

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES 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)

INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA EMPRESA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Realizado por:

Espinoza Rivera, Samantha Valentina García Pérez, Yetsenia Coromoto

Profesor Guía: Hilda Ruiz

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado po calificación de :	•
Nombre:	_Firma:
Nombre:	_Firma:
Nombre:	_Firma:
Caracas,de	de



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES RELACIONES INDUSTRIALES MENCIÓN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO DE GRADO

INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA EMPRESA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL AÑO 2015

Tesistas: Espinoza Rivera, Samantha

García Pérez, Yetsenia Coromoto

Tutor: Lic. Hilda Ruiz

Caracas, Septiembre de 2015

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos por siempre aconsejarme, apoyarme, por simplemente estar ahí. Este logro también es de ustedes, por lo duro que trabajaron para que esta meta se hiciera realidad. Los amo infinitamente!!

A Lula y Pa por ser los mejores abuelos del mundo entero, por quererme tanto y estar siempre para mí. Esto también es para ustedes. Los amo.

A mi amiga y compañera de tesis Samantha Espinoza por siempre estar ahí, por ayudarme a salir adelante, por su paciencia, valentía y entusiasmo. Por ser la mitad de mi cerebro, esto no hubiese sido posible sin ti. LO LOGRAMOS!!! Te quiero baby!.

Yetsenia García

A mis padres por ser el motor de este proyecto. Por el apoyo incondicional. Este logro es de ustedes. Sin ustedes nada de esto fuese posible. Los amo hasta el infinito y más allá.

A mi abuela por ser mi confidente, paño de lágrimas mi roomate. Te amo. Gracias por estar ahí.

A mi tía Paola por ser mi modelo a seguir. Gracias por guiarme por este camino. Sin tu apoyo no hubiese sido lo mismo.

A mi amiga y hermana Yetsenia García por ser el complemento intelectual de este proyecto y de toda la carrera. Sin ti nada hubiese sido igual. LO LOGRAMOS. Gracias infinitas.

Samantha Espinoza

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar queremos agradecer a Dios, por darnos siempre la fuerza para seguir adelante cuando se nos presentaron obstáculos.

A nuestros padres por siempre acompañarnos y guiarnos a lo largo de este camino, ya que sin ellos nada de esto hubiese sido posible.

A nuestra querida profesora y tutora Hilda Ruiz, por haber creído siembre en nosotras, por siempre darnos ánimo, por habernos dedicado tanto tiempo, por guiarnos en este camino tan difícil, gracias por su paciencia. La queremos profe linda!!.

A Bianmer Díaz y a Leonardo Sotillo por estar a nuestro lado en los momentos más difíciles, siempre animándonos y dándonos fuerza para continuar.

A Chandy y Lina Petunia por acompañarnos en nuestras noches interminables de tesis.

A Souraya Rivas, Bergman Morales y Fabiola Neri de Telefónica Venezolana quienes nos brindaron su apoyo para la realización de esta investigación

A todos aquellos profesores (Loreta Moccia, Pedro Navarro...) que nos apoyaron y ayudaron a lo largo de este camino.

Gracias Totales!!!
Samantha Espinoza y Yetsenia García

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la influencia que tiene el Clima Organizacional y la Motivación sobre el Desempeño Laboral de los trabajadores del Centro de Servicio Canaima de TAC, ubicado en la ciudad de Caracas. Esta investigación se desarrolló como un estudio correlacional de diseño transversal, en el que se midió la variable Clima Organizacional por medio del modelo de Stringer, la variable Motivación enfocado bajo el modelo de las Necesidades de McClelland y la variable de Desempeño Laboral la cual se obtuvo por medio de los resultados de la evaluación de Desempeño aplicada a los colaboradores adscrito a la mencionada Unidad. La población estuvo constituida por 57 colaboradores adscritos al área de Atención al Cliente del Centro de Servicio Canaima de la Empresa TAC. En cuanto al análisis de los datos se utilizó el modelo de regresión paso a paso, por medio del cual se quiso establecer la contribución de distintos factores, en este caso la motivación y el Clima Organizacional, sobre un único evento que fue el Desempeño. El resultado obtenido del estudio no es suficiente o significativo para comprobar la hipótesis de investigación propuesta de que "existe una relación positiva entre la percepción de la Motivación y del Clima Organizacional con el Desempeño Laboral de los trabajadores adscritos al área de atención al cliente de la empresa TAC", esto debido a factores atribuibles al tamaño muestra. Finalmente se puede destacar resultados tales como que el Clima Organizacional en esta muestra es en general favorable, la motivación que se presenta con más fuerza es al Logro y los individuos presentan un desempeño promedio lo que quiere decir que cumplen plenamente con los objetivos.

Descriptores: Clima Organización, Motivación, Motivación al Logro, Motivación al Poder, Motivación a la Afiliación, Evaluación de Desempeño, Atención al Cliente, Percepción.

ÍNDICE GENERAL

DEDI	CATORIA	iii
RESU	JMEN	v
ÍNDIC	CE GENERAL	vi
INDIC	CE DE TABLAS Y GRÁFICOS	x
INTRO	ODUCCIÓN	.12
CAPÍ	TULO I	.14
PROE	BLEMA DE INVESTIGACIÓN	.14
1.1.	. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	. 14
1.2.	. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	. 22
1	.2.1 Objetivo General	. 22
1	.2.2 Objetivos Específicos	. 22
CAPÍ	TULO II	.24
MAR	CO TEÓRICO	.24
2.1.	. LAS ORGANIZACIONES	. 24
2	2.1.1. Comportamiento Organizacional	. 29
2	2.1.2. Cultura Organizacional	. 31
2.2.	. PERCEPCIÓN	. 34
2	2.2.1. Percepción de la Organización	. 36
2.3.	. CLIMA ORGANIZACIONAL	. 37
2	2.3.1. Antecedentes	. 37
2	2.3.2. Definiciones del Clima Organizacional	. 38
2	2.3.3. Características del Clima Organizacional	. 39
2	2.3.4. Importancia del Clima Organizacional	. 40
2	2.3.5. Enfoques del Clima Organizacional	. 41
2	2.3.6. Determinantes del Clima Organizacional	. 42
2	2.3.7. Teorías del Clima Organizacional	. 43

2.3.7.1 Teoría del Clima Organizacional de Likert	43
2.3.7.2. Teoría de Litwin & Stringer	44
2.3.7.3. Teoría sobre el Clima Organizacional de Robert Stringer	46
2.4. MOTIVACIÓN	48
2.4.1. Definiciones de Motivación	48
2.4.2. Teorías de Procesos sobre la Motivación	51
2.4.2.1. Teoría de la Equidad	52
2.4.2.2. Teoría de la Expectativa	53
2.4.2.3. Teoría del Reforzamiento	54
2.4.3. Teorías de Contenido de Motivación	54
2.4.3.1. Teoría de las Necesidades de Maslow	55
2.4.3.2. Teoría de Existencia Relaciones y Crecimiento (ERC)	57
2.4.3.3. Teoría de los dos factores	58
2.4.3.4. Teoría de las Necesidades de McClelland	59
2.5 DESEMPEÑO LABORAL	61
2.5.1 Objetivos de la Evaluación de Desempeño Laboral	62
2.5.2. Medición del Desempeño	62
2.5.3. Métodos de Evaluación de Desempeño	64
2.5.4. Beneficios de la Evaluación de Desempeño	65
CAPÍTULO III	68
MARCO REFERENCIAL	68
3.1. RESEÑA HISTÓRICA	68
3.2. MISIÓN	69
3.3. VISIÓN	69
3.4. VALORES	69
CAPÍTULO IV	71
MARCO METODOLOGICO	71
4.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	71
4.3. UNIDAD DE ANALISIS	72

