-Relacionar el sistema total de recompensa (compensación, reconocimiento, ascenso) con el desempeño de las personas más que con otros factores como antigüedad, relaciones personales, etc.	10	
	-Usar el reconocimiento, la alabanza y otros métodos similares para recompensar a los subordinados por su excelente desempeño.	13	
Compromiso	-Apoyar y ayudar a los subordinados en sus tareas diarias.	2	
	-Dirigir las reuniones de equipos de forma que construyan respeto y confianza mutua.	6	
Compromiso	-Defender a los subordinados frente a tus supervisores cuando sientes que ellos están en lo correcto.	18	
	-Comunicar emoción y entusiasmo con relación al trabajo.	5	
Compromiso	-Animar a los subordinados a participar en la toma de decisiones importantes.	12	
	-Involucrar a las personas en el establecimiento de las metas.	15	

N°6. Definición Operacional de la Variable de Clima Organizacional
(Stringer 2002)

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Clima Organizacional: Representa la colección y el patrón de los determinantes del medio ambiente que motivan.	Estructura	-En algunos de los proyectos en los que he participado, no he estado muy seguro de quién era mi jefe.	3
		-Las tareas en esta organización están claramente definidas y lógicamente estructuradas.	6
		-En esta organización, a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones.	9
		-Algunas veces nuestra productividad adolece de falta de organización y planificación.	20
	Estándares	-En nuestra organización establecemos estándares de desempeño muy altos.	7
		-Nuestra gerencia cree que no existe un trabajo tan bien hecho que no se pueda mejorar.	10
		-Hay una sensación de presión para que mejoremos nuestro desempeño tanto individual, como grupal continuamente.	12
Responsabilidad	-En esta organización las personas no parecen estar muy orgullosas de su desempeño.	24	
	-La gerencia le ofende que verifiques todo con ellos; si piensas que tienes el enfoque correcto, sólo sigue adelante.	4	
	-En esta organización no confiamos demasiado en los juicios individuales; casi todo es reconfirmado.	13	
Reconocimiento	-Nuestra filosofía enfatiza que las personas deberían resolver sus problemas por sí solos.	18	
	-No se progresa en esta organización a menos que uno se la juegue y haga las cosas por sí mismos.	22	
	-En esta organización las recompensas y estímulos que usted obtiene usualmente sobrepasan las amenazas y la crítica.	1	
	-En esta organización las personas son recompensadas en proporción a la excelencia del desempeño de su trabajo.	5	
Apoyo	-En esta organización no se da suficiente recompensas y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	17	
	-Aquí tenemos un sistema de ascensos que ayuda a la mejor persona a llegar a la cima.	19	
	-Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	2	
Compromiso	-Realmente, las personas de esta organización, no confían lo suficiente unas en otras.	8	
	-En esta organización no se obtiene mucha simpatía por parte de los cargos superiores si se comete un error.	14	
	-Cuando estoy asignado a una tarea difícil, puedo contar con obtener ayuda de mi jefe y de mis compañeros de trabajo.	16	
	-En general me siento altamente comprometido con las metas de la	11	
-Aquí nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta organización.	15		
-En realidad, no me importa lo que le pase a esta organización.	21		
-Por lo que he visto, no existe mucha lealtad personal con respecto a la	23		

N°7. Definición Operacional de las Sub-dimensiones de la Variable Motivación.

(McClelland 1961)

Dimensión	Sub-dimensiones	Indicadores	Ítems
Necesidad al Logro	<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 involucramiento 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
Necesidad de Afiliación	<i>Afiliación básica:</i>	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
Necesidad al Poder	<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

4.8. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Según Sabino (1986), “los instrumentos de recolección de datos son, en principio cualquier recursos del que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p.129).

El instrumento utilizado para recolectar la información necesaria para el estudio son el cuestionario y la escala tipo Likert. Según Hernández y otros (1998), define el cuestionario como “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (pg.276).

Mientras que, Hernández y otros (1991), exponen que la escala de Likert “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios antes los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra” (p.263).

En este orden de ideas, para medir las Prácticas de Liderazgo se utilizó el instrumento elaborado y validado por Stringer (2002), tomado de Fernández y Gurley (2003), que permitió la medición de sus dimensiones estructura, estándares, responsabilidad, reconocimiento, apoyo y compromiso. Cada dimensión dispone de tres (3) ítems y el instrumento estuvo conformado por dieciocho (18) afirmaciones. Cada afirmación se valoró en una escala que va del 1 al 5. Se encuentran redactados de forma afirmativa y quedando tabulados de la siguiente forma:

Tabla N° 8. Tabulación de los ítems del cuestionario de las Prácticas de Liderazgo

Ítems N°	Definitivamen te en Desacuerdo	Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	De Acuerdo	Definitivamente de Acuerdo
1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11 12,13,14,15,16,17,18	1	2	3	4	5

Se determinaran los puntajes promedio de cada una de las tres prácticas de liderazgo dirigidas a cada una de las dimensiones del clima organizacional.

Igualmente, para medir el Clima Organizacional, se utilizó el instrumento elaborado por Stringer (2002), con las dimensiones estructura, estándares, responsabilidad, reconocimiento, apoyo y compromiso, cada dimensión medida por cuatro (4) ítems y el instrumento estuvo conformada por veinticuatro (24) afirmaciones, redactados de forma afirmativa y negativa, valoradas en una escala del 1 al 4. Se encuentran tabulados de la siguiente forma:

Tabla N° 9. Tabulación de los ítems del cuestionario del Clima Organizacional

Ítems N°	Definitivamente en Desacuerdo	Desacuerdo	De Acuerdo	Definitivamente de Acuerdo
1, 2, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 15, 16, 18, 19 y 22	1	2	3	4
3, 8, 9, 13, 14, 17, 20, 21, 23 y 24	4	3	2	1

Estos cuestionarios elaborados por Stringer (2002) fueron aplicados por Fernández y Gurley (2003) en una institución financiera ubicada en el área metropolitano de Caracas.

Para medir la Motivación se utilizó el cuestionario tipo Likert fundamentado en la teoría de McClelland elaborado por Romero García y Salomón Bustamante en el año 1990, tomado por Chávez y Ramírez (2004), el instrumento está conformado por tres (3) cuestionario, donde cada uno mide un tipo de Motivación Social (Logro, Poder y Afiliación).

Las sub-dimensiones de la Motivación Social se desglosara de la siguiente forma: para medir la Motivación al Logro, el cuestionario contiene veinticuatro (24) ítems, para medir la Motivación al Poder, el cuestionario contiene veinte (20) ítems y para medir la Motivación a la Afiliación, el cuestionario contiene dieciséis (16) ítems. Todos estos cuestionarios estarán escritos en formato de tipo Likert y los ítems se valoraran en una escala del 1 al 6 que se encontraran tabulados de la siguiente forma:

Tabla N° 10. Tabulación de los ítems del cuestionario de la Motivación al Logro

Ítems N°	Completamente en Desacuerdo	Moderadamente en Desacuerdo	Ligeramente en Desacuerdo	Ligeramente de Acuerdo	Moderadamente de Acuerdo	Completamente de Acuerdo
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

Tabla N° 11. Tabulación de los ítems del cuestionario de la Motivación al Poder

Ítems N°	Completamente en Desacuerdo	Moderadamente en Desacuerdo	Ligeramente en Desacuerdo	Ligeramente de Acuerdo	Moderadamente de Acuerdo	Completamente de Acuerdo
Del 1 al 20	1	2	3	4	5	6

Tabla N° 12. Tabulación de los ítems del cuestionario de la Motivación a la Afiliación

Ítems N°	Completamente en Desacuerdo	Moderadamente en Desacuerdo	Ligeramente en Desacuerdo	Ligeramente de Acuerdo	Moderadamente de Acuerdo	Completamente de Acuerdo
Del 1 al 16	1	2	3	4	5	6

La valoración de las escala anterior se considerara para los tres tipos de dimensiones de la motivación (logro, poder y afiliación). Estos cuestionarios fueron aplicados por Chávez y Ramírez (2004) en el estudio de una empresa de seguro ubicada en la ciudad de Caracas.

Es importante señalar que dichos cuestionarios de Liderazgo, Clima Organizacional y Motivación han sido aplicados en varios estudios, entre estos estudios se pueden destacar a los investigadores Nouel y Rodríguez (2002) quienes lo aplicaron en el sector público para determinar el perfil motivacional de los trabajadores, también encontramos a Fernández y Gurley (2003) quienes aplicaron el instrumento de medición de las prácticas de liderazgo en una institución financiera, Suniaga (2002) quien aplico el cuestionario para determinar el perfil motivacional de los empleados de los restaurantes de comida rápida y asimismo, Chávez y Ramírez (2004) la aplicaron para medir la motivación de los trabajadores en una empresa de seguros.

Es por eso que para interpretar los resultados de la variable motivación, se establecen las siguientes equivalencias tomadas del estudio de Nouel y Rodríguez (2002). Donde la necesidad motivadora se percibe como:

Tabla N° 13. Equivalencia para la Interpretación de la variable Motivación según Nouel y Rodriguez (2002).

1 (1 - 1,4)	2 (1,5 – 2,4)	3 (2,5 – 3,4)	4 (3,5 – 4,4)	5 (4,5 – 5,4)	6 (5,5 – 6)
Muy Débil	Moderadamente Débil	Ligeramente Débil	Ligeramente Intenso	Moderadamente Intenso	Muy Intenso

4.9. ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para el análisis de los datos, se empleó el programa estadístico SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales), en cuanto se convierte en una de las herramientas más útiles para elaboración de tesis de grado, ya que aparte de su versatilidad para realizar los cálculos, puede ser utilizado también para diversos análisis estadísticos.

Para el cálculo del estudio, se analizara cada variable por separado por medio de estadísticos descriptivos como media, moda, mediana, la desviación típica y la varianza

reportados por el SPSS, las correlaciones de las variables se determinara por medio del coeficiente de correlación de *Pearson* (r) para cada una de las tres (3) (indicadores) de las prácticas del liderazgo dirigido a cada uno de las seis (6) dimensiones del clima organizacional y de estas con las tres (3) dimensiones de la motivación. Hay que tener en cuenta, que los valores del índice de correlación pueden oscilar entre -1 hasta +1, donde el signo negativo (-) indicara que la relación es inversamente proporcional y el signo positivo (+) indicara que la relación es directamente proporcional.

Hernández (1991), muestra la escala de valoración de nivel de correlación ilustrada de la siguiente forma:

Tabla N° 14. Escala de valoración de correlación entre las variables del estudio

Valor de 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

Cabe destacar, que mediante la codificación y tabulación de los datos se consideró la valoración cero (0) “No Contesto”, por si dejaban alguna de las afirmaciones de los cuestionarios sin contestar.

4.10. PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

- La selección de esta empresa privada para realizar el presente estudio, es debido a que labore en Makro Comercializadora S.A. sede la Yaguara con el cargo de Asistente de Piso en el área de Atención al Cliente.

- Se procedió a contactarme con la Gerencia General y la Gerencia de Recursos Humanos, planteándole mis objetivos a obtener con el instrumento a aplicar en el departamento de Control Final (área de caja).
- Una vez teniendo la autorización por parte de la Gerencia, se procedió a reunirme con el jefe del departamento de Control Final, y él se encargó de hacerle saber a los jefes del área para que me prestaran el apoyo necesario para la realización de los cuestionarios.
- Se entregó los cuestionarios de estudio a cada uno de los trabajadores, una vez culminaran su jornada laboral; debido a que en este departamento por ser área de caja no se podían ausentar de su lugar de trabajo.
- El lugar donde se procedió al llenado del instrumento fue en la oficina del departamento de Control Final.
- Una vez recolectados todos los instrumentos, se procedió a organizar todos los datos para el vaciado de la información, el procesamiento estadístico y sus respectivos análisis.

CAPITULO V

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo está estructurado en base a los objetivos específicos, y se organizaron en 6 aspectos: la percepción de las Prácticas de Liderazgo, la percepción del Clima Organizacional, el perfil Motivacional que tiene los trabajadores, la relación que conlleva las Prácticas de Liderazgo con las dimensiones del Clima Organizacional y por último la relación del Clima Organizacional con los tipos de Motivación Social (Logro, Poder y Afiliación).

En primer lugar se calculó la frecuencia de cada una de las variables, debido a que hubo trabajadores que no respondieron a algunas de las afirmaciones, en segundo lugar, se analizaron la media, moda, mediana y desviación de cada una de las dimensiones de las Prácticas del Liderazgo y Clima Organizacional e igualmente para las sub-dimensiones de la motivación social.

Por último, se analizaron las correlaciones entre las variables Prácticas de Liderazgo con Clima Organizacional y el Clima Organizacional con la Motivación Social.

5.1. PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

5.1.1. Frecuencia y Estadísticos Descriptivos por Ítems

Tabla N°15. Frecuencia de los Ítems de las Prácticas del Liderazgo

FRECUCENCIAS														
RESPUESTAS	0	%	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL	%
ITEM N°														
1	0	0,0%	6	9,4%	7	10,9%	17	26,6%	31	48,4%	3	4,7%	64	100%
2	0	0,0%	2	3,1%	7	10,9%	23	35,9%	26	40,6%	6	9,4%	64	100%
3	1	1,6%	1	1,6%	10	15,6%	22	34,4%	25	39,1%	5	7,8%	64	100%
4	1	1,6%	3	4,7%	6	9,4%	21	32,8%	26	40,6%	7	10,9%	64	100%
5	0	0,0%	4	6,3%	4	6,3%	22	34,4%	24	37,5%	10	15,6%	64	100%
6	0	0,0%	2	3,1%	6	9,4%	17	26,6%	30	46,9%	9	14,1%	64	100%
7	1	1,6%	2	3,1%	9	14,1%	19	29,7%	26	40,6%	7	10,9%	64	100%
8	0	0,0%	0	0,0%	9	14,1%	12	18,8%	36	56,3%	7	10,9%	64	100%
9	0	0,0%	3	4,7%	6	9,4%	17	26,6%	35	54,7%	3	4,7%	64	100%
10	0	0,0%	1	1,6%	9	14,1%	26	40,6%	22	34,4%	6	9,4%	64	100%
11	0	0,0%	1	1,6%	8	12,5%	15	23,4%	34	53,1%	6	9,4%	64	100%
12	0	0,0%	3	4,7%	10	15,6%	20	31,3%	27	42,2%	4	6,3%	64	100%
13	0	0,0%	2	3,1%	8	12,5%	20	31,3%	26	40,6%	8	12,5%	64	100%
14	0	0,0%	3	4,7%	4	6,3%	14	21,9%	36	56,3%	7	10,9%	64	100%
15	1	1,6%	3	4,7%	5	7,8%	20	31,3%	28	43,8%	7	10,9%	64	100%
16	0	0,0%	8	12,5%	8	12,5%	20	31,3%	22	34,4%	6	9,4%	64	100%
17	0	0,0%	5	7,8%	8	12,5%	19	29,7%	23	35,9%	9	14,1%	64	100%
18	0	0,0%	4	6,3%	5	7,8%	25	39,1%	23	35,9%	7	10,9%	64	100%

En la tabla anterior, se presentan las frecuencias de las respuestas dadas por los trabajadores a cada uno de los dieciochos (18) ítems del cuestionario y el porcentaje de las respuestas de valor de las personas que respondieron a las Prácticas de Liderazgo. Se puede observar, que cuatro sujetos no respondieron a los ítems N° 3, 4, 7 y 15. Las afirmaciones N° 8 “Aclara responsabilidades de cada uno de los trabajadores en su grupo de trabajo” y la N° 14 “Se asegura que las tareas y proyectos estén claros...” fueron las que obtuvieron mayor porcentaje de respuesta para la escala de valoración “De Acuerdo” con un 56,3%.