4.4. POBLACIÓN	72
4.5. MUESTRA	73
4.6. DEFINICIÓN DE VARIABLES	73
4.6.1. Variable Independiente: CLIMA ORGANIZACIONAL	73
4.6.2. Variable Independiente: MOTIVACIÓN	75
4.6.3. Variable Dependiente: DESEMPEÑO	76
4.7. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	77
4.8. INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS	79
4.9. PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCION DE LOS DATOS	82
CAPÍTULO V	84
ANÁLISIS DE RESULTADOS	84
1. VARIABLES DEMOGRÁFICAS	85
2. VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL	92
3. VARIABLE: MOTIVACIÓN	98
3. VARIABLE: Desempeño	108
4. ANALISIS GENERALES	110
4.1. Motivación – Cargo	110
5. ANALISIS DE REGRESION MÚLTIPLE	118
5.1 Estudio de la Regresión por Variables	123
5.1.1. Clima Organizacional:	123
5.1.2. Variable Motivación:	124
CAPÍTULO VI	125
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	
CAPÍTULO VII	129
CONCLUSIONES	129
RECOMENDACIONES	132
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	
ANEXO A	139
ANEXO B	142

ANEXO C	147
ANEXO D	152

INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

	p.
Figura 1: Elementos de la Organización	2
Figura 2: Esquema del Clima Organizacional	4
Figura 3: Cadena de Causa y Efecto del Clima Organizacional	4
Figura 4: Jerarquía de necesidades de Maslow	5
Tabla 1: Métodos de Evaluación de Desempeño	6
Tabla 2: Definición de las Dimensiones de la Variable Clima Organizacional	7
Tabla 3: Definición de las Dimensiones de la Variable Motivación	7
Tabla 4: Definición Operacional de la Variable Clima Organizacional	7
Tabla 5: Definición Operacional de la Variable Motivación	7
Tabla 6: Tabulación de los ítems del cuestionario de Clima Organizacional	8
Tabla 7: Tabulación de los ítems del cuestionario de la Motivación al Logro	8
Tabla 8: Tabulación de los ítems del cuestionario de la Motivación al Poder	8
Tabla 9: Tabulación de los ítems del cuestionario de la Motivación a la	
Afiliación	8
Tabla 10: Equivalencia para la interpretación de la variable Motivación	8
Tabla 11: Variable demográfica: Genero	8
Grafico 1: Porcentaje Variable Demográfica: Género	8
Tabla 12: Variable demográfica: Edad	8
Grafico 2: Porcentaje Variable Demográfica: Edad	8
Tabla 13: Variable demográfica: Antigüedad	8
Grafico 3: Porcentaje Variable Demográfica: Antigüedad	8
Tabla 14: Variable demográfica: Cargo	,
Grafico 4: Porcentaje Variable Demográfica: Cargo	
Tabla 15: Estadísticos descriptivos variable Clima Organizacional	(

Grafico 5: Medias – Dimensiones de la variable Clima Organizacional	94
Tabla 16: Estadísticos descriptivos de la Sub-dimensión Reconocimiento	94
Tabla 17: Estadísticos descriptivos de la Sub-dimensión Apoyo	95
Tabla 18: Estadísticos descriptivos de la Sub-dimensión Estructura	96
Tabla 19: Estadísticos descriptivos de la Sub-dimensión Responsabilidad	96
Tabla 20: Estadísticos descriptivos de la Sub-dimensión Estándares	97
Tabla 21: Estadísticos descriptivos de la Sub-dimensión Compromiso	98
Tabla 22: Estadísticos descriptivos para la variable Motivación	99
Grafico 6: Medias – Dimensiones de la variable Motivación	99
Tabla 23: Estadísticos descriptivos de la dimensión Motivación al Logro	100
Grafico 7: Medias de la Sub-dimensión Motivación al Logro	101
Tabla 24: Estadísticos descriptivos de la dimensión Motivación a la Afiliación	104
Grafico 8: Medias de la Sub-dimensión Motivación a la Afiliación	104
Tabla 25: Estadísticos descriptivos de la dimensión Motivación al Poder	106
Grafico 9: Medias de la Sub-dimensión Motivación al Poder	107
Tabla 26: Estadísticos descriptivos Variable Desempeño	109
Tabla 27: Tabulación Motivación – Cargo	110
Tabla 28: Tabulación Motivación – Edad	112
Tabla 29: Tabulación Clima Organizacional – Cargo	113
Tabla 30: Tabulación Clima Organizacional – Edad	114
Tabla 31: Tabulación Desempeño Laboral – Cargo	115
Tabla 32: Tabulación Desempeño Laboral – Edad	116
Tabla 33: Tabulación Cargo – Edad	117
Tabla 34: Regresión Stepwise entre Clima organizacional y Motivación con	
Desempeño	119
Tabla 35: R cuadrado – Regresión Múltiple	120
Tabla 36: ANOVA	121

INTRODUCCIÓN

Actualmente en Venezuela hay una gran variedad de empresas competitivas, por lo que las organizaciones deben presentar constantes sistemas de mejora para el desempeño de sus trabajadores, evitando así retrasarse en cuanto al mercado, logrando de esta manera alta productividad y rentabilidad para la misma (Brunet, 1997).

Los individuos se desarrollan en gran medida trabajando en las organizaciones a lo largo de su vida, las cuales se relacionan una con otro para funcionar y alcanzar el éxito (Guillen y Guil, 2000). Así mismo, el Clima Organizacional donde se desenvuelven estos individuos provoca el grado de Motivación del mismo (Stringer 2002).

Es por esto que el objetivo de este estudio se basó en determinar la influencia existente entre la Motivación y el Clima Organizacional sobre el Desempeño Laboral de los empleados de una organización de telecomunicaciones del área atención al cliente, por medio de la aplicación de cuestionarios.

Para este estudio, se utilizó el enfoque de Stringer (2002) para el análisis de Clima Organizacional, mientras que para el estudio de la Motivación se realizó bajo el enfoque de la teoría tricotómica de McClelland (1989) y se relacionaron con los resultados de la evaluación de Desempeño utilizada por TAC.

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

En el Capítulo I se expone el Problema de investigación, La Pegunta de Investigación, el Objetivo General, Objetivos específicos y la Hipótesis de la Investigación.

En el Capítulo II se presenta el Marco Teórico, donde se encuentran las bases teóricas, antecedentes de la investigación y algunos enfoques y conceptos del estudio.

En el capítulo III se presenta el Marco Referencial, donde se expone una reseña histórica de la organización donde se aplicara el estudio, que incluyen su objetivo, misión, visión y valores de la misma.

El Capítulo IV corresponde al Marco Metodológico donde se indica el Tipo de Investigación, Diseño de Investigación, Definición de las Variables, Población y Muestra, Instrumento de Recolección de Datos, Factibilidad, Confiabilidad y Validez del Instrumento.