Tabla N° 16. Estadísticos descriptivos por Ítems de las Prácticas del Liderazgo

ÍTEM N°	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN TÍPICA
1	3,28	4,00	4,00	1,05
2	3,42	3,50	4,00	0,92
3	3,31	3,00	4,00	0,99
4	3,39	4,00	4,00	1,06
5	3,5	4,00	4,00	1,03
6	3,59	4,00	4,00	0,96
7	3,38	4,00	4,00	1,06
8	3,64	4,00	4,00	0,86
9	3,45	4,00	4,00	0,9
10	3,36	3,00	3,00	0,9
11	3,56	4,00	4,00	0,89
12	3,3	3,00	4,00	0,97
13	3,47	4,00	4,00	0,97
14	3,63	4,00	4,00	0,93
15	3,44	4,00	4,00	1,05
16	3,16	3,00	4,00	1,16
17	3,36	3,50	4,00	1,11
18	3,38	3,00	3,00	1,00

En esta tabla, se presentan los Estadísticos Descriptivos (Media, Mediana, Moda y la Desviación), para cada uno de los ítems del cuestionario aplicado. Analizando los resultados se puede observar que el mayor promedio de respuesta lo obtuvo el ítem N° 8 con una media de 3,64 afirmación que se puede corroborar con la mediana (4) y la moda (4), lo cual significa que el rango de respuestas se encuentra entre las categorías “Ni Acuerdo Ni Desacuerdo y De Acuerdo”, de igual manera, las opiniones emitidas por los trabajadores varían de la media en un promedio de 0,86 lo cual puede aceptarse como una dispersión concentrada.

5.1.2. Escala de Medición para las Dimensiones de las Prácticas de Liderazgo

Tabla N° 17. Escala de medición para las dimensiones de las Prácticas del Liderazgo

Dimensión	Media	Mediana	Moda	Desviación	Varianza
Estructura	3,51	4,00	4,00	0,95	0,90
Estándares	3,34	4,00	4,00	1,01	1,04
Responsabilidad	3,40	4,00	4,00	1,03	1,07
Reconocimiento	3,40	3,00	4,00	0,99	0,96
Apoyo	3,46	4,00	4,00	0,96	0,92
Compromiso	3,41	4,00	4,00	1,02	1,04

DIMENSIÓN: ESTRUCTURA (ÍTEMS N° 1-8-14)

Como puede observarse en la tabla No 17, la dimensión se obtuvo un valor de 3,51 para la media y 4 para la mediana, las opiniones emitidas por las personas en esta dimensión varían de la media en un promedio de 0,95, lo cual puede interpretarse como aceptable para la dispersión de datos.

Lo anterior permite hacer una lectura de los valores la cual indica que la percepción de la dimensión estructura tiende hacia el acuerdo, lo que indica que las personas sienten que sus tareas y proyectos a desempeñar son estructuradas de forma claras y precisas por sus jefes.

DIMENSIÓN: ESTÁNDARES (ÍTEMS N° 3-11-16)

El análisis de los datos para esta dimensión arrojo un valor de 3,34 para la media y para la mediana 4. Las opiniones emitidas por los trabajadores en torno a esta dimensión varían de la media en un promedio de 1,01 lo que significa que tiene una mayor dispersión y se consideran como aceptable.

El valor de la media en esta dimensión representa unos Estándares ni acuerdo ni desacuerdo, lo que significa que los trabajadores no saben si sentirse comprometidos para llevar a cabo sus metas ya sea por no recibir “Feedback” por parte de sus jefes o por que no sienten lograr un desempeño que sea retador.

DIMENSIÓN: RESPONSABILIDAD (ÍTEMS N° 4-9-17)

En esta dimensión se puede apreciar que la media es de 3,40 y con una mediana de 4, donde las opiniones de las personas varían de la media en un promedio de 1,03 en la cual, puede aceptarse como una mayor concentración aceptable.

La lectura de los valores para esta dimensión, demuestra que la percepción de los trabajadores en relación a esta dimensión tiende al acuerdo, a lo que significa, que los trabajadores se sienten responsables con sus proyectos y que son ellos mismos quienes reconozcan sus errores.

DIMENSIÓN: RECONOCIMIENTO (ÍTEMS N° 7-10-13)

En el análisis de esta dimensión se observó, que obtuvo una media de 3,40 con una mediana de 3. Donde, las opiniones emitidas por las personas en torno a esta dimensión varían de la media en un promedio de 0,99 lo cual puede interpretarse como aceptable para la dispersión de los datos.

Entonces, se puede decir que los valores indicados en esta dimensión se refieren a que la percepción de los trabajadores tienden más hacia el acuerdo, interpretándose como favorable; es decir, los jefes reconocen el desempeño de sus trabajadores por medio de recompensas, ascenso, reconocimiento y alabanzas.

DIMENSIÓN: APOYO (ÍTEMS N° 2-6-18)

El análisis de los estadísticos descriptivos para esta dimensión de la variable Prácticas de Liderazgo, se puede apreciar que se obtuvo una media de 3,46 con una mediana de 4, y las opiniones emitidas por las personas en torno a esta dimensión varían de la media en un promedio de 0,96 lo que significa que tiene una dispersión aceptable.

La interpretación de estos datos indican que la percepción de esta dimensión tiende hacia el acuerdo, lo que significa, que los trabajador es se siente algo apoyado por parte de sus superiores en sus tareas diarias.

DIMENSIÓN: COMPROMISO (ÍTEMS N° 5-12-15)

Para esta dimensión se obtuvo una media de 3,41 con una mediana de 4, y las opiniones emitidas varían de la media en 1,02 que se puede interpretar como una concentración aceptable.

El análisis de esta media, indica que los trabajadores apunta su percepción en esta dimensión hacia el acuerdo, lo que refiere que los trabajadores reciben comunicación emocional, entusiasmo y ánimo para que se sienta capaz de tomar decisiones, involucrarse en otras actividades y llevar una buena relación de trabajo para cumplir diversas metas.

5.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

5.1.1. Frecuencia y Estadísticos Descriptivos por Ítems

Tabla N° 18. Frecuencia de los Ítems del Clima Organizacional

FRECUENCIAS												
RESPUESTAS	0	%	1	%	2	%	3	%	4	%	TOTAL	%
ITEM N°												
1	0	0,0%	3	4,7%	16	25,0%	37	57,8%	8	12,5%	64	100%
2	0	0,0%	4	6,3%	9	14,1%	43	67,2%	8	12,5%	64	100%
3	1	1,6%	6	9,4%	20	31,3%	34	53,1%	3	4,7%	64	100%
4	2	3,1%	3	4,7%	38	59,4%	18	28,1%	3	4,7%	64	100%
5	0	0,0%	2	3,1%	17	26,6%	33	51,6%	12	18,8%	64	100%
6	0	0,0%	2	3,1%	16	25%	33	51,6%	13	20,3%	64	100%
7	3	4,7%	3	4,7%	15	23,4%	34	53,1%	9	14,1%	64	100%
8	0	0,0%	13	20,3%	32	50,0%	15	23,4%	4	6,3%	64	100%
9	0	0,0%	11	17,2%	21	32,8%	26	40,6%	6	9,4%	64	100%
10	0	0,0%	3	4,7%	18	28,1%	28	43,8%	15	23,4%	64	100%
11	0	0,0%	3	4,7%	12	18,8%	36	56,3%	13	20,3%	64	100%
12	0	0,0%	6	9,4%	16	25,0%	33	51,6%	9	14,1%	64	100%
13	0	0,0%	6	9,4%	31	48,4%	20	31,3%	7	10,9%	64	100%
14	0	0,0%	12	18,8%	21	32,8%	21	32,8%	10	15,6%	64	100%
15	0	0,0%	8	12,5%	14	21,9%	31	48,4%	11	17,2%	64	100%
16	1	1,6%	8	12,5%	8	12,5%	39	60,9%	8	12,5%	64	100%
17	0	0,0%	9	14,1%	29	45,3%	18	28,1%	8	12,5%	64	100%
18	1	1,6%	12	18,8%	22	34,4%	19	29,7%	10	15,6%	64	100%
19	1	1,6%	7	10,9%	19	29,7%	32	50,0%	5	7,8%	64	100%
20	0	0,0%	4	6,3%	19	29,7%	33	51,6%	8	12,5%	64	100%
21	1	1,6%	9	14,1%	17	26,6%	26	40,6%	11	17,2%	64	100%
22	0	0,0%	10	15,6%	32	50,0%	11	17,2%	11	17,2%	64	100%
23	0	0,0%	19	29,7%	20	31,3%	19	29,7%	6	9,4%	64	100%
24	3	4,7%	23	35,9%	16	25,0%	13	20,3%	9	14,1%	64	100%

En la tabla N° 18, se presentan los números de los trabajadores que respondieron a cada uno de los veinticuatro (24) ítems del cuestionario. Según la tabla se puede observar, que fueron un total de trece (13) personas que no respondieron a algunas de las afirmaciones.

Los ítems siete (7) y veinticuatro (24), fueron los que obtuvieron mayor cantidad de “No Contesto”.

La afirmación N° 16 “Al realizar un trabajo difícil se puede contar con la ayuda de mi jefe y de los compañeros de trabajo”, fue la que obtuvo mayor porcentaje de respuesta para la escala de valoración “De Acuerdo” con un 60,9%.

Tabla N° 19. Estadísticos descriptivos por Ítems de Clima Organizacional

ITEM N°	Media	Mediana	Modas	Desviación Típica
1	2,78	3	3	0,72
2	2,86	3	3	0,71
3	2,5	3	3	0,79
4	2,27	2	2	0,76
5	2,86	3	3	0,75
6	2,89	3	3	0,75
7	2,67	3	3	0,94
8	2,16	2	2	0,82
9	2,42	2,5	3	0,88
10	2,86	3	3	0,83
11	2,92	3	3	0,76
12	2,7	3	3	0,83
13	2,44	2	2	0,81
14	2,45	2	2	0,97
15	2,7	3	3	0,9
16	2,7	3	3	0,9
17	2,39	2	2	0,88
18	2,39	2	2	1,01
19	2,52	3	3	0,85
20	2,7	3	3	0,77
21	2,58	3	3	0,98
22	2,36	2	2	0,94
23	2,17	2	2	0,97
24	2,03	2	1	1,15

En la tabla 19, se presenta la media de las respuestas para cada uno de los ítems, se puede observar que el mayor promedio de respuesta que se obtuvo fue para el ítem 11 con una media de 2,92 afirmación que se puede corroborar con una media 3 y una moda 3, lo que representa un rango de respuesta cerca a “De Acuerdo”, y que las opiniones emitidas por los trabajadores varían de la media en un promedio de 0,76 lo cual pueden interpretarse como una dispersión aceptable.

5.2.2. Escala de Medición para las Dimensiones del Clima Organizacional

Tabla N° 20. Escala de medición para las dimensiones de Clima Organizacional

Dimensión	Medias	Mediana	Moda	Desviación	Varianza
Estructura	2,63	3,00	3,00	0,80	0,64
Estándares	2,57	3,00	3,00	0,94	0,90
Responsabilidad	2,36	2,00	2,00	0,88	0,79
Reconocimiento	2,63	3,00	3,00	0,8	0,65
Apoyo	2,54	3,00	3,00	0,85	0,74
Compromiso	2,59	3,00	3,00	0,90	0,83

DIMENSIÓN: ESTRUCTURA (ÍTEMS N° 3-6-9-20)

El análisis de los datos para esta dimensión arrojó un valor de 2,63 para la media y para la mediana 3. Las opiniones emitidas por las personas en torno a esta dimensión varían de la media en un promedio de 0,80 lo cual puede interpretarse como dispersión aceptada.

A su vez, el coeficiente de variación arrojó un porcentaje de 64% lo que indica que los datos de la muestra fueron bastante homogéneos.

El valor de la media en esta dimensión se encontró en una estructura de acuerdo, es decir, que los trabajadores tienen pocas confusiones con respecto a los roles que debe cumplir y su responsabilidad dentro de la organización. Igualmente, una estructura de acuerdo puede estar asociada con altos desempeños cuando existe iniciativa individual y que los trabajadores puedan tolerar la falta de claridad.

DIMENSIÓN: ESTÁNDARES (ÍTEMS N° 7-10-12-24)

Los análisis de los datos para esta dimensión arrojó el valor de 2,57 para la media y 3 para la mediana. Las opiniones emitidas por los trabajadores varían de la media en un promedio de 0,94 lo que significa que es aceptable para la dispersión de los datos.

El valor de la media para esta dimensión representa unos estándares de acuerdo, lo que significa que no existe una presión sobre los trabajadores para obtener desempeños altos, aunque, parece ser efectivo para los trabajadores se sientan orgullosos con los resultados de su labor.

DIMENSIÓN: RESPONSABILIDAD (ÍTEMS N° 4-13-18-22)

Los estadísticos de esta dimensión muestran que para la media se obtuvo un valor de 2,36 con una mediana de 2, y las opiniones obtenidas por los trabajadores varían de la media en un promedio de 0,88 lo que significa que es una dispersión de datos aceptable.

El resultado obtenido de la media, se puede interpretar como un rango de respuesta en desacuerdo, esto quiere decir, que los trabajadores toman las responsabilidades su trabajo realizado y confían en sus juicios individuales, a pesar que mucha de las decisiones deben ser consultadas por sus jefes primero.

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

El análisis de los datos para esta dimensión arrojó una media de 2,63 corroborada con una mediana de 3, y las opiniones emitidas por los trabajadores varían de la media en un promedio de 0,8 lo que significa que los datos son concentrados ya que es muy bajo el promedio.

La interpretación de esta media indica que corresponde a un rango de reconocimiento de acuerdo, lo que significa que los trabajadores son recompensados en proporción a su desempeño.

DIMENSIÓN: APOYO (ÍTEMS N° 2-8-14-16)

Al analizar los datos de esta dimensión se encontró que la media arrojó una media de 2,54 con una mediana de 3. Las opiniones emitidas por los trabajadores varían de la media en un promedio de 0,85 lo que se interpreta como una dispersión aceptable.

El valor de la media indica que la percepción de esta dimensión tiende más hacia el acuerdo, lo que significa que si se presentan oportunidades para el trabajo en equipo pero, sin quitarle sus responsabilidades individuales.

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

El análisis de los datos para esta dimensión arrojó una media de 2,59 con una mediana de 3 y el promedio que varía de la media en relación a las opiniones emitidas por los trabajadores es de 0,90 lo cual significa, que hay una dispersión aceptable.

El resultado de la media para esta dimensión significa que el compromiso apunta más hacia el acuerdo, es decir, que los trabajadores se sienten comprometidos con la empresa, pero no es tan alto el compromiso que pueda asegurar que en los momentos difíciles los empleados darán su mayor esfuerzo.

5.3. MOTIVACIONES SOCIALES

5.3.1. Frecuencia y Estadísticos Descriptivos para los tipos de Motivación Social por Ítems.

Tabla N° 21. Frecuencia de los Ítems de Motivación al Logro

FRECUCIAS																
RESPUESTAS	0	%	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	6	%	TOTAL	%
ITEM N°																
1	0	0,0%	11	17,2%	3	4,7%	4	6,3%	19	29,7%	19	29,7%	8	12,5%	64	100%
2	0	0,0%	7	10,9%	8	12,5%	4	6,3%	15	23,4%	16	25,0%	14	21,9%	64	100%
3	1	1,6%	6	9,4%	4	6,3%	8	12,5%	14	21,9%	21	32,8%	10	15,6%	64	100%
4	0	0,0%	3	4,7%	3	4,7%	10	15,6%	19	29,7%	18	28,1%	11	17,2%	64	100%
5	2	3,1%	1	1,6%	2	3,1%	6	9,4%	20	31,3%	21	32,8%	12	18,8%	64	100%
6	0	0,0%	0	0,0%	4	6,3%	4	6,3%	20	31,3%	16	25,0%	20	31,3%	64	100%
7	0	0,0%	0	0,0%	4	6,3%	10	15,6%	20	31,3%	20	31,3%	10	15,6%	64	100%
8	1	1,6%	0	0,0%	3	4,7%	10	15,6%	18	28,1%	18	28,1%	14	21,9%	64	100%
9	0	0,0%	3	4,7%	11	17,2%	21	32,8%	8	12,5%	10	15,6%	11	17,2%	64	100%
10	1	1,6%	5	7,8%	7	10,9%	22	34,4%	14	21,9%	6	9,4%	9	14,1%	64	100%
11	2	3,1%	7	10,9%	23	35,9%	20	31,3%	10	15,6%	1	1,6%	1	1,6%	64	100%
12	1	1,6%	1	1,6%	12	18,8%	15	23,4%	17	26,6%	6	9,4%	12	18,8%	64	100%
13	1	1,6%	6	9,4%	14	21,9%	19	29,7%	12	18,8%	6	9,4%	6	9,4%	64	100%
14	0	0,0%	4	6,3%	7	10,9%	21	32,8%	18	28,1%	9	14,1%	5	7,8%	64	100%
15	1	1,6%	2	3,1%	4	6,3%	9	14,1%	23	35,9%	12	18,8%	13	20,3%	64	100%
16	0	0,0%	1	1,6%	4	6,3%	8	12,5%	24	37,5%	13	20,3%	14	21,9%	64	100%
17	0	0,0%	2	3,1%	4	6,3%	9	14,1%	23	35,9%	12	18,8%	14	21,9%	64	100%
18	0	0,0%	1	1,6%	2	3,1%	11	17,2%	24	37,5%	14	21,9%	12	18,8%	64	100%
19	0	0,0%	3	4,7%	10	15,6%	20	31,3%	11	17,2%	9	14,1%	11	17,2%	64	100%
20	3	4,7%	5	7,8%	8	12,5%	13	20,3%	13	20,3%	6	9,4%	16	25,0%	64	100%
21	0	0,0%	7	10,9%	10	15,6%	14	21,9%	11	17,2%	12	18,8%	10	15,6%	64	100%
22	1	1,6%	6	9,4%	10	15,6%	15	23,4%	12	18,8%	11	17,2%	9	14,1%	64	100%
23	0	0,0%	6	9,4%	18	28,1%	12	18,8%	6	9,4%	18	28,1%	4	6,3%	64	100%
24	0	0,0%	8	12,5%	10	15,6%	16	25,0%	8	12,5%	10	15,6%	12	18,8%	64	100%

En la tabla anterior se puede observar que para el cuestionario de Motivación al Logro, fueron catorce (14) las personas que no respondieron alguna de las 24 afirmaciones.

Sin embargo, los ítems que obtuvieron mayor porcentaje de respuestas fueron los n° 16 y 18 con un 37,5% ocupando el rango de la escala de valoración “Ligeramente de Acuerdo”.

Tabla N° 22. Estadísticos descriptivos por Ítem para la Motivación al Logro

ITEM N°	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN TÍPICA
1	3,88	4,00	4,00	1,62
2	4,05	4,00	5,00	1,65
3	4,05	4,00	5,00	1,57
4	4,23	4,00	4,00	1,31
5	4,38	5,00	5,00	1,35
6	4,69	5,00	4,00	1,17
7	4,34	4,00	4,00	1,12
8	4,41	4,50	4,00	1,27
9	3,69	3,00	3,00	1,49
10	3,52	3,00	3,00	1,48
11	2,56	2,50	2,00	1,12
12	3,75	4,00	4,00	1,48
13	3,2	3,00	3,00	1,46
14	3,56	3,50	3,00	1,27
15	4,17	4,00	4,00	1,39
16	4,34	4,00	4,00	1,22
17	4,27	4,00	4,00	1,3
18	4,31	4,00	4,00	1,15
19	3,72	3,00	3,00	1,46
20	3,72	4,00	6,00	1,79
21	3,64	4,00	3,00	1,6
22	3,56	3,50	3,00	1,59
23	3,38	3,00	2,00	1,53
24	3,59	3,00	3,00	1,67

En esta tabla, se presentan la media de las respuestas para cada uno de los ítems, se puede observar que el mayor promedio de respuesta que se obtuvo fue para el ítem 1 con una media de 4,69 que se puede aprobar con una mediana de 5, lo que indica que representa a un

alto rango de respuesta “Moderadamente de Acuerdo”, y que las opiniones emitidas por los trabajadores varían de la media en un promedio de 1,17 lo cual pueden interpretarse como una dispersión muy aceptable. Lo que indica que los trabajadores siempre están dispuestos a alcanzar metas así tengan que trabajar mucho.

Tabla N°23. Frecuencia de los Ítems de Motivación al Poder

FRECUCIAS																
RESPUESTAS	0	%	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	6	%	TOTAL	%
ITEM N°																
1	0	0,0%	9	14,1%	6	9,4%	3	4,7%	8	12,5%	23	35,9%	15	23,4%	64	100%
2	0	0,0%	6	9,4%	10	15,6%	10	15,6%	10	15,6%	16	25,0%	12	18,8%	64	100%
3	0	0,0%	7	10,9%	17	26,6%	6	9,4%	10	15,6%	16	25,0%	8	12,5%	64	100%
4	1	1,6%	4	6,3%	14	21,9%	12	18,8%	13	20,3%	8	12,5%	12	18,8%	64	100%
5	0	0,0%	4	6,3%	9	14,1%	9	14,1%	17	26,6%	20	31,3%	5	7,8%	64	100%
6	0	0,0%	5	7,8%	15	23,4%	8	12,5%	18	28,1%	8	12,5%	10	15,6%	64	100%
7	0	0,0%	6	9,4%	9	14,1%	13	20,3%	16	25,0%	9	14,1%	11	17,2%	64	100%
8	0	0,0%	4	6,3%	11	17,2%	17	26,6%	11	17,2%	9	14,1%	12	18,8%	64	100%
9	0	0,0%	2	3,1%	13	20,3%	7	10,9%	12	18,8%	8	12,5%	22	34,4%	64	100%
10	1	1,6%	7	10,9%	12	18,8%	10	15,6%	14	21,9%	11	17,2%	9	14,1%	64	100%
11	0	0,0%	2	3,1%	16	25,0%	7	10,9%	14	21,9%	8	12,5%	17	26,6%	64	100%
12	0	0,0%	13	20,3%	22	34,4%	10	15,6%	12	18,8%	4	6,3%	3	4,7%	64	100%
13	0	0,0%	5	7,8%	6	9,4%	11	17,2%	14	21,9%	16	25,0%	12	18,8%	64	100%
14	0	0,0%	0	0,0%	2	3,1%	11	17,2%	13	20,3%	16	25,0%	22	34,4%	64	100%
15	0	0,0%	1	1,6%	2	3,1%	7	10,9%	17	26,6%	24	37,5%	13	20,3%	64	100%
16	0	0,0%	5	7,8%	4	6,3%	12	18,8%	17	26,6%	16	25,0%	10	15,6%	64	100%
17	0	0,0%	6	9,4%	5	7,8%	8	12,5%	12	18,8%	24	37,5%	9	14,1%	64	100%
18	0	0,0%	2	3,1%	2	3,1%	12	18,8%	15	23,4%	19	29,7%	14	21,9%	64	100%
19	0	0,0%	1	1,6%	4	6,3%	10	15,6%	18	28,1%	19	29,7%	12	18,8%	64	100%
20	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	6,3%	18	28,1%	17	26,6%	25	39,1%	64	100%

Para la tabla anterior, se puede apreciar que solo fueron dos (2) las personas que no respondieron a dos afirmaciones la 4 y 10 del cuestionario de motivación al poder, que corresponde a veinte afirmaciones. Por otra parte, el ítem 20 obtuvo mayor porcentaje de respuesta con un 39,1%.

Tabla N°24. Estadísticos descriptivos por Ítem para la Motivación al Poder

ITEM N°	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN TÍPICA
1	4,17	5,00	5,00	1,73
2	3,88	4,00	5,00	1,63
3	3,55	4,00	2,00	1,65
4	3,63	4,00	2,00	1,63
5	3,86	4,00	5,00	1,38
6	3,61	4,00	4,00	1,55
7	3,72	4,00	4,00	1,55
8	3,72	3,50	3,00	1,54
9	4,2	4,00	6,00	1,64
10	3,53	4,00	4,00	1,64
11	3,95	4,00	6,00	1,62
12	2,7	2,00	2,00	1,4
13	4,03	4,00	5,00	1,51
14	4,7	5,00	6,00	1,2
15	4,56	5,00	5,00	1,12
16	4,02	4,00	4,00	1,43
17	4,09	5,00	5,00	1,5
18	4,39	5,00	5,00	1,28
19	4,34	4,00	5,00	1,22
20	4,98	5,00	6,00	0,97

En la tabla anterior, se muestra la media para cada uno de los ítems y se observa que el mayor promedio de respuesta lo obtuvo el ítem 20 con una media de 4,98 y una mediana de 5, el cual significa que ocupa una posición alta en la escala de valoración “Moderadamente de

Acuerdo” y las opiniones emitidas por las personas varían de la media en un promedio de 0,97 lo cual pueden interpretarse como una dispersión aceptable.

Tabla N°25. Frecuencia de los Ítems de Motivación a la Afiliación

FRECUENCIAS																
RESPUESTAS	0	%	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	6	%	TOTAL	%
ITEM N°																
1	0	0,0%	3	4,7%	4	6,3%	5	7,8%	9	14,1%	21	32,8%	22	34,4%	64	100%
2	0	0,0%	6	9,4%	7	10,9%	10	15,6%	20	31,3%	10	15,6%	11	17,2%	64	100%
3	0	0,0%	4	6,3%	7	10,9%	9	14,1%	16	25,0%	14	21,9%	14	21,9%	64	100%
4	0	0,0%	5	7,8%	3	4,7%	13	20,3%	13	20,3%	18	28,1%	12	18,8%	64	100%
5	0	0,0%	5	7,8%	5	7,8%	12	18,8%	17	26,6%	22	34,4%	3	4,7%	64	100%
6	0	0,0%	11	17,2%	13	20,3%	8	12,5%	12	18,8%	14	21,9%	6	9,4%	64	100%
7	0	0,0%	6	9,4%	7	10,9%	10	15,6%	13	20,3%	20	31,3%	8	12,5%	64	100%
8	0	0,0%	17	26,6%	6	9,4%	10	15,6%	14	21,9%	10	15,6%	7	10,9%	64	100%
9	0	0,0%	7	10,9%	7	10,9%	7	10,9%	15	23,4%	18	28,1%	10	15,6%	64	100%
10	0	0,0%	8	12,5%	6	9,4%	16	25,0%	12	18,8%	15	23,4%	7	10,9%	64	100%
11	0	0,0%	1	1,6%	2	3,1%	2	3,1%	11	17,2%	23	35,9%	25	39,1%	64	100%
12	0	0,0%	7	10,9%	8	12,5%	9	14,1%	14	21,9%	16	25,0%	10	15,6%	64	100%
13	0	0,0%	3	4,7%	1	1,6%	8	12,5%	18	28,1%	22	34,4%	12	18,8%	64	100%
14	0	0,0%	15	23,4%	17	26,6%	19	29,7%	9	14,1%	2	3,1%	2	3,1%	64	100%
15	0	0,0%	2	3,1%	0	0,0%	6	9,4%	10	15,6%	30	46,9%	16	25,0%	64	100%
16	0	0,0%	2	3,1%	2	3,1%	3	4,7%	8	12,5%	24	37,5%	25	39,1%	64	100%

En la tabla n° 25 que corresponde al cuestionario de motivación a la afiliación, indica que los 64 trabajadores respondieron a todos los ítems sin dejar ninguna por responder.

El ítem que obtuvo mayor porcentaje de respuesta fue el ítem n° 15 con un 46,9% con una escala de valoración de “Moderadamente de Acuerdo”.

Tabla N° 26. Estadísticos descriptivos por Ítem para la Motivación a la Afiliación

ITEM N°	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN TÍPICA
1	4,67	5,00	6,00	1,43
2	3,84	4,00	4,00	1,51
3	4,11	4,00	4,00	1,5
4	4,13	4,00	5,00	1,46
5	3,86	4,00	5,00	1,32
6	3,36	3,50	5,00	1,65
7	3,91	4,00	5,00	1,51
8	3,23	3,00	1,00	1,72
9	3,94	4,00	5,00	1,57
10	3,64	4,00	3,00	1,53
11	5,0	5,00	6,00	1,11
12	3,84	4,00	5,00	1,59
13	4,42	5,00	5,00	1,24
14	2,56	2,50	3,00	1,26
15	4,78	5,00	5,00	1,12
16	4,95	5,00	6,00	1,23

En la tabla anterior se muestra la media para cada una de las afirmaciones del cuestionario, y se puede observar que el mayor promedio de respuesta lo tiene la afirmación n° 11 con una media de 5,0 afirmaciones que se puede corroborar con la mediana (5) y la moda (6), lo que significa que ocupa una posición alta en la escala de valoración “Moderadamente de Acuerdo”.

Sin embargo, las opiniones emitidas por las personas varían de la media en un promedio de 1,11 lo cual significa que existe una dispersión aceptable.