Por último se presentan las Referencias Bibliográficas utilizadas a lo largo de la investigación y sus respectivos anexos.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas, en donde la cooperación entre estas es esencial. Adicionalmente las organizaciones son complejas por sus estructuras, procesos e individuos que las conforman y todo el entorno que las envuelve; lo cual las convierte en objeto de estudio (Chiavenato, 2009).

El individuo al ser parte de la interacción hombre-ambiente desarrolla ajustes permanentes, despliega complejos mecanismos adaptativos que tienden a la emisión de respuestas óptimas respecto a las transformaciones del medio. En este sentido, el ser humano es fundamentalmente un ser social que tiende a agruparse y formar relaciones de cooperación e interdependencia con otras personas y con su contexto, con el fin de alcanzar metas. Estas manifestaciones de conducta se pueden observar en el desarrollo de la vida del ser humano, es decir en el entorno familiar, escuela o trabajo (Álvarez, 1992).

De esta manera, es posible entender que el estudiar la conducta que generan los individuos que conforman las organizaciones, implica estudiar las interacciones entre los mismos en un ambiente interno en el que estas interacciones se desarrollan (Chiavenato, 2009).

Toda organización se conforma por un medio interno especifico que la

diferencia de otra; dicho medio interactúa directamente con el individuo, condicionando así su percepción y como consecuencia su conducta (Álvarez, 1989).

De esta forma, el ambiente interno es definido como aquel que se genera por medio de la interacción de los individuos que conforman una organización, siendo este el punto clave para el logro de las metas y objetivos de la empresa; siempre y cuando este sea el más armónico e ideal posible para alcanzar un óptimo desempeño y rendimiento de cada uno de los individuos que la integran. Este ambiente interno con el pasar del tiempo es lo que se ha denominado como Clima Organizacional (Stringer, 2002).

En este orden de ideas, se puede referenciar la definición de Clima Organizacional dada por distintos autores a saber:

Según Gibson & Ivancevich (1996) definen el Clima Organizacional como el conjunto de propiedades que conforman el ambiente laboral que son percibidas por los empleados de forma directa e indirecta y que presumen una influencia importante en la conducta del empleado.

Es importante destacar, la contribución realizada por los autores Litwin y Stringer c/p Stringer (2002), quienes definen Clima Organizacional como "un concepto que describe la naturaleza subjetiva y objetiva del ambiente organizacional. Estas propiedades pueden ser percibidas o experimentadas por miembros de la organización y esto puede ser identificado por ello en un cuestionario apropiado" (p.9).

Para Chiavenato (2009) el Clima Organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada una de ellas. De tal manera señala que el concepto de Clima Organizacional comprende distintos aspectos del contexto, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de

valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

En consecuencia, se puede decir que el Clima Organizacional es una propiedad intangible de las organizaciones, que impacta de manera real los procesos internos de la misma y que se ve afectado por las situaciones internas a ella (Rodas, 2013).

Brunet (1997) establece que: "el clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que esta proyecta a sus empleados e incluso al exterior". A esta concepción de que el Clima Organizacional forma parte de la personalidad de una organización se le incorpora el concepto de percepción que tiene un individuo sobre su ambiente de trabajo, permite obtener respuesta a la pregunta clave que toda empresa desea saber: ¿el empleado está conforme trabajando en esta organización?.

Generalmente, las organizaciones con un clima óptimo tienden a presentar empleados motivados al logro de los objetivos de la misma. Por lo que el Clima Organizacional es fundamental para el desarrollo, evolución y adaptación de la empresa en el contexto exterior (Nyisztor, 1995).

En definitiva, el Clima Organizacional se concibe como un concepto que integra todos los componentes de una empresa, los cuales a su vez se agrupan bajo dos grandes variables como lo son procesos y estructura de la organización (Brunet, 1997).

A lo largo del tiempo diversos investigadores al estudiar el Clima Organizacional lo han relacionado con otras variables como es el caso de Schneider (1990) quien lo relaciona con cultura organizacional, Di Sarli y Ruiz (1991) quienes lo relacionaron con la efectividad del estilo de liderazgo, Schel (1994) quien lo relaciona con la satisfacción laboral, Bermúdez y De Freitas (1999) con la calidad de servicio. De igual forma, Guillen y Guil (2000) desarrollan estudios donde relacionan el Clima Organizacional con la personalidad, conducta, tamaño de la organización, estructura

de la organización, avances tecnológicos y liderazgo. Luego Armas (2002) quien relaciona el Clima Organizacional con el estrés laboral (Rodas, 2013).

Chávez y Ramírez (2004) quienes estudiaron la relación entre los tipos de Motivación social y el Clima Organización, Bravo y Cárdenas (2005) quienes estudiaron la relación dentro del Clima Organizacional y el compromiso organizacional y Rodas (2013) quien estudio las practicas del liderazgo sobre el Clima Organizacional y de este sobre la Motivación.

Por otra parte, Chiavenato (2009) vincula el concepto de Clima Organizacional con Motivación 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 desencadena diversos tipos de Motivación entre los miembros" (p. 86).

Las motivaciones son "...las fuerzas que actúan sobre un empleado y que inician y dirigen su conducta" (Gibson & Ivancevich, 1996, p.164). Es por esta razón que la Motivación juega un papel fundamental, ya que los empleados motivados positivamente buscaran la manera de realizar su trabajo de la mejor forma posible, mientras que los empleados con bajo nivel de Motivación verán posiblemente afectado el rendimiento de su trabajo. De esta manera repercutiendo en la eficacia productividad y estabilidad de la organización (Chiavenato, 2009).

Actualmente las organizaciones necesitan empleados con altos niveles de energía, es decir, empleados "auto motivados", lo que significa que individualmente contengan un alto nivel de energía y que no necesiten de incentivos organizacionales adicionales para desarrollar su trabajo de manera eficiente (Guillen y Guil, 2000).

En este sentido, David McClelland (1961), c/p Gordon (1997), expone que existen necesidades aprendidas que motivaran a las personas a actuar de cierta manera para poder así satisfacerse. Estas necesidades son de Logro, Poder y Afiliación según la teoría de McClelland. Dicha teoría es utilizada por Litwin y Stringer en sus estudios relacionados a Clima Organizacional y Motivación, debido a que estas según ellos era la que mejor se adaptaba a dichos estudios.

De igual forma, Pinder (1998) c/p Guillen y Guil (2000) brinda 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).

Así mismo, Romero (1991) definió la Motivación como "una red de conexiones cognitivos-afectivas relacionadas con el desarrollo personas, implicando un uso exigente de capacidades y destrezas para el beneficio personal y colectivo".

Es significativo resaltar que la Motivación tiene gran importancia y valor en el mundo actual, por lo que se han creado a través del tiempo numerosas empresas que se encargan de medir y promover la Motivación en los empleados, buscando generar mayor productividad y éxito de las mismas (Rincón y Vera, 1986).

Hackman (1975) señala que los trabajadores que se conectan de mejor manera con sus puestos de trabajo, trabajaran de mejor manera en los mismos, además afirma que toda organización debe enfocarse en mantener a sus trabajadores motivados, especialmente por parte de los gerentes de las áreas, ya que estos son los que dirigen las mismas. Por ultimo indica que cuando un individuo contiene una Motivación alta su trabajo se transforma en una experiencia personal enriquecedora, permitiendo que este desarrolle sus actividades de la mejor manera.