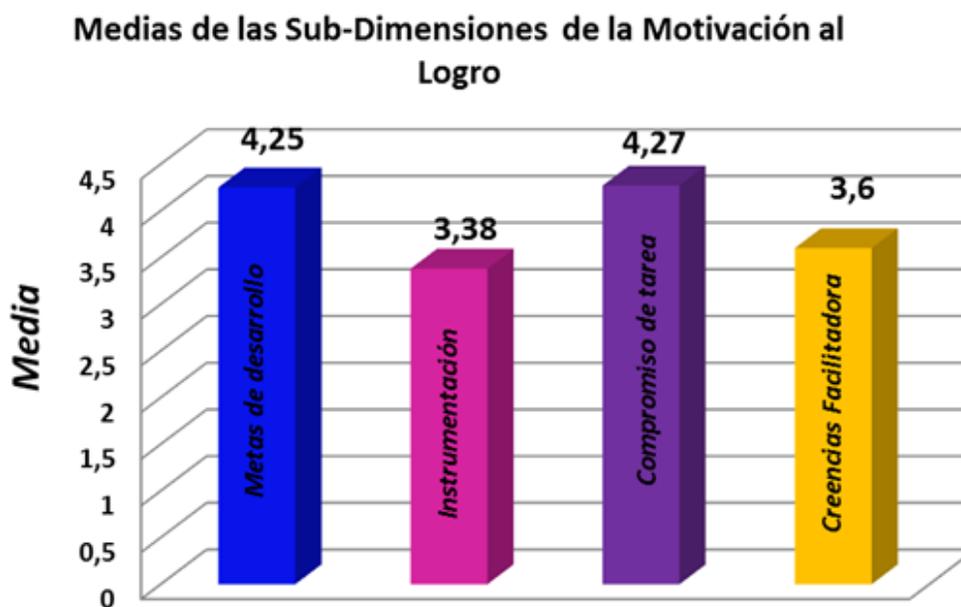
5.3.2. Análisis de las Sub-dimensiones de la Motivaciones Sociales

Sub-dimensiones de la Motivación al Logro

Tabla N° 27. Estadísticos descriptivos para las Sub-dimensiones de Motivación al Logro

Sub-dimensiones	Media	Mediana	Moda	Desviación Típica	Varianza
Metas de Desarrollo Personal	4,25	4	4	1,38	0,33
Instrumentación	3,38	3	3	1,39	0,16
Compromiso de Tarea	4,27	4	4	1,26	1
Creencias Facilitadoras de Logro	3,6	3	3	1,60	0,16

Grafico N° 1. Medias de la Motivación al Logro



SUB-DIMENSIÓN: METAS DE DESARROLLO PERSONAL (ÍTEMS N° 1-2-3-4-5-6-7-8)

De acuerdo a los datos que se obtuvieron para esta sub-dimensión se determinó una media de 4.25 y un valor para la mediana de 4, situándola en la escala de medición en la categoría “Ligeramente de Acuerdo”. Por otra parte, las opiniones emitidas por las personas entorno a esta sub-dimensión varia de la media en un promedio de 1,38 lo cual puede interpretarse como aceptables.

De esta manera, las personas que formaron parte de este cuestionario tienen una motivación ligeramente intensa por el establecimiento de metas claras y realistas que presenten retos difíciles pero alcanzables. Igualmente sienten una necesidad ligeramente intensa de deseo de superación personal.

SUB-DIMENSIÓN: INSTRUMENTACIÓN (ÍTEMS N° 9-10-11-12-13-14)

El análisis de esta sub-dimensión arrojó una media de 3,38 y una mediana de 3 ubicándose en la escala de medición en la categoría “ligeramente débil”. Lo que significa que los trabajadores del departamento estudiado poseen una motivación ligeramente débil para establecer una estrategia de acción de logro como el esfuerzo, la planificación y el esfuerzo.

Por otra parte, las opiniones emitidas por ellos varían de la media en un promedio de 1,39 lo cual puede interpretarse como aceptable.

SUB-DIMENSIÓN: COMPROMISO DE TAREA (ÍTEMS N° 15-16-17-18)

De acuerdo al estudio de esta sub-dimensión el valor de la media es de 4,27 con una mediana de 4, quien ocupa una categoría de ligeramente intenso en la escala de valoración. Por otra parte, las opiniones emitidas por los trabajadores varían de la media en un promedio de 01,26 que se puede interpretarse como aceptable.

De esta forma, los trabajadores que formaron parte de la muestra para el estudio, demuestran una motivación ligeramente intensa para asumir las tareas con responsabilidad y compromiso personal, puesto que se identifican con el involucramiento de tareas e involucramiento para obtener altos resultados.

SUB-DIMENSIÓN: CREENCIAS FACILITADORAS (ÍTEMS N° 19-20-21-22-23-24)

Para el estudio de esta sub-dimensión se obtuvo una media de 3,6 seguida con una mediana de 3, lo que permite ubicarla en la escala de valoración como ligeramente intenso. Y las opiniones emitida por los trabajadores en este cuestionario al logro varían de la media en un promedio de 1,60 lo que permite definirla como aceptable.

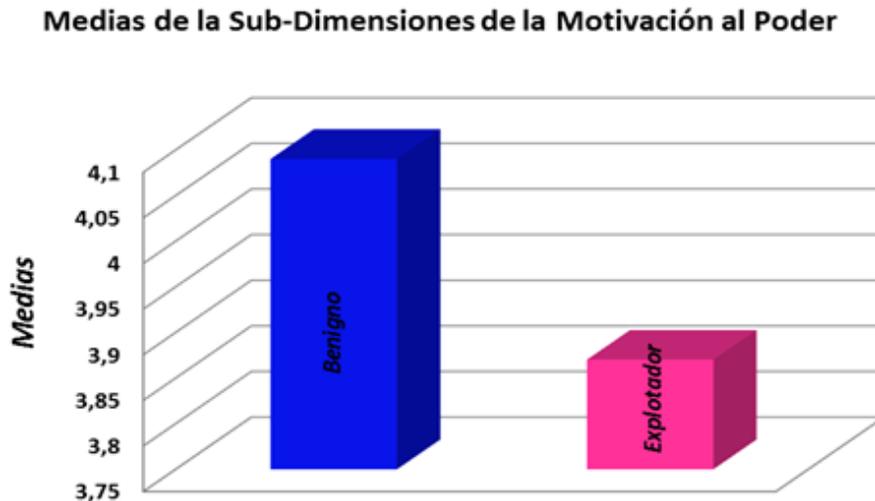
De este modo, los trabajadores que conformaron la muestra sienten una motivación ligeramente intensa para lograr la superación personal, ya que no demuestran mucho una actitud hacia el cambio, desarrollo y hacia el progreso.

Sub-dimensiones de la Motivación al Poder

Tabla N° 28. Estadísticos descriptivos para las Sub-dimensiones de Motivación al Poder

Sub-dimensiones	Media	Mediana	Moda	Desviación Típica	Varianza
Poder Benigno	4,09	4	4	1,44	0,17
Poder Explotador	3,87	4	5	1,47	0,32

Grafico N° 2. Medias de la Motivación al Poder



SUB-DIMENSIÓN: PODER BENIGNO (ÍTEMS N° 1-2-3-4-5-16-17-18-19-20)

De acuerdo al análisis de esta sub-dimensión se obtuvo una media de 4,09 y una mediana de 4, ubicándola en la escala de valoración en la categoría de ligeramente intenso. Mientras, que las opiniones emitidas por los trabajadores varían de la media en un promedio de 1,44 lo que significa que es aceptable.

En base a los resultados anteriores se puede concluir que los empleados de esta empresa sienten una motivación ligeramente intensa, hacia cogniciones positivas producidas por el uso del poder hacia los demás de una manera bondadosa, sabia y con intención de lograr nuevas expectativas.

SUB-DIMENSIÓN: PODER EXPLOTADOR (ÍTEMS N° 6-7-8-9-10-11-12-13-14-15)

Para esta sub-dimensión se obtuvo una media de 3,87 seguida con una mediana de 4 y una moda de 5, lo que da lugar de ubicarla en la categoría de ligeramente intensa en la escala de valoración. Por otra parte, las opiniones emitidas por los trabajadores varían de la media en un promedio de 1,47 lo que puede interpretarse como aceptable.

De esta forma, se puede afirmar que los empleados de control final sienten una motivación ligeramente intensa por el uso del poder autocentrado y no un poder que manipula, engaña y que usa a las personas para su beneficio.

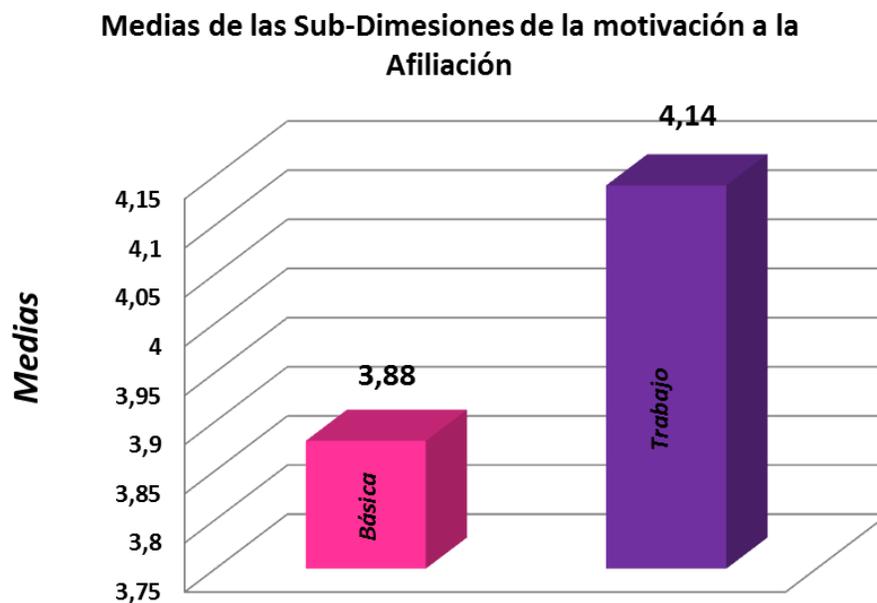
Sub-dimensiones de la Motivación a la Afiliación

Tabla N° 29. Estadísticos descriptivos para las Sub-dimensiones de Motivación a la

Sub-dimensiones	Media	Mediana	Moda	Desviación Típica	Varianza
Afiliación Básica	3,88	4	4	1,51	0,2
Afiliación al Trabajo	4,14	4	5	1,33	0,68

Afiliación

Grafico N° 3. Medias de la Motivación a la Afiliación



SUB-DIMENSIÓN: AFILIACIÓN BÁSICA (ÍTEMS N° 1-2-3-4-5-6-7-8)

El análisis de los datos de esta sub-dimensión arrojó una media de 3,88 con una mediana de 4, lo que nos permite ubicarla en la escala de valoración con la categoría de ligeramente intenso. Por otra parte, las opiniones emitidas por los trabajadores varían de la media en un promedio de 1,51 lo que significa que es aceptable.

De esta manera, se puede afirmar que los trabajadores sienten una motivación ligeramente intensa al establecimiento de relaciones personales amistosas, debido a que son capaces de compartir, mostrar solidaridad, aceptar el fracaso y la adversidad brindándoles a los demás un apoyo afectivo.

SUB-DIMENSIÓN: AFILIACIÓN EN EL TRABAJO (ÍTEMS N° 9-10-11-12-13-14-15-16)

Para esta sub-dimensión se obtuvo una media de 4,14 con una mediana de 4, la cual la podemos ubicar en la escala de valoración con la categoría de casi moderadamente intenso. Y las opiniones emitidas por los trabajadores pertenecientes a la muestra estudiada varían de la media en un promedio de 1,33 lo cual puede interpretarse como aceptable.

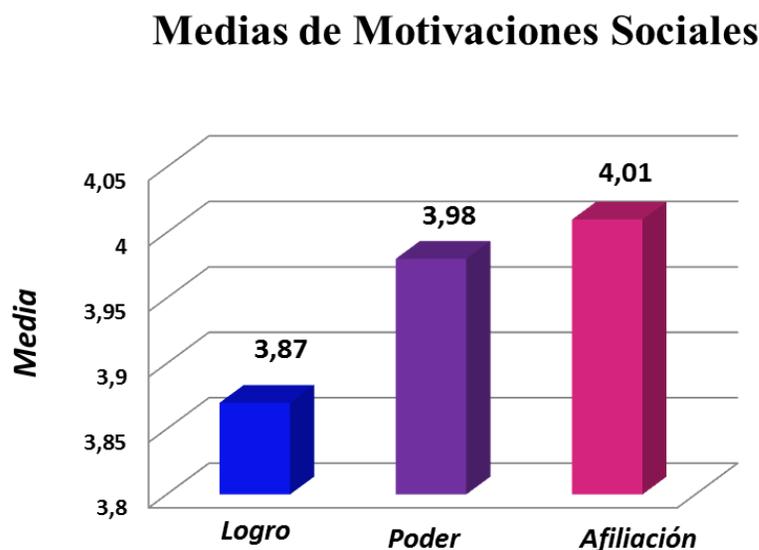
Considerando los resultados obtenidos en esta sub-dimensión se concluye que los trabajadores sienten una motivación casi moderadamente intensa por el uso de estrategias afiliativas con el objetivo de lograr relaciones armoniosas en el área laboral.

5.3.3. Análisis de los tipos de Motivaciones Sociales

Tabla N° 30. Estadísticos descriptivos para los Tipos de Motivación Social

Dimensión	Media	Mediana	Moda	Desviación típica
LOGRO	3,87	4	4	0,19
PODER	3,98	4	5	0,21
AFILIACIÓN	4,01	4	5	0,19

Grafico N° 4. Medias de las Motivaciones Sociales



En la tabla n° 30 la cual se refleja en el gráfico n° 4, se observa que la muestra tiene una mayor tendencia hacia la motivación de la afiliación ya que obtuvo una media de 4,01 que se puede corroborar con una mediana de 4 y una moda de 5, de acuerdo a la escala de valoración la media equivale a la categoría de Ligeramente Intenso. Lo que revela que los trabajadores sienten una motivación ligeramente intensa por conseguir relaciones amistosas con sus compañeros de trabajo y supervisores, el sentirse bien con ellos mismo y con las

demás persona de su contexto laboral, es decir, el tener relaciones interpersonales afectivas. De igual forma, las opiniones emitidas por los trabajadores varían de la media en un promedio de 0,19 lo que significa que es aceptable.

La Motivación al Logro obtuvo una media de 3,87 y un valor para la mediana de 4, que se ubica en la categoría de Ligeramente Débil. Lo que significa que las personas sienten una motivación ligeramente débil al impulso de sobresalir, por obtener éxito en sus resultados laborales y por su desarrollo personal. Asimismo, las opiniones emitidas por los trabajadores varían de la media en un promedio de 0,19 lo que se interpreta como aceptable.