Existen necesidades que permitirán entender la conducta motivada de los individuos llamada Teoría de las Necesidades Personales o Sociales (Poder, Logro y Afiliación). Esta teoría fue utilizada por Litwin y Stringer en el año 1968 cuando desarrollaron estudios relacionando el Clima Organizacional con los motivos humanos para el poder de afiliación y el logro, actualmente Stringer sigue utilizando esta teoría en estudios más recientes sobre liderazgo y Clima Organizacional (Agut y Carrero, 2007).

Al mismo tiempo, se ha utilizado esta teoría en estudios anteriores, como es el caso de Rodas (2013) quien estudio la influencia del liderazgo sobre el Clima Organizacional y como este influye sobre la Motivación, Chávez y Ramírez (2004) quienes estudiaron la relación entre los tipos de Motivación social con la dimensión del Clima Organizacional basado en la teoría de Stringer (2001) y por ultimo Ramos (1994) quien tipifico la Motivación al logro con el rendimiento laboral.

Por consiguiente, se observa que para que las organizaciones consigan un alto nivel de eficiencia, es necesario que las mismas generen ambientes de trabajo que estimulen dicha motivación, teniendo como resultado procesos donde los empleados generen un alto grado de Motivación permitiendo así, que estos se sientan identificados con la organización. Es por esto que el capital humano debe ser considerado como tal, es decir, un activo vital; y de esta manera alcanzar mayor eficacia y productividad en la organización (Brunet, 1997).

Actualmente el ambiente competitivo de las organizaciones es cada vez más forzado y semejante a un sistema de carreras, donde lleva la delantera no el que solo se preocupa por mantenerse en el mercado, sino la organización que busque estar siempre al mismo nivel de sus competidores ofreciendo el valor agregado. Para esto los gerentes y ejecutivos de las organizaciones deben preocuparse por desarrollar y mantener un desempeño laboral impecable. (Parra y Yepes, 2005)

Partiendo de la teoria y estudios de McClellandd donde resulta que entre mas motivado este el individuo dentro de una organización, este estara mas centrado o dirigido al desempeño éxitoso del mismo y en conclusion de la organización. (Gayoso y Graterol)

Es debido a esto que las organizaciones deben centrar sus esfuerzos en desarrollar colaboradores cuyas competencias lleven a la productividad y generen valor agregado a la organización, que esten compormetidos con la misma y que por si solos busquen innovar y asumir riesgo; permitiendole a la misma estar a la par y en sitonia del mercado, generandole a su vez la oportunidad de mantenerse en el mismo. (Gayoso y Graterol)

El desempeño laboral ha sido estudiado por distintos autores como es el caso de Blanco y Dupuy (1996) quienes estudiaron el desempeño laboral de las personas discapacitadas, Rico y Rodriguez (1998) quienes estudiaron la relacion entre compromiso organizacional y desempeño laboral y Useche (2002) quien estudió el desempeño laboral en una organización.

Actualmente la competencia es cada vez más diversa, ya que diariamente aumentan el número y variedad de productos ofrecidos en el mercado, productos que van igualando en calidad y precio, por lo que cada empresa debe buscar una diferenciación con respecto a las demás y esto se logra generando un valor agregado dentro del organización (Archive, 2014).

Según los resultados de estudios anteriores, el porcentaje más alto de pérdida de clientes se debe al mal servicio prestado por los colaboradores de una organización. Éste mal servicio puede deberse a un bajo Clima Organizacional, el cual puede traer como consecuencia un bajo nivel de Motivación lo que se traducirá en un desempeño poco eficaz y eficiente (Soporte & Natura, 2009).

Es por esta razón, que debe prestarse especial cuidado al área de atención al cliente, ya que es aquí donde se presenta la organización a los clientes, es decir, esta área representa la cara con la que la organización se presenta al mundo exterior. Para que esto ocurra debe existir un Clima Organizacional óptimo que

conlleve a un alto nivel de Motivación, ya que como hemos visto anteriormente estos dos variables juegan un papel fundamental en el buen desempeño de los empleados cualquiera sea su área (Soporte & Natura, 2009).

Siguiendo con el mismo orden de ideas, esta investigación podrá servir como marco referencial a otros investigadores y empresas que quieran indagar en dicha problemática. Además beneficiara a los empleados ya que se conocerán y tomaran en cuenta sus habilidades, necesidades, inquietudes y expectativas que influirán en el éxito de la organización basándose en un buen Clima Organizacional y un alto nivel de Motivación, lo que conllevara a un buen desempeño laboral.

Relacionando todo lo previamente dicho, ubicamos la importancia de estudiar la relación entre el Clima Organizacional y la Motivación y como esta afecta el desempeño laboral de los individuos pertenecientes al área de atención al cliente y el impacto que tiene en una organización como TAC.

En virtud a todo lo anteriormente expuesto se plantea la siguiente interrogante de investigación:

¿Cómo influye el Clima Organizacional y la Motivación sobre el desempeño laboral de los trabajadores del área de Atención al Cliente de la empresa TAC?

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Determinar la influencia que existe del Clima Organizacional y la Motivación sobre el Desempeño Laboral de los colaboradores adscritos en el área de Atención al Cliente de la empresa TAC ubicada en el área Metropolitana de la ciudad de Caracas-Venezuela.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar la percepción del Clima Organizacional según el modelo de Stringer en los colaboradores adscritos al área de Atención al Cliente de la empresa TAC
- 2. Determinar el perfil Motivacional basado en la Teoría Tricotómica de las Necesidades de McClelland en los colaboradores adscritos al área de Atención al Cliente de la empresa TAC.
- 3. Determinar cuánto del desempeño es explicado por la Motivación y el Clima Organizacional de los colaboradores adscritos al área de Atención al Cliente de la empresa TAC.

HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

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

Existe una influencia positiva y directa entre el Clima Organizacional y la Motivación sobre el Desempeño laboral de los trabajadores adscritos al área de Atención al Cliente de la empresa TAC.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se incorporara los elementos centrales de origen teórico que orientaran el estudio de la siguiente investigación, tal como señala Palella & Martins (2011), que el marco teórico es el soporte principal del estudio y el mismo debe contener los antecedentes de la investigación, entendidos como "diferentes trabajos realizados por otros estudiosos sobre el mismo problema. Estos antecedentes pueden ser tanto nacionales como internacionales" (p. 68).

2.1. LAS ORGANIZACIONES

La sociedad moderna es una sociedad de organizaciones. La cual está conformada por sistemas complejos formados de actividades humanas distribuidas en diferentes niveles, como lo son personalidades, grupos pequeños, relaciones intergrupales, normas, valores y actitudes; todo sumergido en un modelo complejo multidimensional (Chiavenato, 2009).

Existen numerosas definiciones sobre las organizaciones Robbins (2004), la define como un arreglo sistemático entre dos o más individuos los cuales cumplen con funciones formales y específicas, que además comparten un fin en común.

Las organizaciones son unidades coordinadas conformadas por mínimo dos individuos, que conjuntamente trabajan en búsqueda de conseguir un objetivo u objetivos comunes; estas se comportan como personas jurídicas que llevan a la sociedad al logro de metas que no podrían alcanzarse de manera individual. A partir de esto se afirma que las personas pertenecientes a la organización son los

encargados de que estas alcancen el éxito, basándose siempre en el comportamiento humano y en las características individuales de cada uno de ellos (Gibson, Donnelly, & Ivancevich, 1996).