Por último, la dimensión de la Motivación al Poder arrojó una media de 3,98 seguida de una mediana de 4, donde ocupa la categoría Ligeramente Débil en la escala de valoración, lo que significa que los trabajadores que pertenecen a la muestra del estudio, sienten una motivación ligeramente débil para influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos. Sin embargo, las opiniones emitidas por los trabajadores varían de la media en un promedio de 0,21 lo que significa que es aceptable.

5.4. RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE LA PRÁCTICAS DEL LIDERAZGO Y LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla N° 31. Correlación entre las dimensiones de las Prácticas de Liderazgo y las dimensiones del Clima Organizacional

Dimensiones	Liderazgo Estructura	Clima Estructura
ESTRUCTURA (Correlación de Pearson)		
Liderazgo Estructura	1.000	.386**
Clima Estructura	.386**	1.000
Sig (Bilateral)		
Liderazgo Estructura	,	.002
Clima Estructura	.002	,
N	64	64
	Liderazgo Estándares	Clima Estándares
ESTÁNDARES (Correlación de Pearson)		
Liderazgo Estándares	1.000	.410**
Clima Estándares	.410**	1.000
Sig (Bilateral)		
Liderazgo Estándares	,	0.01
Clima Estándares	.001	,
N	64	64
	Liderazgo Responsabilidad	Clima Responsabilidad
RESPONSABILIDAD (Correlación de Pearson)		
Liderazgo Responsabilidad	1.000	-.214
Clima Responsabilidad	-.214	1.000
Sig (Bilateral)		
Liderazgo Responsabilidad	,	.089
Clima Responsabilidad	.089	,
N	64	64

Dimensiones	Liderazgo Reconocimiento	Clima Reconocimiento
RECONOCIMIENTO (Correlación de Pearson) Liderazgo Reconocimiento Clima Reconocimiento Sig (Bilateral) Liderazgo Reconocimiento Clima Reconocimiento N	1.000 .483** , .000 64	.483** 1.000 .000 , 64
	Liderazgo Apoyo	Clima Apoyo
APOYO (Correlación de Pearson) Liderazgo Apoyo Clima Apoyo Sig (Bilateral) Liderazgo Apoyo Clima Apoyo N	1.000 .109 , .389 64	.109 1.000 ,389 , 64
	Liderazgo Compromiso	Clima Compromiso
COMPROMISO (Correlación de Pearson) Liderazgo Compromiso Clima Compromiso Sig (Bilateral) Liderazgo Compromiso Clima Compromiso N	1.000 .100 , .430 64	.100 1.000 .430 , 64

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

Para conocer la relación entre las dimensiones de las Prácticas de Liderazgo (Estructura, Estándares, Responsabilidad, Reconocimiento, Apoyo, Compromiso) y las dimensiones del Clima Organizacional (Estructura, Estándares, Responsabilidad, Reconocimiento, Apoyo, Compromiso), se realizó el cálculo de Correlación de Pearson (r) entre el promedio de ítems para cada una de las dimensiones de las Prácticas de Liderazgo y el promedio de ítems de las dimensiones del Clima Organizacional.

Es importante señalar que para el presente estudio se consideró como significativo los coeficientes de correlación de Pearson que tuvieran como significación un nivel de 0,01, lo que se define como el 99% de confiabilidad de que la correlación sea verdadera. En tal sentido, se puede señalar que existió relación significativa entre las dimensiones *Estructura*, *Estándares* y *Reconocimiento*.

En primer lugar, la correlación de la dimensión de las prácticas de liderazgo *estructura* con la dimensión del clima organizacional *estructura*, el coeficiente obtenido fue de 0.386, el cual resultado significativo al nivel 0,01, lo que quiere decir que existe un 99% de confiabilidad de que la correlación sea verdadera. Esto indica, que la relación es positiva, y nos revela que los trabajadores tienen muy claro los roles y responsabilidades que deben cumplir, de esta forma los mismos tienden a estar bien organizados.

En segundo lugar, la dimensión *estándares* de las prácticas de liderazgo con la misma dimensión *estándares* del clima organizacional, arrojo un coeficiente de correlación de Pearson de 0.410, lo que significa que hay un 99% de confianza que la correlación sea verdadera. Esto significa que las personas que formaron parte de la muestra tienen el sentimiento de trabajar bajo presión para mejorar el desempeño laboral y de seguir con las normas de rendimiento que impone la organización.

Y por último, la dimensión *reconocimiento* para ambas variables, el coeficiente de correlación de Pearson obtenido fue de 0.483, con un nivel significativo de 0,01, lo que significa que igualmente hay un 99% de confianza que la correlación sea cierta. Lo que se

traduce, que los trabajadores consideran que son bien recompensados por el trabajo bien hecho, y lo ven como el premio que utiliza la empresa por su desempeño.

5.5. RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LOS TIPOS DE MOTIVACIÓN SOCIAL

Tabla N° 32. Correlación entre las dimensiones de Clima Organizacional y los tipos de Motivación Social

	Motivación al Logro	Motivación al Poder	Motivación a la Afiliación
Reconocimiento (correlación de Pearson)	0,089	0,019	0,043
Sig (bilateral)	0,484	0,881	0,735
N	64	64	64
Apoyo (correlación de Pearson)	0,196	-0,268*	-0,079
Sig (bilateral)	0,120	0,032	0,536
N	64	64	64
Estructura (correlación de Pearson)	0,143	0,058	0,119
Sig (bilateral)	0,261	0,648	0,349
N	64	64	64
Responsabilidad (correlación de Pearson)	-0,061	-0,148	-0,259*
Sig (bilateral)	0,633	0,242	0,039
N	64	64	64
Estándares (correlación de Pearson)	0,220	0,177	0,180
Sig (bilateral)	0,080	0,161	0,154
N	64	64	64
Compromiso (correlación de Pearson)	0,156	0,002	0,058
Sig (bilateral)	0,219	0,987	0,650
N	64	64	64

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

En la tabla anterior se presenta la correlación entre las variables Clima organizacional con los tipos de Motivaciones Sociales (Logro, Poder y Afiliación), para la misma se hizo el cálculo con la correlación de Pearson (r), entre el promedio de los ítems para cada tipo de Motivación Social y entre el promedio de ítems para cada dimensión del clima organizacional.

El coeficiente de correlación de Pearson que fue seleccionado en la investigación tiene un nivel significativo de 0,01 a lo que se refiere un 99% de confiabilidad, pero en los resultados de la tabla n° 32 no hubo la correlación esperada, pero si se apreció una correlación al nivel de 0,05 lo cual significa que la relación entre Clima Organizacional y Motivaciones Sociales tienen un 95% de confiabilidad. Es importante destacar que solo existió relación significativa entre la *dimensión apoyo con motivación al poder* y la *dimensión responsabilidad con motivación a la afiliación*.

En primer lugar, el coeficiente de correlación obtenido entre la dimensión *apoyo y motivación al poder* fue de -0,268 el cual resultado significativo al nivel 0,05; por lo tanto existe un 95% de confianza de que la correlación sea verdadera. Lo que revela que las personas que formaron parte de la muestra de la organización cuentan con el apoyo y ayuda mutua dentro de su equipo de trabajo y a la vez se sienten motivados a la necesidad de hacer que los compañeros de trabajo se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo.

En segundo lugar, el coeficiente de correlación Pearson obtenido entre las variables *responsabilidad y motivación a la afiliación* fue de -0,259, el cual resultado significativo a un nivel de 0,05, a lo que se refiere que existe un 95% de confianza de que esta relación sea verdadera. En este caso, el coeficiente de correlación indica que los empleados tienen un grado de responsabilidad con la empresa a tal fin que toman sus propias decisiones, y a la vez se sienten motivados por tener relaciones interpersonales afectivas.

CAPITULO VI

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente estudio busco determinar *la influencia de las Prácticas de liderazgo sobre el Clima Organizacional; y como a su vez el Clima Organizacional afecta la Motivación* en una muestra del personal del área de Control Final de Makro Comercializadora S.A.

Los puntajes obtenidos en la medición de las dos primeras variables del estudio, demuestran que los valores de las Prácticas de Liderazgos tienen un promedio entre 3.16 a 3.64 a los que se refiere y tomando en cuenta lo propuesto por Stringer (2002), cuando afirma que las Practicas de Liderazgo influye sobre el Clima Organizacional, obteniendo un promedio de esta segunda variable entre 2.5 a 2.89 confirmando que las Prácticas de Liderazgo es el determinante más importante del Clima Organizacional. Demostrando de esta manera, que los resultados concuerdan en gran medida con la aseveración realizado por Stringer (2002), se podría decir que demuestran un modelo de causa/efecto. Esto puede demostrarse cuando Stringer (2002) afirma que las Prácticas de Liderazgo forman parte del Clima Organizacional y así se pueden medir las diferentes dimensiones de las variables para conocer las situaciones de las organizaciones.

La percepción de estructura que tienen los individuos del Departamento de Control Final, manifiestan un coeficiente de 0.038 lo que demuestra que con un 99% de confiabilidad ellos reflejan estar bien organizados para cumplir con su trabajo y de tener claras definiciones de sus roles y de sus responsabilidades, a lo que expone Stringer (2002) cuando señala que la

conducta diaria de los líderes es lo que determina el clima, en este caso tanto el jefe como los supervisores son los encargados de controlar, establecer las reglas de trabajo, las estructuras y las recompensas.

Por otra parte para los autores Katz & Kahn (1981), resaltan dos términos importantes a considerar, el agente que influye y la persona influida, donde definen que un líder es un supervisor de primera fila. Así, en el departamento de control final manifiestan poseer una estructura de 3.51 lo que implica que a los trabajadores de esta área los conllevan a aprender a ser líderes de una manera práctica, recibiendo claras metas de desempeño y proyectos, y a la vez que sus tareas sean entendidos por el individuo cuando se les asigne.

Los datos alcanzados en la relación de Clima Organizacional y Motivación considerando la teoría de Stringer (2001), no se pudo corroborar que el Clima Organizacional afecta la motivación incurriendo la conducta de los individuos, debido a que en base a la teoría de McClelland citado por Stringer (2001), señala que el comportamiento de los individuos dependen en gran parte del tipo de necesidades que tengan las personas, al igual que las características y las oportunidades que se presentan en el ambiente en la que se desenvuelve el trabajador. Igualmente, señala que lo que despierta diferentes motivaciones en el individuo son las características de cada situación que presentan. En tal sentido, cabe destacar que hay diversos factores que impulsan a los individuos a una conducta, no solo factores externos sino también depende de cada uno de los individuos.

Con respecto a las Motivaciones Sociales (poder, logro y afiliación), influye con ligera intensidad sobre los trabajadores la *afiliación* 4.01, puesto que el comportamiento de los trabajadores depende de sus necesidades de vincular una amistad con el resto de sus compañeros que los rodea en el ambiente donde se desenvuelve.

Siguiendo este orden de ideas, es importante señalar que de acuerdo a los análisis de resultados, y los objetivos planteados en la presente investigación, se pudo verificar la alta correlación que existe entre las dimensiones Apoyo con Poder y Responsabilidad con Afiliación; Brunet (1987), indica que si se trabaja en un ambiente donde los trabajadores se

sientan altamente motivados las organizaciones logran un alto grado de eficiencia en sus actividades. En la muestra de individuo tomada para el estudio la dimensión *Apoyo del Clima Organizacional*, se vincula con la Motivación al *Poder* -0.268, en donde se puede decir que los trabajadores de Control Final perciben la ayuda y el apoyo del jefe, de los supervisores y entre ellos mismos para ejecutar sus labores diarias. Pero sin embargo, sienten la necesidad de hacer que los otros trabajadores logren hacer las cosas de otro modo.

La *responsabilidad* Stringer (2002), la definen como el sentimiento que tienen los empleados de ser su propio jefe y de tomar sus propias decisiones, pero en esto influye la necesidad de que el trabajador desea crear relaciones amistosas en su trabajo, esta relación de dimensiones predomina igualmente -0.259 en el estudio, pero esta necesidad de *afiliación* tiende a ser más baja en los estudios porque toda persona siente necesidad, pero esto varía dependiendo de la situación en que se encuentre los trabajadores.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

Considerando el análisis de los datos y la discusión de resultados para determinar la influencia de las Prácticas de liderazgo sobre el Clima organizacional; y como el clima Organizacional afecta la Motivación de los empleados del departamento de Control final de Makro. Se comprueba la hipótesis de que si existe una relación positiva entre las dimensiones de las Prácticas de Liderazgo planteadas por Stringer (2002) y las dimensiones del Clima Organizacional señalado por Stringer (2002), en el área de control final. Para dicha afirmación se reitera lo señalado por el mismo autor, de que el determinante más importante del Clima en una organización son las prácticas diarias de los líderes que están dentro de ella. Para ambas variables se estudian las mismas dimensiones, pero midiendo diferentes enfoques, resulta difícil cambiar un ambiente externo o la historia de una organización, las estrategias, mientras que un líder si puede cambiar sus prácticas de liderazgo.

Por otra parte, no se puede aceptar en su totalidad la hipótesis de que las dimensiones del clima organizacional expuesto por Stringer (2001) guardan relación con los tipos de motivación social expuesta por McClelland. De tal forma, el planteamiento de Stringer (2001) del modelo causa/efecto no se cumplió para esta relación, debido a que las dimensiones no engloban la situación del individuo para promover la motivación que tienen ellos mismos en la organización.

Sin embargo, al existir con una fuerza ligeramente intensa la motivación a la afiliación y con una fuerza ligeramente débil la motivación al poder y la motivación al logro, se puede

concluir que estas motivaciones al no ser influenciadas por el clima organizacional, son atribuidas a factores intrínsecos a los individuos.

En el estudio de las prácticas de liderazgo y clima organizacional se determinó que la dimensión con más fuerza en los individuos de la comercializadora fue estructura, lo que me hace concluir que los trabajadores del área de control final tienen claras sus metas de desempeño y sus responsabilidades.

En cuanto a las motivaciones sociales se comprobó que la motivación con mayor fuerza en los individuos del área de la empresa fue la motivación a la afiliación, lo que me conlleva a concluir que los individuos de la organización, sienten mucho interés por formar lazos de amistades entre sus compañeros de trabajo y de sentirse bien con ellos mismos y con la gente que lo rodea.