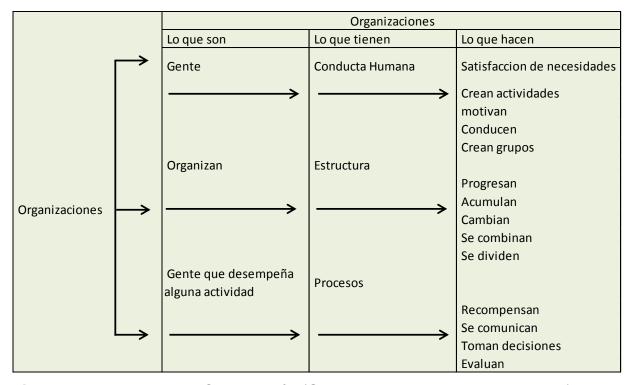


Figura 1. Elementos de la Organización (Gibson, Donnelly e Ivancevich, 1987).

Gibson, Donnelly e Ivancevich (1987) proponen un modelo para comprender la conducta de la organización conformada por variables fisiológicas, ambientales y psicológicas, donde la conducta individual se basa en cuatro sub-componentes:

- 1) La conducta es causada
- 2) La conducta está orientada hacia la meta
- La conducta hacia las metas puede ser interrumpida por la frustración, el conflicto y la ansiedad
- 4) La conducta es motivada.

Los seres humanos son por naturaleza seres sociales y organizados, esto es porque su tendencia natural se basa en desarrollar relaciones de cooperación e interdependencia para la búsqueda y alcance de metas y objetivos. Es por ello, que el individuo desde su nacimiento hasta su muerte se encuentra sumido en organizaciones ya sea familia, escuela, trabajo, entre otras (Álvarez, 1992).

Según Barnard (1938) citado por Hall (1983) confirma para que el logro de una organización se dé, son los individuos pertenecientes a esta, quienes deben llevar a cabo de manera coordinada y consciente las tareas.

Chiavenato (2009) define organización como:

"un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas es esencial para la organización. Una organización existe solo cuando:

- 1) Hay personas capaces de comunicarse,
- 2) Dispuesta a contribuir en una acción conjunta,
- 3) A fin de alcanzar un objetivo común" (p.23).

En este sentido, Daft y Steers (1992), especifica a las organizaciones como "...una entidad social, que está orientada al logro de metas, tiene un sistema de actividad deliberadamente estructurado y un límite de frontera identificable" (p.31). Estos mismos autores afirman que la organización es un medio eminentemente social, que para que pueda existir se necesita más de una persona realizando actividades.

Las organizaciones son consideradas como sistemas abiertos, donde existe una sinergia basada en la interdependencia que existente entre los distintos subsistemas que integran la misma, y en consecuencia se afectan mutuamente. Donde al existir una interacción positiva entre las partes se genera un mejor resultado que cuando estos trabajan de manera individual (Katz & Kahn, 1981).

Para Gibson, Donnelly e Ivancevich (1996) las organizaciones están conformadas con sistemas de autoridad, posición y poder donde los miembros de las

organización expresan distintas necesidades con respecto a dichos sistemas. Estos grupos que conforman la organización intervienen en la conducta personal y de la organización.

En este mismo orden de ideas, Mintzberg c/p Rodas (2013) exponen una serie de mecanismos los cuales son los procesos que utilizan las organizaciones *para poder funcionar de manera exitosa:*

- 1) *Ajuste Mutuo*: es el medio mediante el cual los trabajadores disponen sus esfuerzos para alcanzar una meta.
- Supervisión Directa: con esto se logra que los individuos asuman responsabilidades sobre el actuar de otros individuos, al generar instrucciones y supervisar acciones.
- 3) Estandarización de Procesos de Trabajo: solo hay una acción a ejecutar, por lo que el proceso es seguido sin importar quien lo esté desempeñando.
- 4) Estandarización de los Productos de trabajo: se basa en que el trabajo realizado está estructurado de manera que el resultado será el mismo sin importar el tiempo o el lugar donde se realice.
- 5) Estandarización de Habilidades y Conocimientos: se refiere a crear programas de capacitación para los trabajadores con el fin de obtener y estandarizar las habilidades necesarias para controlar, coordinar y desempeñar dicho cargo.

Por otra parte, Mitzberg c/p Rodas (2013) exponen que las organizaciones están conformadas por cinco partes básicas:

 Núcleo Operativo: consiste en los individuos que son responsables de que los deberes fundamentales del trabajo sean llevados a cabo a fin de darle el propósito definitorio a la organización.

- 2) Ápice Estratégico: es la parte destinada a asegurar el éxito general de la organización, este se relaciona directamente con el liderazgo ejecutivo de la misma. Mitzberg se refiere a esto en sus investigaciones al cerebro de la organización.
- 3) Mandos Medios: son los trabajadores que representan la autoridad cotidiana, cuya responsabilidad es cerciorarse que las metas establecidas por el ápice estratégico sean alcanzadas por el núcleo operativo.
- 4) Tecno estructura: son aquellos empleados que se desempeñan en la organización por experiencias técnicas que facilitan la operación cotidiana de la misma. Estas personas no forman parte del núcleo operativo o del ápice estratégico.
- 5) Personal de Apoyo: es aquel grupo de empleados cuya función es generar servicios de ayuda al resto de las partes de la organización.

Según Gibson, Donnelly e Ivancevich (1996) exponen las características esenciales de las organizaciones que tienen que ver con la conducta estructura y procesos:

- 1) Comportamiento: las organizaciones al estar formadas por individuos necesitan de la comprensión del comportamiento de cada uno, ya que esta conducta influirá en el desempeño laboral de los mismos. Debido a esto, es tema de estudio las motivaciones y necesidades personales, actitudes, características de personalidad y el conocimiento.
- 2) Estructura: es todo aquello que controla y diferencia las partes de la organización. Esta se define como la forma en "las áreas de trabajo formalmente divididos, agrupados y coordinados" (Robbins, 1999). Es decir, la estructura organizacional va ligada directamente con la división de trabajo según funcione y tareas.

3) Procesos: es aquello que da vida a la estructura organizacional y que influye en el desempeño del trabajo. Se refiere a una secuencia de pasos o tareas que se realizan dentro de la organización, como por ejemplo, comunicación, desarrollo organizacional entre entro otros.

2.1.1. Comportamiento Organizacional

Con respecto al concepto dado por Robbins (1999), el Comportamiento Organizacional es definido como "es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen sobre el Comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia organizacional" (p.7).

El Comportamiento Organizacional es el estudio integrado por disciplinas como la psicología, la sociología y la antropología cultural; lo que permite estudiar de manera multidisciplinaria la manera en que proceden los individuos pertenecientes a una organización, basándose en las acciones y comportamientos que influyen en el desempeño de los mismos (Gibson, Donnelly e Ivancevich, 1996).

También es definido como el estudio y aplicación de conocimientos dirigidos a la forma en como los individuos se desenvuelven dentro de una organización. Es entonces, el medio que tienen los individuos para comprender el comportamiento de las organizaciones (Davis y Newstrom, 2000).

Por lado, Chiavenato (2009) también ofrece un concepto de comportamiento organizacional donde expresa que las organizaciones no funcionan de manera fortuita, si no que desarrollan siguiendo planes previamente escritos generados para alcanzar un objetivo, cumplir la misión y lograr la visión por medio de acciones estratégicos. En este mismo orden el comportamiento organizacional debe ser racional e intencional. Es por esto que los esfuerzos de las organizaciones deben estar dirigidos a supervisar sus diversas operaciones y actividades.