RECOMENDACIONES

Siempre se desea que haya una mejora continua del estudio, es por eso que las recomendaciones a futuro son:

- Se recomienda aplicar estudios similares tomando como población las de otros tipos de organización, o con un mayor número de unidades muestrales.
- Aplicar este tipo de estudio a empresas pertenecientes a otros sectores económicos.
- Se recomienda realizar este estudio en la totalidad de los departamentos de la comercializadora, donde se pueda obtener una visión más amplia que pueda dar un resultado más global.
- Considerando los resultados del análisis, se puede realizar un estudio más profundo y amplio, que determine las verdaderas causas que motivan a los empleados a cumplir con su objetivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AGUT, N Y CARRERO P (2007) Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones.
- BALESTRINI, M (1997) Como se elabora el proyecto de Investigación. Venezuela: Editorial Consultores Asociados
- BRUNET, L. (1997) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Editorial Trillas
- COTTON, P. (2003) Occupational wellbeing and performance. Australian Psychologist. Consultado el 24 de Octubre del 2010 en la web. <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2068-desarrollando-un-clima-organizacional-optimo.html>
- CHIAVENATO, I. (2000) Administración de Recursos Humano. (Quinta edición) Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2009) Gestión del talento Humano. (Tercera edición) México: Editorial Mc Graw Hill.
- DAVIS K. & NEWSTROM J. (1991) Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional (octava edición) México: Editorial Mc Graw Hill.
- GIBSON, J. & IVANCEVICH, J. (1996) Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos (Octava edición) Colombia: Editorial Mc Graw Hill

- GORDON, J. (1997) Comportamiento Organizacional (Quinta edición) México: Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, S.A
- HALL, R. (1996) Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. (Sexta Edición) México: Prentice-Hall Hispano Americano, S.A.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (1991). Metodología de la Investigación. (respecto a la primera edición) México: Prentice-Hall Hispano Americano, S.A.
- HERNANDEZ, R Y GONZÁLEZ M. (2006). Estadísticas con SPSS y Metodología de la Investigación. México: Trillas
- LANDY, F Y CONTE J (2005). Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional México: McGraw Hill
- LITWIN, G Y STRINGER, R. (1968). Motivation and Organizational Climate. Boston: Harvard university press.
- KATZ, D. & KAHN R. (1981) Psicología Social de las Organizaciones (segunda edición) México: Editorial Trillas.
- MAZZETTI, C. La Motivación. Argentina consultado el 8 de Diciembre del 2009 en la web. <http://www.leonismoargentina.com.ar>.
- MCCLELLAN, D. (1989) Estudio de la motivación Humana. Madrid. Editorial: Narcea.
- 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.

- PALMA, S. (2007). Motivación y Clima Laboral en personas de entidades universitarias consultado el 10 de Noviembre del 2009 en la web. <http://www.monografias.com>.
- PEREZ, I; MALDONADO, M Y BUSTAMANTE, S (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Investigación y Postgrado
- PEÑA, G. & SANTALLA, Z. (2009) Una introducción a la Psicología (segunda edición) Venezuela: Editorial UCAB
- ROBBINS, S. (2000). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. (Quinta Edición). México: Editorial Prentice-Hall Hispano Americana.
- ROBBINS, S. (2004). Comportamiento Organizacional. (Decima Edición). México: Editorial Pearson Educación.
- SAMPIERI, H. (1998) Metodología de la Investigación. Editorial: Mc Graw-Hill. Caracas.
- SABINO, C. (2000) El proceso de Investigación. Buenos Aires Editorial: Panamericana
- SCHEIN, E. (1982). Psicología de las Organizaciones. (Tercera Edición). México: Editorial Prentice Hall Hispano Americana.
- SCHULTZ, D. (1991), Psicología Industrial. (Tercera Edición). México: Editorial McGraw-Hill.
- SIERRA BRAVO, R. (1994). Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios. (Novena. Edición). España: Editorial Paraninfo.

- SPECTOR, P (2002). *Psicología Industrial y Organizacional: investigación y práctica.* México: manual moderno
- SOLANA, R (1993) *Administración de Organizaciones.* Buenos Aires: Editorial Interoceánicas S.A.
- STRINGER, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate.* New Jersey: Prentice-Hall
- SUAREZ, R (2008) *Clima Organizacional.* Consultado el día 3 de Diciembre del 2010 de la web. <http://www.slideshare.net/suarezrp/clima-organizacional-151425>
- TORO, L (2009) *McClelland* consultado el día 27 de Enero 2011 de web. <http://mcclellandrrhh.blogspot.com/>
- VROOM, V (1979) *Motivación y alta dirección.* México. Editorial: Trillas.

HEMEROGRÁFICAS:

- Fernández, M & Gurley, L. (2003). *Relación entre las prácticas de liderazgo y el clima organizacional.* Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Chávez, V. & Ramírez, A. (2004). *Relación entre los Tipos de Motivación Social y el Clima Organizacional.* Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

ANEXO A

INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

A continuación se les agradece que llenen con absoluta honestidad los siguientes cuestionarios, sin colocar su nombre ya que sus respuestas serán confidenciales.

Para obtener resultados reales es importante que nos proporcionen una verdadera imagen de cómo usted percibe las cosas. Le pedimos que se tome el tiempo necesario para responder cada una de las preguntas, completas sin dejar ninguna casilla en blanco. Estos no se trata de un examen y no existen respuestas correctas o erróneas. Se les pedirá describir si existe liderazgo en su organización, llámese “organización” la unidad de trabajo.

Sus respuestas deben ser individuales, sus respuesta no se darán a conocer, solo es con el fin de obtener resultados para la elaboración de una tesis de grado.

Responda de acuerdo a las siguientes afirmaciones, si usted esta:

- **Definitivamente en desacuerdo (1):** se refiere a que la afirmación definitivamente NO expresa su manera de sentir al respecto.
- **Desacuerdo (2):** significa que la definición no tiende a expresar su manera de sentir acerca del punto en cuestión.
- **Ni acuerdo Ni desacuerdo (3):** significa que no está bien definido, para una respuesta.
- **De acuerdo (4):** significa que la afirmación tiende a expresar su manera de sentir al respecto.
- **Definitivamente de acuerdo (5):** significa que la afirmación expresa su manera de sentir acerca del punto cuestionado.

Instrumento para medir las Practicas del Liderazgo

Mi Gerente....	A	B	C	D	E
	Definitiva-mente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Definitiva-mente de acuerdo
1) establece metas de desempeño claras y específicas para mi trabajo.					
2) me apoya y ayuda en mis actividades diarias					
3) me coloca metas de desempeño y estándares retadores					
4) me anima a iniciar tareas o proyectos que pienso que son importantes					
5) comunica emoción y entusiasmo acerca de nuestro trabajo					
6) dirige las reuniones de equipo de forma que construyen respeto y confianza mutua.					
7) me reconoce por mi buen desempeño con mas frecuencia de lo que me critica por mi mal desempeño.					
8) aclara las responsabilidades de cada uno dentro de nuestro grupo de trabajo.					
9) anima la innovación y la toma calculada de riesgos.					
10) relaciona el sistema total de recompensas (compensación, reconocimiento, ascenso) con el desempeño de las personas más que con otros factores como antigüedad, relaciones personales, etc.					
11) demuestra compromiso personal para llevar a cabo las metas.					
12) me anima a participar en la toma de decisiones importantes.					
13) utiliza el reconocimiento, la alabanza y otros métodos similares para recompensar a los subordinados por un excelente desempeño.					
14) se asegura que las tareas y proyectos estén claros, completamente explicados y entendidos cuando son asignados.					
15) involucra a las personas en el establecimiento de las metas.					
16) me da “feedback” de cómo estoy haciendo mi trabajo.					
17) espera que encuentre y corrija mis propios errores en vez de hacerlo por mí.					
18) me defiende frente a sus superiores cuando el (ella) siente que estoy en lo correcto.					

A continuación se les agradece que llenen con absoluta honestidad los siguientes cuestionarios, sin colocar su nombre ya que sus respuestas serán confidenciales.

Para obtener resultados reales es importante que nos proporcionen una verdadera imagen de cómo usted percibe las cosas. Le pedimos que se tome el tiempo necesario para responder cada una de las preguntas, completas sin dejar ninguna casilla en blanco. Estos no se trata de un examen y no existen respuestas correctas o erróneas. Se les pedirá describir el clima de su organización.

Sus respuestas deben ser individuales, sus respuesta no se darán a conocer, solo es con el fin de obtener resultados para la elaboración de una tesis de grado.

Responda de acuerdo a las siguientes afirmaciones, si usted esta:

- **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):** significa que la afirmación expresa su manera de sentir acerca del punto cuestionado.

Instrumento para medir el Clima Organizacional

	A	B	C	D
	Definitiva- mente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Definitiva- mente 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 quién era exactamente mi jefe.				
4) En esta organización al jefe no le agrada que se le pregunte todo lo que se debe hacer. Si crees que tienes un buen enfoque continúa trabajando de esa manera.				
5) En esta organización las personas son recompensadas en proporción a la excelencia en el desempeño de su trabajo.				
6) Las tareas en esta organización están claramente definidas y lógicamente estructuradas.				
7) En esta organización establecemos altos estándares de rendimiento.				
8) En esta organización los individuos no confían lo suficiente unos en los otros.				
9) En esta organización, muchas veces no queda claro quién es la autoridad formal que toma las decisiones.				
10) Nuestro gerente piensa que todo trabajo bien hecho, puede ser mejorado.				
11) Generalmente, yo estoy altamente 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 está basada en que las personas pueden resolver sus problemas por sí mismos.				
19) En nuestra organización tenemos un sistema de promoción que ayuda a la persona con el mejor desempeño laboral a ascender a un mejor cargo.				
20) Nuestra productividad muchas veces se ve afectada por la carencia de organización y planificación.				
21) En realidad, no me importa lo que pase en esta organización.				
22) No se avanza en esta organización a menos que las personas intenten las cosas por sí mismas.				
23) Por lo que he visto, no hay mucha lealtad en esta organización.				
24) En esta organización las personas no parecen estar muy orgullosas por su desempeño.				

INSTRUCCIONES:

Usted debe expresar su acuerdo con cada una de las creencias usando la escala de seis (6), puntos que observa a continuación:

Completamente en Desacuerdo	Moderadamente en Desacuerdo	Ligeramente en Desacuerdo	Ligeramente de Acuerdo	Moderadamente de Acuerdo	Completamente de Acuerdo
--	--	--	-----------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

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

Instrumento para medir la Motivación al Logro

	Completa mente en desacuerdo	Moderada mente en desacuerdo	Ligeramen te en desacuerdo	Ligeram ente de acuerdo	Moderada mente de acuerdo	Completa mente 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 si mismo los mejores resultados.						
18) Yo creo que casi todas las tareas son interesantes si uno sabe interpretarlas adecuadamente.						
19) Hay que conformarse con poco, 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.						

Instrumento para medir la Motivación al Poder

	Completa mente en desacuerdo	Moderada mente en desacuerdo	Ligeramen te en desacuerdo	Ligeram ente 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 está autorizado para utilizar el aporte de los demás en beneficio propio.						
7) Para progresar en el trabajo lo importante es conseguirse la ayuda de la gente poderosa.						
8) Hay que ser fuerte con los demás para que entiendan bien las cosas.						
9) A la gente hay que tratarla duramente para que salga adelante						
10) Cuando uno hace favores gana deudores.						
11) Para conseguir cosas importantes a veces el engaño es necesario						
12) En toda organización hay lineamientos que tienen que ser cumplidos sin ningún tipo de cuestionamiento.						
13) En toda organización uno tiene que ser fiel a su jefe.						
14) Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de disciplina, orden y obediencia.						
15) Me siento más confiado cuando cuento con la aprobación de mis supervisores						
16) En mis sueños, frecuentemente, desempeño papeles privilegiados como líder, campeón o salvador.						
17) Pienso que es mejor mandar que ser mandado.						
18) Saberme responsable de mi grupo me hace vivir sensaciones especiales de plenitud y realización personal.						
19) Se que tengo condiciones especiales para mandar.						
20) Pienso que alguna vez seré una persona de mucha influencia.						

Instrumento para medir la Motivación a la Afiliación

	Completa mente en desacuerdo	Moderada mente en desacuerdo	Ligeramen te en desacuerdo	Ligeram ente de acuerdo	Moderada mente de acuerdo	Completa mente 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 B

COMUNICADO A LOS EMPLEADOS

Estimados Empleados

Departamento de Control Final.-

La presente es para notificarle, que el departamento a la cual ustedes laboran ha sido seleccionado para un estudio que tiene como objetivo la realización de una Tesis de Grado de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), con el fin de obtener el título de Licenciado en Relaciones Industriales.

El estudio consta de varios cuestionarios, donde deberá llenar unas series de preguntas con la mayor honestidad y sinceridad posible, le pedimos que se tome el tiempo necesario para la elaboración del mismo. Cabe destacar, que toda la información suministrada es confidencial, por lo tanto no es obligatorio colocar su nombre.

La finalidad de los cuestionarios es medir el Clima Organizacional, las Prácticas de Liderazgo y Motivación Social (poder, afiliación y logro) que se conlleva en su área laboral. Y mi decisión de elegir esta área, se debe que en el tiempo que estuve trabajando en esta empresa como Asistente de Atención al Cliente, observe que hubo mucho movimiento de personal en poco tiempo.

Agradeciendo su colaboración y el tiempo ofrecido.

ANGELA RODAS C.

ANEXO C

TABULACIÓN DE LOS ÍTEMS PARA LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

TABULACIÓN DEL INSTRUMENTO DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

Item Nº	Definitivamente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Definitivamente de acuerdo
	A	B	C	D	E
1	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5
10	1	2	3	4	5
11	1	2	3	4	5
12	1	2	3	4	5
13	1	2	3	4	5
14	1	2	3	4	5
15	1	2	3	4	5
16	1	2	3	4	5
17	1	2	3	4	5
18	1	2	3	4	5

TABULACIÓN DEL INSTRUMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Item Nº	Definitivamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Definitivamente de acuerdo
	A	B	C	D
1	1	2	3	4
2	1	2	3	4
3	1	2	3	4
4	4	3	2	1
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	4	3	2	1
19	1	2	3	4
20	1	2	3	4
21	4	3	2	1
22	4	3	2	1
23	4	3	2	1
24	4	3	2	1

TABULACIÓN DEL INSTRUMENTO DE LAS MOTIVACIONES SOCIALES

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	6	5	4	3	2	1
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

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	6	5	4	3	2	1
7	6	5	4	3	2	1
8	6	5	4	3	2	1
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	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

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	6	5	4	3	2	1
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	6	5	4	3	2	1
13	1	2	3	4	5	6
14	6	5	4	3	2	1
15	1	2	3	4	5	6
16	1	2	3	4	5	6

ANEXO D

MATRIZ DE DATOS PARA LAS RESPUESTAS

MATRIZ PARA LAS RESPUESTAS DEL INSTRUMENTO DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

Item Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	4	3
2	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4
5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5
6	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5
7	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2
8	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4
9	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3
10	4	5	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4
11	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3
12	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3
13	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4
14	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
15	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
16	4	4	1	2	3	3	4	4	2	3	5	4	4	3	4	1	4	3
17	1	2	2	2	1	1	3	2	1	1	2	1	1	1	2	3	2	1
18	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3
19	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	3
20	1	3	2	3	4	4	4	4	3	3	4	2	3	4	4	3	4	3
21	1	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3
22	3	3	3	3	3	4	3	5	3	3	4	2	3	4	4	3	3	3
23	3	3	3	3	3	4	3	5	4	2	4	2	3	4	4	3	4	3
24	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	2	3	4	4	3	3	3
25	3	3	3	4	3	5	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3
26	3	3	0	0	4	4	2	4	3	2	3	4	2	3	3	3	3	1
27	5	5	5	4	5	4	0	4	4	4	4	4	4	5	5	4	1	3
28	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	3	2	4	1	1	2	2	2	1	2	2	3	3	4	2	1	5	3
30	2	3	3	3	2	2	1	2	3	2	2	3	2	1	0	2	2	3
31	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3
32	2	2	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3	2	2	2	3
33	3	3	4	2	3	3	2	4	2	3	2	3	4	2	1	2	2	4
34	3	2	2	1	3	2	2	4	2	2	3	2	1	3	3	1	4	1
35	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1	3	1
36	2	2	2	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4
37	2	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	3