Existen cuatro modelos de comportamiento organizacional según Davis y Newstrom (1991):

- 1) *Modelo Autocrático:* este modelo se fundamenta el poder donde la gerencia se expone como la autoridad oficial y formal, aquí el empleado debe seguir obligatoriamente las órdenes dictadas por dicha gerencia, y donde los mismos deben ser presionados para que culminen sus tareas.
- 2) Modelo Paternalista: este modelo se favorece por la independencia del empleado hacia la organización, en lugar de demostrar dependencia de sus jefes, estos lo demuestran a la organización, ya que es esta quien le brinda seguridad y bienestar. Los empleados que trabajen en este tipo de ambiente psicológicamente se centran en las recompensas y beneficios económicos.
- 3) Modelo de Apoyo: este modelo de fundamenta en el poder del liderazgo de las gerencias. Por medio de este modelo los líderes de la organización (gerentes) generan un ambiente que busca impulsar a los empleados a crecer y alcanzar metas que vayan unidas al interés de la organización. Es decir, los gerentes orientan y apoyan al empleado con su desempeño.
- 4) Modelo Colegial: este no tiene tanta utilidad como los modelos anteriores, debido a la rigidez que este genera, requiere que la dirección promueva sensaciones de compañerismo entre los empleados, buscando así, que estos se sientan útiles y necesarios entre ellos.

Dentro de las organizaciones el comportamiento de cada individuo es impredecible, debido a que se origina en las necesidades y sistemas de valores más arraigadas de las personas (Betancourt y Valera, 2004).

El comportamiento de un individuo en ciertas situaciones contiene la relación entre la interacción de sus características personales con el de la situación en sí, es por ello que identificar los factores que forman parte del comportamiento organizacional es imposible (Gibson, Donnelly e Ivancevich, 1996).

En este mismo orden de ideas, el comportamiento organizacional se puede definir finalmente como los conocimientos fundamentados por el comportamiento humano que brindan a la vida organizacional un conjunto de herramientas que sirven de análisis para la comprensión del funcionamiento de las mismas, permitiendo así mejoras en el desempeño de los empleados, mejorando a su vez los resultados de la organización (Betancourt y Valera, 2004).

2.1.2. Cultura Organizacional

Toda organización social contiene una herencia cultural, fundamentada en pautas distintivas de sentimientos y creencias colectivas que son transferidas a los nuevos miembros de dicha sociedad (Katz y Kahn, 1981).

En este orden de ideas, Aguirre (2004) define la cultura como un sistema de conocimientos que expone un sentido de la realidad por medio de la cual se le da significado al comportamiento. Este sistema es un conjunto de elementos dinámicos e interactivos, generados y compartidos por las organizaciones, los cuales cohesionan e identifican a los miembros pertenecientes; es por ello que dichos elementos deben ser compartidos a los nuevos miembros de la organización.

De esta manera, un grupo de especialistas concuerdan en que la cultura debe contener las siguientes características (Gibson, Donnelly e Ivancevich, 1996):

- 1) Debe ser aprendida por los miembros del grupo.
- 2) Debe ser compartida por los miembros del grupo.
- 3) Debe acumularse y pasar a otra generación.
- 4) Debe influir en la forma en que se perciben las cosas.
- 5) Debe ser capaz de adaptarse al ser humano.

De esta forma, Gibson, Donnelly e Ivancevich (1996) exponen que, en toda cultura debe existir la interacción de estos cinco elementos o características, donde los miembros de la misma exponen su cultura a partir de los valores de la vida y el

mundo que los rodea, influyendo de esta manera en sus actitudes y comportamientos.

Por lado, Ostroff, Kinicki y Tamkis (2003) c/p Guillen y Guil (2000) describen que la cultura posee tres capas:

- Artefactos Observables: son todas aquellas acciones superficiales de las cuales al observarse, se pueden extraer significados e interpretaciones profundas.
- Valores Propugnados: son las creencias o conceptos avalados por las organizaciones.
- 3) Suposiciones Básicas: estas no pueden ser observadas, se originan en el núcleo de la organización como valores, pero con el paso del tiempo se arraigan de manera profunda, hasta convertirse en la cotidianidad.

Para Gibson, Donnelly e Ivancevich (1996) la cultura de una sociedad es similar a la cultura de una organización, y la definen como: "...está formada por valores, ideas, presunciones, normas, artefactos y pautas de comportamiento compartidos por los que trabajan en ella". Estos mismos autores indican que la cultura organizacional hace referencia a la personalidad de la organización y que esta influye en la forma en que los empleados o los trabajadores se comportan dentro de la misma.

Robbins (2004) por su parte, expone "un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras" (p.525). Este mismo autor explica siete características básicas que explican la esencia de la cultura organizacional:

- 1) *Innovación y correr riesgos:* medida por la cual se promueve que los empleados sean innovadores y corran riesgos.
- 2) *Minuciosidad:* medida por la cual se exige que los trabajadores muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- 3) Orientación a los Resultados: medida en que la alta gerencia se concentra más en los resultados que en los medios para conseguirlos.

- 4) Orientación a las Personas: medida en que la alta gerencia toma en cuenta el efecto de los resultados de las decisiones tomadas por las mismas, en los individuos pertenecientes a la organización.
- 5) Orientación a los Equipos: medida por la cual las actividades laborales se concentran más en los equipos que en los individuos.
- 6) Agresividad: medida en que las personas son menos despreocupadas y más arriesgadas y competitivas.
- 7) Estabilidad: medida por la cual las organizaciones en lugar de crecer se mantienen estáticas.

La cultura organizacional señala parte del ambiente interno de la misma, donde se incorporan supuestos, creencias y valores que son compartidos con los individuos pertenecientes a la organización, los cuales al mismo tiempo se guían por este ambiente. Dicha cultura organizacional es correcta estratégicamente, fuerte y adaptable, por lo que genera resultados positivos para el desempeño de la organización a largo plazo. Finalmente la cultura organizacional influye en la interpretación que dan los individuos a las circunstancias y a los esquemas de organización y retención de información (Gordon, 1997).

Para Schein (1992) c/p Stringer (2002) la cultura organizacional se concibe como un concepto complejo debido a su amplitud y el dinamismo de sus variables. En este sentido Stringer (2002) descompone la cultura organizacional en cinco componentes:

- Valores: medida en la que los empleados evalúan o juzgan las cualidades, actividades o comportamientos como buenos o malos; productivos e improductivos.
- Creencias: señala la manera en que los empleados entienden la metodología en la que la organización trabaja y la consecuencia de la misma.
- 3) Mitos: son aquellas historias o leyendas que se mantienen a lo largo de la historia sobre la organización y sus líderes. Estos sirven para reforzar los valores y las creencias.

- 4) *Tradiciones:* son eventos o situaciones que se repiten a lo largo del tiempo. Estos hacen que la organización se vuelva más predecible permitiendo que se afiancen los valores culturales.
- 5) *Normas:* son aquellas reglas tomadas de forma informal y de manera implícita en el comportamiento de los individuos.

Stringer (2002) expone que para que la organización tenga un funcionamiento exitoso es esencial mantener la cultura organizacional, además de realizar un estudio de Clima Organizacional para determinar los aspectos de la misma que impactan en el desempeño. Determinando así que el Clima Organizacional se puede cambiar para mejorar el desempeño de la organización.

2.2. PERCEPCIÓN

La percepción es un proceso vital para la determinación del Clima Organizacional, ya que este se fundamenta en las percepciones que los individuos de una organización tienen sobre la misma (Chiavenato 2000). Es por esta razón que resulta importante tener bien definido el significado de percepción.

Según Soto (2001) la percepción es "...un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de dar significado a su ambiente" (p.53). Teniendo que lo que uno percibe no es necesariamente lo que ocurre en la realidad objetiva.

Por otra parte, la percepción es un proceso cognoscitivo, que apoya a los individuos a interpretar, almacenar, seleccionar los estímulos dentro de una interpretación coherente en un contexto (Gibson, Donnelly e Ivanchevich, 1996),

Según Schneider (1982) define la percepción como:

"la percepción es "el proceso por el cual el cual el individuo connota de significado al ambiente. La manera en que una persona organiza, interpreta y procesa diversos estímulos. La percepción se refiere a la

adquisición de conocimientos específicos sobre objetos y sucesos en cualquier momento en particular. La percepción implica la interpretación de objetos, símbolos y personas a la luz de experiencias pertinentes. En otras palabras la percepción implica la recepción de estímulos (insumos), la organización de estímulos y la traducción e interpretación de los estímulos organizados en una forma que influye a la conducta" (p.99).

Para Robbins (2004) existen tres elementos que componen la percepción tales como:

- 1) El Perceptor: al momento de que el individuo perciba posee de manera inherente posee una serie de estímulos que influenciaran todo el proceso, siendo estos elementos: actitudes, motivaciones, experiencias pasadas, expectativas y rasgos. Es aquí donde se generaran las distintas interpretaciones que confiere a cada persona sus percepciones.
- 2) El Objetivo: el objetivo que está siendo sometido en el proceso de percepción se ven influenciada por las propiedades y características de los estímulos generados por dicho objetivo y en función a esto, es que se generara mayor o menor atención del perceptor hacia el mismo.
 - 3) La Situación: se refiere al contexto que rodea el objetivo. Aspectos relevantes del contexto que influyen en el proceso de percepción son: la luz, el color, el tiempo, la temperatura, entre otros. Además las distintas percepciones sociales que marcan el proceso, como en este caso el contexto Labora.

La importancia de la percepción sobre el comportamiento organizacional se basa en que la manera de actuar de los individuos se fundamenta en la percepción que tiene este de la realidad sumado a la manera en que es percibido el mundo que influye en la conducta del mismo (Robbins, 2004).

2.2.1. Percepción de la Organización

Los procesos organizativos de las sensaciones, a los cuales se somete la percepción se fundamentan en la selección y separación de estímulos no deseados, como también ordenar lo que se ve y oye para así transformarlo en algo con significado y coherencia (Nyisztor, 1995).

Para Likert "el comportamiento de los empleados de una organización es causado por una parte por e I comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben, y en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, capacidades y valores"

Soto (2001) explica de manera concisa las distintas distorsiones de la percepción:

- Percepción Selectiva: los individuos interpretan de manera selectiva lo que observan partiendo de sus antecedentes, actividades, intereses y experiencias.
- 2) Efecto Halo: el individuo desde una sola característica consigue una impresión general.
- 3) *Proyección:* ocurre cuando el individuo atribuye a otra persona sus propias características.
- 4) Estereotipos: es aquel juicio que se forma sobre un individuo partiendo del grupo al cual pertenece.

Por otro lado, Argyris c/p Álvarez (1992) expone "...un área de vital importancia para el estudio de las organizaciones es el poder de medir las diferencias de percepción del Clima Organizacional de sus miembros..." (p. 48). Siguiendo estas ideas, todos los individuos que pertenezcan a cualquier organización deben percibir las realidades de los demás miembros y situaciones de manera objetiva, es decir, deben estar conscientes de los juicios que formulan para así poder

evitar que la conducta propia o la de los demás dentro de la organización se vea perjudicada.

2.3. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.3.1. Antecedentes

En los estudio realizados por Schneider (1990) el primer encuentro con el concepto de Clima Organizacional lo proporcionan Lewin, Lipitt y Whitte en 1939 donde exponen "climas sociales" y estudian los estilos de liderazgo y climas. En 1960 el mismo autor cita a McGregor el cual habla sobre que los gerentes de las organizaciones forman la perspectiva del clima en donde sus empleados trabajan y la manera en que estos lo hagan permitirá medir lo eficaz o competentes que estos sean y la influencia que esto tenga en las organizaciones.

Likert (1961) c/p Brunet (1997) infirió que aquellas organizaciones donde los gerentes apoyaban el autoestima y le daban importancia a los empleados, el desempeño era más eficaz, siendo el caso contrario donde los gerentes eran autoritarios y los empleados se encontraban reprimidos. Teniendo como consecuencia este estudio de bajos niveles de desempeño por climas desfavorables. Este estudio arrojo como resultado un modelo que describe los distintos de tipos de organización que hay y la eficacia de cada uno de ellos.

Para Litwin y Stringer (1968) c/p Stringer (2002) el Clima Organizacional se define como "un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabajo en este contexto y que influencian su comportamiento y Motivación".

En 1975 Downey, Hewriegel y Slosum c/p Schneider (1990) exponen el Clima Organizacional como un factor que unido a las necesidades de los empleados afectan la satisfacción en el trabajo. Este mismo autor cita Joyse y Slosum quienes

investigaros en 1974 que el Clima Organizacional se define por las percepciones similares compartidas de los miembros de una organización.

Para Brunet (1997) la manera en que el individuo se comportara en el trabajo dependerá de las características personales, la manera en la que percibe el clima de trabajo y los componentes de la organización. Es aquí donde el individuo se adentra en un clima determinado por las condiciones de la organización.

Más recientemente, Stringer (2002) expone que el Clima Organizacional se determina en base a seis factores:

- 1) Las prácticas de liderazgo,
- 2) Sistema forma,
- 3) Estructura de la organización,
- 4) La estrategia
- 5) Ambiente entorno y
- 6) La historia de la organización.

2.3.2. Definiciones del Clima Organizacional

Según Dessler (1979) c/p Guillen y Guil (2000) la definición de Clima Organizacional es muy amplia y varía dependiendo de los investigadores, es por esto que generar un definición macro para este concepto es poco viable. Por lo que se presentaran a continuación una serie de definiciones que se consideran las más destacadas:

Tagiuri (1968) c/p Stringer (2002) quien expresa "El clima es una realidad relativamente duradera, del ambiente interno de una organización que (a) es experimentada por sus miembros (b) influye en su conducta y (c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) de la organización" (p.8)

Litwin y Stringer (1968) señala "El Clima Organizacional es un concepto que describe la naturaleza subjetiva o calidad del ambiente organizacional. Sus

propiedades pueden ser percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y reportadas por ellos en un cuestionario apropiado" (p.74).

Brunet (1997) expone que "...el Clima Organizacional determina la forma en que un individuo percibe el trabajo..." (p.26), así como el clima constituye la personalidad de la organización está también condicionara las manera en como los individuos se desenvuelve dentro de la misma.