38	2	3	2	4	3	5	4	5	4	3	5	4	4	3	4	1	1	4
39	2	5	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5
40	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2
41	2	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	1	1	5	4
42	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	2	4	2	2	2	4	1	4	3	2	2	2	2	1	3	2	4	3
44	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	1	2
45	2	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	4
46	2	5	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3
47	2	4	5	3	2	3	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5
48	2	1	4	4	5	4	3	4	4	4	2	2	2	4	4	2	2	3
49	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
50	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
52	2	2	3	5	1	1	2	2	3	3	3	2	2	3	5	5	3	2
53	2	3	4	5	3	4	5	2	4	3	4	5	3	4	5	4	5	4
54	2	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4
55	2	5	3	5	5	5	3	4	5	3	5	4	4	5	5	4	1	4
56	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3
57	2	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4
58	2	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
59	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4
60	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2
61	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	2	5	2	3	5	4	5	5	4	5	4	2	5	3	3	3	3	3
63	2	4	5	3	4	2	4	5	3	5	3	5	2	5	3	4	2	4
64	2	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5

MATRIZ PARA LAS RESPUESTAS DEL INSTRUMENTO DE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Item Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
2	3	3	3	2	3	4	3	2	2	4	4	3	2	2	3	3	2	1	3	3	1	2	2	1
3	3	3	3	2	4	3	3	2	2	3	4	3	2	2	4	3	2	2	4	3	2	1	2	2
4	3	3	3	2	3	4	3	2	1	3	3	3	2	1	3	3	1	2	3	3	2	2	1	1
5	3	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	1	2	3	3	1	2	3	4	2	2	1	1
6	3	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	4	2	1	3	3	1	2	3	4	1	3	1	1
7	3	3	3	2	3	4	3	2	1	3	3	4	2	2	4	3	2	1	3	3	2	1	1	2
8	3	3	3	2	4	3	3	1	2	3	4	3	2	1	3	3	2	1	3	3	1	2	2	1
9	3	3	3	2	2	4	3	2	1	3	3	4	2	2	3	3	1	1	3	3	2	2	2	1
10	3	3	3	2	4	4	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2
11	4	3	3	2	2	3	3	1	1	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	1	1
12	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	1	1
13	4	3	3	2	3	4	3	1	2	3	3	3	2	1	3	3	3	2	3	3	2	2	2	1
14	3	3	3	2	3	3	3	1	2	3	3	2	2	2	3	3	2	1	3	3	2	1	2	2
15	3	3	3	2	4	3	3	2	1	4	4	3	2	1	4	3	1	1	3	3	1	1	1	1
16	3	3	2	2	3	2	3	1	3	2	2	2	2	2	1	4	3	2	3	2	3	2	3	3
17	3	2	3	4	3	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	2	2	3	4	3	4
18	4	4	3	2	2	2	2	2	4	1	2	3	3	4	2	1	2	4	2	1	3	4	3	2
19	3	3	4	2	4	3	4	2	1	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	1	2	3	2
20	4	4	3	2	4	3	2	2	2	3	2	2	3	4	1	1	3	1	2	3	3	3	3	2
21	3	3	3	2	4	4	2	3	2	2	3	2	3	4	2	3	2	4	3	2	2	3	2	1
22	3	3	3	3	3	2	2	1	3	1	2	2	2	2	3	3	3	4	2	2	4	4	2	3
23	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	4	2	3	1	2	2	3	2	3
24	3	3	2	2	3	3	3	2	4	3	2	1	3	3	2	2	3	3	2	2	4	3	3	3
25	3	3	2	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	4	3	3	2	2
26	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	1	1	4	4	1	3	4	2	1	1	2	2	2	2
27	3	2	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	4	3	1	3	2	1	2	2	3
28	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	1	1	4	3	4	2	3	4	3	2	4	4
29	3	3	1	2	3	4	4	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	4	1	2
30	2	3	3	2	3	2	1	4	3	2	2	3	4	4	2	2	3	4	1	2	4	3	1	1
31	2	2	1	3	2	1	3	4	4	2	1	1	3	4	2	3	2	3	2	2	4	3	2	1
32	1	1	2	3	3	2	2	2	3	1	2	2	3	4	3	2	3	4	1	2	3	2	1	1
33	2	3	3	3	2	3	4	2	1	4	2	3	3	1	3	2	2	3	2	1	3	2	2	1
34	2	3	3	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	3	2	1	1	2	2	2	3	2	1	1
35	2	2	2	0	1	2	3	2	3	2	3	2	4	3	2	3	3	2	2	1	3	3	1	1
36	2	1	0	2	2	4	0	2	3	4	2	2	3	3	4	0	3	0	0	3	0	2	3	0
37	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	2	1	4	3	3	1	1	4
38	2	3	1	2	3	3	4	3	3	4	3	2	2	3	4	1	4	4	4	3	4	4	4	2
39	4	4	4	0	4	4	4	1	1	3	4	4	1	1	4	4	2	2	4	4	1	1	1	3
40	2	2	1	3	2	2	1	4	3	2	3	3	3	3	1	1	3	2	3	2	4	4	3	4
41	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4
42	3	4	3	1	3	3	3	2	2	3	3	3	1	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2
43	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	3	2	1	3	1	4	1	4	1	1	1	0
44	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	1	4	3	1	2	3	4	4	4
45	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3
46	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	2	3	3	4	2	3	2
47	4	3	1	2	3	3	2	3	2	4	3	3	3	4	1	2	3	3	3	2	4	4	3	4
48	1	1	4	1	1	4	4	4	4	4	3	3	1	1	3	4	1	2	1	3	3	2	2	2
49	4	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
50	3	3	2	3	2	3	0	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3
51	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
52	2	3	2	4	4	2	0	2	4	2	3	1	4	3	3	3	3	3	2	3	2	1	1	1
53	3	3	3	2	2	3	2	1	4	2	3	1	3	2	1	3	3	3	2	3	3	2	3	2
54	3	4	2	4	4	3	3	1	4	4	4	1	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4
55	4	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	4	2	3	3
56	3	3	3	1	3	3	4	2	2	4	4	3	2	1	3	4	2	1	3	3	2	2	1	1
57	3	3	3	2	3	4	3	2	2	4	3	4	2	2	4	3	2	1	3	3	1	2	2	1
58	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	4	2	1	4	4	2	1	1	1
59	3	3	3	3	3	3	4	2	2	4	3	3	2	1	3	3	3	2	3	3	3	2	1	1
60	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	0
61	1	1	1	3	3	3	3	1	3	2	2	1	4	4	1	1	4	3	2	2	3	3	2	2
62	3	3	2	2	4	2	3	3	1	3	2	3	2	1	2	3	1	2	2	4	3	2	3	1
63	2	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3
64	2	2	2	3	3	3	4	1	3	2	1	4	2	2	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3

MATRIZ PARA LAS RESPUESTAS DEL INSTRUMENTO DE MOTIVACIÓN AL LOGRO

Item 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																								
1	6	1	5	6	5	6	6	6	5	6	4	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6
2	5	2	5	6	5	5	4	4	4	4	3	5	5	4	5	6	5	5	2	3	5	3	3	3
3	1	2	3	3	3	5	2	5	6	5	1	6	3	5	5	5	6	4	5	6	3	5	2	1
4	5	2	4	3	5	5	4	4	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	4
5	5	2	6	6	5	5	5	4	3	2	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	5	4	5	5
6	6	3	4	4	4	5	5	4	2	3	2	2	3	2	4	5	4	4	3	2	2	3	5	5
7	4	3	5	4	4	4	5	5	3	4	2	3	3	4	4	4	4	5	3	4	3	4	2	2
8	5	6	5	5	5	4	4	5	2	3	2	2	4	4	4	4	3	3	5	4	4	5	2	5
9	5	6	5	5	0	4	4	4	3	3	3	2	2	3	5	4	2	3	5	4	5	5	5	6
10	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	2	3	3	3	5	4	3	3	4	3	5	4	5	5
11	5	6	5	6	5	6	5	5	5	6	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	6	6
12	5	5	5	6	6	4	5	3	5	3	4	3	2	3	4	5	3	4	4	0	5	5	5	5
13	5	6	5	5	5	6	4	5	4	5	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	5
14	5	5	6	5	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5
15	5	5	5	5	5	6	5	5	1	2	2	2	2	1	6	5	6	5	1	1	1	2	2	2
16	1	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3	4	4	5	3	3	4	4	3	4	2	4	2	3
17	3	1	1	2	3	6	6	6	6	6	1	6	1	4	6	4	6	6	6	6	6	6	6	4
18	2	2	3	3	4	5	4	4	5	6	2	6	2	3	4	6	5	5	6	6	6	6	3	1
19	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
20	4	4	5	5	5	5	4	5	3	2	3	2	1	2	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4
21	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	2	6	6	3	4	3	4	4	6	5	4	3	5
22	4	4	4	3	4	4	5	3	3	3	3	4	2	3	3	5	4	4	3	6	3	2	5	6
23	3	5	5	4	4	4	3	4	4	3	4	0	3	5	5	4	4	4	4	6	3	4	5	6
24	3	4	3	4	5	3	4	3	3	4	2	4	3	5	2	2	1	3	5	2	5	6	5	3
25	4	5	6	5	4	3	3	4	2	4	1	5	1	5	4	4	4	3	3	5	3	6	2	6
26	4	6	4	6	0	6	5	5	6	0	4	6	5	4	6	6	6	6	2	6	6	5	6	6
27	6	6	5	5	6	6	6	6	6	3	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	3	3	6
28	1	6	4	5	5	6	6	6	4	5	4	1	5	4	6	6	6	6	5	1	1	1	1	1
29	2	1	1	3	6	6	5	5	5	6	3	6	1	1	6	5	5	6	6	6	6	2	2	2
30	1	2	2	3	5	6	5	5	6	6	3	5	1	2	5	5	6	5	6	5	5	6	3	3
31	1	1	1	2	4	5	5	5	6	5	2	6	1	1	6	5	5	5	6	6	5	6	2	3
32	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	5	4	1	5	4	0	5	6	
33	5	5	5	5	4	5	4	0	2	1	1	3	2	4	4	5	4	3	2	3	4	5	2	4
34	1	4	2	3	3	4	3	4	5	5	2	6	2	3	4	6	6	4	6	6	4	5	3	3
35	4	4	5	4	4	4	5	6	3	2	2	3	2	3	3	4	5	4	2	3	2	2	2	3
36	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
37	6	6	6	6	6	6	6	6	1	2	1	4	4	4	6	6	6	6	4	0	1	4	1	1
38	6	6	6	5	5	6	5	6	6	1	4	6	6	3	6	6	5	6	3	1	6	3	2	4
39	4	4	3	4	4	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	5
40	1	2	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	1	1	2	2	5	3	6	5	5	3
41	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	2
42	5	5	0	6	5	4	5	6	2	4	0	4	6	4	2	4	4	4	3	6	4	6	5	6
43	1	4	1	1	6	6	2	2	6	1	1	6	5	3	1	3	6	2	3	5	5	4	4	4
44	5	5	5	5	4	5	6	6	1	1	2	2	2	1	5	5	5	6	2	2	2	1	2	2
45	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3
46	5	5	4	5	5	6	5	5	2	3	2	2	2	5	4	4	4	5	3	4	4	2	5	6
47	5	6	6	4	6	6	6	6	3	3	2	4	4	4	6	6	3	5	3	5	2	3	4	3
48	3	5	5	4	5	5	3	4	4	6	2	5	4	6	6	5	5	5	1	6	5	1	3	2
49	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
50	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
51	4	4	4	4	4	5	5	2	3	4	3	3	3	5	5	5	5	2	1	1	1	1	1	1
52	1	3	5	6	6	6	3	2	5	4	3	4	5	4	0	4	1	1	6	4	1	1	1	3
53	4	6	3	5	3	5	3	5	5	3	2	4	2	4	5	4	4	5	3	2	1	3	2	2
54	1	1	2	2	2	2	2	2	5	5	5	4	0	5	2	2	3	3	5	0	5	5	5	5
55	4	5	5	5	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	3
56	4	6	6	4	6	6	5	6	4	4	6	4	4	3	6	6	5	6	6	6	6	6	4	6
57	6	6	6	6	6	5	6	6	2	1	1	2	2	2	6	6	5	6	2	2	1	2	2	1
58	5	5	5	5	6	5	5	6	2	2	2	2	2	3	5	4	4	4	3	3	2	2	2	2
59	5	5	5	5	5	4	5	5	2	3	2	2	2	2	5	5	4	5	2	2	3	2	2	2
60	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	2	3	3	2	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3
61	2	2	3	3	3	4	4	3	3	2	2	3	4	2	4	3	4	5	5	4	2	4	5	4
62	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3	0	3	4	5	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2
63	6	5	6	4	5	6	6	6	6	4	3	3	4	3	5	3	4	3	2	4	2	3	1	1
64	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	2	4	4	4	6	6	6	6	4	1	4	1	2	1

MATRIZ PARA LAS RESPUESTAS DEL INSTRUMENTO DE MOTIVACIÓN AL PODER

Item N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Individuos																					
1	5	5	4	4	4	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	4	4	4	4	5	
2	6	6	6	6	5	2	1	2	2	2	2	1	6	6	5	5	6	6	5	6	
3	5	5	5	5	5	2	2	5	6	2	2	2	5	5	6	6	5	5	5	5	
4	5	5	5	6	5	2	5	5	6	6	2	2	6	5	6	6	5	5	5	5	
5	5	5	1	2	3	4	4	5	6	4	4	2	5	5	5	6	4	6	4	4	
6	6	6	6	6	6	2	2	2	2	2	2	1	6	5	5	5	5	6	6	6	
7	5	5	5	5	4	3	3	3	2	2	6	2	6	6	5	5	5	5	5	6	
8	5	4	2	3	3	5	5	6	6	5	6	4	5	5	4	3	2	3	5	3	
9	5	4	2	3	2	4	5	6	6	4	6	4	4	4	5	4	4	5	4	5	
10	5	3	2	2	2	4	5	6	6	5	5	3	3	3	2	2	2	4	4	4	
11	6	3	3	2	2	5	6	5	4	5	5	4	2	4	4	5	5	4	4	5	
12	5	2	2	2	1	6	5	3	3	4	4	3	4	5	5	4	2	3	3	4	
13	6	2	2	3	2	5	4	3	3	2	2	3	4	5	5	5	2	2	4	4	
14	6	2	2	2	2	4	6	4	4	5	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	
15	5	5	5	6	5	1	2	1	2	1	1	2	5	6	5	5	6	6	6	6	
16	5	4	5	4	5	4	3	5	4	0	3	5	3	4	3	2	5	3	2	5	
17	6	3	1	1	1	6	6	6	6	6	6	6	1	3	4	1	1	4	6	4	
18	1	3	2	4	4	3	3	4	5	4	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	
19	4	1	2	4	4	4	4	3	6	5	3	1	4	6	4	4	5	5	6	6	
20	2	2	2	2	3	4	4	5	6	5	4	1	5	6	4	4	5	5	6	6	
21	1	1	1	2	3	3	3	3	5	3	4	2	6	6	4	4	5	4	5	5	
22	1	1	2	3	4	4	3	3	4	4	3	2	5	6	4	4	5	6	5	6	
23	4	1	1	2	4	4	4	3	3	3	3	2	4	6	5	4	6	6	6	6	
24	4	2	2	1	4	4	4	5	6	4	4	2	5	5	4	4	6	5	6	6	
25	2	2	2	3	5	4	3	3	4	3	3	2	4	6	4	5	6	6	6	6	
26	1	1	1	1	4	6	4	6	6	3	6	1	5	3	4	2	2	4	4	4	
27	4	4	4	4	4	3	6	1	3	1	6	1	4	4	6	1	6	1	4	4	
28	6	6	4	0	3	6	6	6	6	5	5	5	2	6	6	2	1	6	2	6	
29	1	2	2	3	3	4	4	4	6	5	5	2	4	5	5	4	5	4	5	6	
30	2	2	2	2	2	4	4	6	6	4	5	2	5	6	6	5	5	4	4	6	
31	3	2	2	2	2	5	4	4	4	4	4	2	2	6	5	4	4	4	2	5	
32	3	1	2	2	3	6	6	5	5	4	4	1	3	6	3	4	4	3	3	4	
33	4	5	6	6	5	6	4	3	6	3	6	5	5	6	5	3	6	5	4	5	
34	5	6	6	4	4	6	5	4	6	6	6	4	6	6	6	3	4	5	5	4	
35	4	4	5	4	4	2	3	3	2	3	2	4	4	3	4	3	5	3	3	4	
36	1	6	1	2	4	6	5	6	6	1	6	2	4	6	5	5	5	5	6	6	
37	6	6	3	3	6	4	4	4	4	4	4	1	3	6	6	6	3	6	3	3	
38	1	3	3	2	2	6	4	3	6	6	6	1	6	4	6	1	1	6	6	6	
39	4	4	4	5	4	4	6	6	5	6	6	5	1	2	1	5	1	4	1	5	
40	2	3	4	3	2	5	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	
41	5	5	5	4	5	2	3	2	5	5	5	4	3	3	2	3	4	3	4	4	
42	5	5	5	6	6	1	2	2	2	2	2	1	6	4	5	5	5	5	6	6	
43	1	6	6	6	6	2	6	4	4	3	6	3	2	4	6	1	6	3	6	6	
44	5	5	4	4	5	3	3	3	3	2	2	3	4	4	5	4	4	4	4	4	
45	5	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	
46	5	3	5	4	5	2	3	4	5	2	5	4	3	4	3	3	5	4	4	5	
47	6	6	4	3	1	4	6	3	3	3	2	3	1	5	5	6	4	5	5	6	
48	1	4	1	1	4	4	5	6	6	6	4	2	2	4	5	3	3	3	3	4	
49	5	5	5	5	5	2	2	2	2	3	3	6	3	3	3	3	3	3	3	3	
50	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	6	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
51	6	6	6	6	5	2	1	2	1	2	2	2	6	5	5	6	5	6	6	6	
52	3	5	4	4	3	3	1	6	4	6	6	4	1	2	4	6	1	1	3	5	
53	2	3	5	2	3	5	2	4	2	4	2	4	5	3	4	3	5	6	5	6	
54	5	5	5	4	5	2	3	2	2	2	2	2	4	4	4	4	5	5	5	5	
55	5	3	2	6	1	6	6	6	6	6	6	1	1	6	6	1	1	2	2	4	
56	2	4	3	5	5	4	6	3	6	2	5	2	5	6	6	6	5	5	5	5	
57	5	5	5	5	5	2	1	2	2	1	2	2	6	5	5	6	5	6	5	6	
58	6	6	6	6	6	1	1	1	2	1	2	2	6	6	5	5	6	5	5	6	
59	6	6	6	6	5	1	2	1	1	2	1	2	6	5	5	6	5	6	5	6	
60	5	5	5	6	5	2	1	2	2	1	2	1	5	4	5	5	4	5	5	6	
61	6	4	3	3	5	5	4	3	4	5	6	3	5	6	6	4	4	5	5	6	
62	6	5	5	5	5	2	2	2	2	1	4	4	3	3	3	4	3	3	3	5	
63	5	2	4	3	4	1	3	2	5	3	2	1	3	5	4	5	4	5	4	5	
64	6	6	5	5	5	2	2	4	4	4	4	3	2	5	6	5	3	4	4	4	

MATRIZ PARA LAS RESPUESTAS DE LA MOTIVACIÓN A LA AFILIACIÓN

Item Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Individuos																
1	6	3	4	6	5	4	4	4	5	3	6	5	6	1	3	6
2	6	5	5	6	5	5	4	5	4	3	5	3	4	4	4	4
3	5	5	5	6	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4
4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	6	4	5	4	4	4
5	4	4	4	5	5	5	3	2	4	3	5	5	6	2	4	5
6	5	3	3	5	4	4	5	4	6	4	6	4	5	3	5	5
7	6	3	5	4	4	5	4	4	5	5	5	3	4	2	4	5
8	5	4	4	5	4	2	5	3	4	3	6	5	5	3	5	5
9	5	5	3	5	3	3	5	3	4	3	6	3	5	1	6	6
10	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	3	5	5
11	5	5	4	4	5	5	4	4	5	3	6	5	5	3	5	5
12	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	3	5	5
13	6	4	4	5	5	4	5	3	4	3	4	5	6	3	6	6
14	5	5	4	4	5	2	4	5	5	4	4	4	4	3	5	5
15	5	2	5	5	5	5	6	6	6	6	6	2	5	1	5	6
16	5	4	5	3	3	4	5	4	5	3	4	5	4	4	5	4
17	4	1	3	2	1	4	3	4	3	3	2	6	2	4	1	2
18	6	6	2	3	3	3	2	1	2	2	5	6	5	1	5	6
19	4	6	3	3	2	1	3	1	3	1	4	6	3	2	4	5
20	6	4	2	3	2	2	2	1	2	3	5	5	6	2	5	6
21	6	6	1	1	2	2	2	2	2	2	6	6	6	1	6	6
22	5	5	2	3	3	1	2	1	1	1	5	5	4	1	4	6
23	6	6	1	1	2	3	3	1	1	2	6	5	5	1	6	6
24	6	4	5	3	4	4	3	4	4	5	3	4	4	3	5	5
25	4	4	3	5	5	2	2	1	1	2	6	4	5	2	4	5
26	6	3	6	5	6	1	1	1	6	1	5	6	1	3	6	1
27	4	6	4	4	1	1	1	1	4	4	6	1	4	3	6	6
28	3	4	6	6	2	6	6	3	5	6	6	2	5	1	6	6
29	5	6	2	2	3	2	5	1	3	3	6	4	6	1	6	6
30	6	4	3	3	3	2	4	1	2	3	6	5	5	1	6	6
31	6	5	2	3	3	3	2	1	1	1	5	5	4	1	5	5
32	6	3	6	6	4	6	5	2	4	1	6	4	3	3	6	6
33	6	4	5	4	5	5	3	5	5	5	6	5	4	6	5	5
34	6	3	3	6	4	2	4	1	3	4	5	6	5	4	5	6
35	5	2	5	4	4	5	4	5	4	4	5	3	3	3	5	4
36	6	1	6	5	4	1	5	1	6	6	4	3	5	4	5	4
37	6	1	6	6	5	5	6	6	6	6	6	1	6	2	6	6
38	2	6	1	6	5	1	6	4	5	6	6	2	4	2	4	6
39	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	1	6	1	1
40	2	3	4	3	4	3	2	4	2	3	2	4	3	5	3	2
41	5	3	5	4	3	3	4	2	5	5	4	3	5	3	5	5
42	5	2	5	5	5	5	5	6	5	5	5	2	5	2	5	5
43	1	6	6	3	1	2	6	1	3	1	6	6	5	2	5	6
44	6	1	6	5	5	5	4	4	5	5	5	2	4	1	6	5
45	3	4	4	4	4	4	3	3	6	4	4	2	4	3	5	6
46	5	5	5	5	3	2	5	5	5	4	5	4	4	2	5	4
47	4	4	6	4	6	4	5	6	6	3	6	6	1	1	5	6
48	6	2	6	6	4	1	1	2	4	5	6	3	4	2	6	6
49	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
50	5	6	4	5	3	3	5	2	5	3	4	5	3	3	5	5
51	4	5	6	5	5	5	6	6	6	5	5	1	5	2	5	6
52	1	4	4	2	5	2	4	3	2	4	5	4	6	3	3	6
53	3	4	2	3	4	1	4	4	2	4	5	5	5	5	5	3
54	3	2	4	3	3	3	3	3	4	2	5	4	3	4	3	3
55	6	6	3	5	4	1	6	1	1	1	6	6	6	3	6	6
56	5	4	6	4	5	2	5	3	5	5	6	4	5	2	5	5
57	5	2	5	6	6	5	5	6	5	6	5	2	6	1	5	6
58	5	2	5	5	5	6	5	6	6	5	5	1	6	2	5	5
59	6	1	6	6	5	6	3	3	3	4	5	1	5	2	6	5
60	6	1	6	6	5	6	5	5	5	5	5	2	5	2	5	5
61	4	4	4	1	3	2	1	3	5	4	6	5	4	3	5	5
62	2	4	2	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	4	3	3
63	3	3	6	3	4	5	3	5	3	5	4	1	3	2	3	5
64	2	4	3	5	5	6	6	5	6	6	6	1	6	1	6	5

ANEXO E

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD PARA LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Análisis de Confiabilidad para el Instrumento de Clima Organizacional

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)

Item-total Statistics

	Scale Mean If Item Deleted	Scale Variance If Item Deleted	Corrected ítem- Total Correlation	Alpha if Items Deleted
CLIMA1	58.5625	39.5516	.2299	.5878
CLIMA2	58.4844	38.3172	.3807	.6067
CLIMA3	58.8438	41.9435	-.0400	.6395
CLIMA4	59.0781	39.9462	.1705	.5913
CLIMA5	58.4844	39.0791	.2676	.5336
CLIMA6	58.4531	41.0454	.0561	.5180
CLIMA7	58.6719	39.8748	.1175	.6247
CLIMA8	59.1875	40.5675	.0884	.5226
CLIMA9	58.9219	41.1843	.0170	.6433
CLIMA10	58.4844	39.7458	.1643	.6653
CLIMA11	58.4219	38.5652	.3189	.6695
CLIMA12	58.6406	40.0117	.1397	.5441
CLIMA13	58.9063	43.2609	-.1642	.7244
CLIMA14	58.8906	41.0831	.0106	.7118
CLIMA15	58.6406	39.1228	.1972	.4451
CLIMA16	58.6406	40.1069	.1087	.6362
CLIMA17	58.9531	38.4898	.2639	.6273
CLIMA18	58.9531	38.9660	.1704	.6035
CLIMA19	58.8281	37.3192	.3944	.6231
CLIMA20	58.6406	41.7894	-.0218	.5293
CLIMA21	58.7656	37.8331	.2758	.6887
CLIMA22	58.9844	38.9363	.1966	.6386
CLIMA23	59.1563	36.1974	.4284	.6320
CLIMA24	59.3125	32.9484	.5950	.7360

Reliability Coefficients

N of Items= 24 items

N of Cases= 64.0

Alpha = .5921

Análisis de Confiabilidad para el Instrumento de las Prácticas de Liderazgo.

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	61.6094	142.0831	11.9199	18

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation
PRACTI1	58.3281	127.4621	.5727	.5276
PRACTI2	58.1875	128.6627	.6006	.5926
PRACTI3	58.2969	129.0057	.5379	.6292
PRACT4	58.2188	126.7133	.5948	.5942
PRACTI5	58.1094	124.9878	.6894	.5987
PRACTI6	58.0156	127.5077	.6336	.6206
PRACTI7	58.2344	126.5315	.6040	.4824
PRACTI8	57.9688	131.6815	.4887	.4736
PRACTI9	58.1563	125.2768	.7870	.7468
PRACTI10	58.2500	127.8413	.6621	.6352
PRACTI11	58.0469	126.2041	.7557	.7565
PRACTI12	58.3125	127.2659	.6335	.5322
PRACTI13	58.1406	125.2974	.7251	.7011
PRACTI14	57.9844	125.8886	.7307	.6988
PRACTI15	58.1719	126.5573	.6090	.6781
PRACTI16	58.4531	124.4422	.6311	.6654
PRACTI17	58.2500	134.4762	.2452	.2355
PRACTI18	58.2344	125.3251	.7038	.5886

N of Cases = 64.0

Reliability Coefficients 18 items

Alpha = .9262 Standardized item alpha = .9284

Análisis de Confiabilidad para el Instrumento de Motivación al Logro

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	93.0000	213.3968	14.6081	24

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation
LOGRO1	89.1250	197.4444	.2932	.7982
LOGRO2	88.9531	199.1248	.2487	.5713
LOGRO3	88.9531	199.0613	.2685	.7653
LOGRO4	88.7656	197.1029	.3978	.6906
LOGRO5	88.6250	201.0952	.2734	.5549
LOGRO6	88.3125	193.9960	.5551	.7282
LOGRO7	88.6563	198.0704	.4483	.7550
LOGRO8	88.5938	197.0704	.4131	.6946
LOGRO9	89.3125	193.8056	.4189	.7529
LOGRO10	89.4844	199.1744	.2880	.7004
LOGRO11	90.4375	202.3770	.3047	.5547
LOGRO12	89.2500	194.7619	.3981	.7303
LOGRO13	89.7969	199.4978	.2852	.5496
LOGRO14	89.4375	202.5357	.2556	.6491
LOGRO15	88.8281	197.6367	.3550	.7855
LOGRO16	88.6563	192.2609	.5784	.7795
LOGRO17	88.7344	195.8490	.4358	.6930
LOGRO18	88.6875	195.6468	.5091	.8694
LOGRO19	89.2813	199.1260	.2937	.6939
LOGRO20	89.2813	194.7133	.3087	.5678
LOGRO21	89.3594	191.9164	.4277	.6478
LOGRO22	89.4375	199.9960	.2412	.6249
LOGRO23	89.6250	201.0635	.2308	.6710
LOGRO24	89.4063	200.5625	.2126	.7036

N of Cases = 64.0

Reliability Coefficients 24 items

Alpha = .8031 Standardized item alpha = .8154