Brow y Moberg (1990) explican que el Clima Organizacional se basa en un conjunto de características del medio ambiente interno tal y como lo perciben los miembros de la organización. (Brow & Moberg, 1990)

Según Chiavenato (2000) "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).

Guillen y Guil (2000) definen "El clima es una suma de percepciones, es descriptivo y no evaluativo. Su nivel de descripción se refiere a la organización y las percepciones que pueden influir en la conducta." (p.167).

Rodríguez (2005) se refiere a Clima Organizacional como "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (Rodriguez, 2005)" (p.161).

2.3.3. Características del Clima Organizacional

Según Tagiuri c/p Brunet (1997), el Clima Organizacional consta de las siguientes características:

1) El clima es una configuración particular de variables situacionales.

- 2) El clima a pesar de ser continuo, no se desarrolla de forma permanente como la cultura, ya que este puede variar al intervenir un individuo.
- 3) El clima estará determinado de mayor manera por las conductas, características, las expectativas de otras personas, realidades sociológicas y culturales y las aptitudes.
- 4) El clima se fundamenta en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
- 5) Influye sobre el comportamiento.
- 6) Es un determinante directo del comportamiento ya que actúa sobre las actitudes y expectativas del individuo.

Se puede decir que para que una organización alcance un alto nivel de eficiencia, se necesita trabajar en ambientes altamente motivados, para que así traigan como resultado trabajadores motivados e identificado con la organización. Es por esto que el personal debe significar para la organización un activo vital e insustituible ya que por medio de este lograra alcanzar un alto productividad (Brunet, 1997).

2.3.4. Importancia del Clima Organizacional

La determinación del Clima Organizacional es de vital importancia, ya que a través de esta se podrán identificar los puntos de mejore dentro de la organización, para que así la eficacia y productividad de la misma se incrementen (Bravo y Cárdenas, 2005).

Para Brunet (1997) el Clima Organizacional expresa las actitudes, valores y creencias de los individuos pertenecientes a una organización, siendo este parte del Clima Organizacional de la misma. Así mismo resalta tres razones por la cual el Clima Organizacional es de suma importancia:

 Medir las fuentes del conflicto y de estrés que influyen en la formación de actitudes negativas para con la organización.

- Iniciar y mantener cambios que demuestren los elementos significativos a los cuales deben dirigir sus intervenciones.
- Dar continuidad al desarrollo de la organización y prevenir los problemas que puedan continuar.

La relevancia de la información prestada por el Clima Organizacional resulta en la comprobación de la influencia de este sobre el comportamiento de los individuos, por medio de percepciones que distorsionan la realidad y condicionan los niveles de Motivación y rendimiento laboral (Marquez, 2001).

Según Cotton (2003) a la manera más eficiente y/o efectiva de optimizar el Clima Organizacional es realizando un sistema de medición de calidad para evaluar cómo funcionan los elementos del clima y así generar un proceso que incluya a los empleados a conocer los resultados del Clima Organizacional y contribuir con los planes de acción.

2.3.5. Enfoques del Clima Organizacional

Según Schneider y Reichers (1983) c/p Sichel (1994) existen tres enfoques distintos para entender el modo en el que se forma el Clima Organizacional dentro de una organización:

- Enfoque Estructuralista: según sea la estructura formal de cada organización los miembros desarrollan un significado a las prácticas procedimientos y eventos dentro de la misma.
- Enfoque Perceptual: los individuos le darán significado a cada elemento dentro de ellos mismos.
- 3) Enfoque Simbólico-Interaccionista o Interactivo: por medio de este enfoque se revela la importancia que existe en el sentido de pertenencia a un grupo como punto clave del Clima Organizacional, y este varía de grupo a grupo.

El Clima Organizacional conceptualmente genera un puente o una conexión entre las teorías conductuales, motivacionales y estructurales dentro de sus funciones, ya que se basa a los efectos percibidos del sistema formal, el estilo de liderazgo y otros factores como creencias, motivaciones, actitudes y valores de las personas que trabajan en dicha organización (Bravo y Cárdenas, 2005).

2.3.6. Determinantes del Clima Organizacional

Fundamentado en las investigaciones y experiencias de Stringer (2002) llego a la conclusión de que ciertos elementos son los causales del Clima Organizacional y que algunos estarán bajo control directo o indirecto de la organización, mientras que otros no podrán ser controlados.

Entre los elementos que pueden ser controlados se presentan los siguientes:

- 1) Las Practicas del Liderazgo: este elemento es el más importante puesto que la gran mayoría de las investigaciones han arrojado resultados sobre que estas prácticas pueden generar cambio en el Clima Organizacional, esto va a depender en la manera en que los supervisores lleven a sus subordinados pues los mismos tienen gran influencia en las expectativas de estos últimos.
- 2) Convenios organizacionales: está dirigido a los sistemas formales de la organización, y estos establecen la forma en que la información se maneja dentro de la misma, así como la precepción de oportunidades de mejora por lo que se verá afectado el Clima Organizacional.
- 3) Estrategias: estas impacta e influyen en la manera en cómo se sentirán los empleados en las oportunidades de logro, obstáculos al éxito, fuentes de satisfacción y recompensas.

Entre los elementos que no pueden ser controlados por la organización se encuentran:

1) Ambiente externo: Este se refiere al contexto que rodea a la organización a

- condiciones tales como, economía del país, regulaciones del gobierno, avance tecnológico, entre otros.
- 3) Historia de la organización: Esta tiene una gran influencia en el Clima Organizacional, puesto que se podrá conocer los antecedentes de cómo se maneja la organización en determinada situación.

2.3.7. Teorías del Clima Organizacional

2.3.7.1 Teoría del Clima Organizacional de Likert

Likert es un investigador bastante conocido alrededor del mundo por sus diversos trabajos en psicología organizacional y por su teoría organizacional la cual es considerada como una de las más completas que existe. En esta teoría se permite observar las causas y efectos de los climas organizacionales y las variables que lo conforman (Brunet, 1997).

Para Likert c/p Brunet (1997), en su teoría se establece que la conducta que asume los subordinados se encuentra directamente conectada con el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que estos perciben, es decir, la reacción se determinara por la percepción.

Según Likert (1967) c/p Schein (1982) expone dos ideas claves para la teoría de la organización: la primera es que las organizaciones deben ser consideradas como un todo donde los grupos se interrelacionan y la segunda es que los grupos se interconectaran a través de los individuos.

Likert c/p Brunet (1997) establece tres variables que determinaran las características propias de una organización:

 Variables Causales: estas son definidas como las variables independientes las cuales indicaran el sentido en el que la organización evoluciona y obtiene los resultados deseados. Este tipo de variables pueden ser

- modificadas y son variables independientes (de causa y efecto). Entre las variables causales encontramos la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.
- 2) Variables Intermediarias: este tipo de variables determinan a través de la medición el estado interno de las empresas, mediante los aspectos: Motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables gozan de vital importancia ya que son estas las que constituyen todos los procesos organizacionales.
- 3) Variables Finales: estas variables son las llamadas variables dependientes y son el resultado del conjunto de las variables causales e intermedias. Y estas muestran los resultados finales de la organización, basándose en la productividad, ganancia y pérdida.

Según Brunet (1997) indica que la interacción de las variables de Likert trae como resultado la determinación de dos grandes tipos de Clima Organizacional que son: Clima de Tipo Autoritario y Clima de Tipo Participativo. El primero corresponde a climas cerrados y estructuras rígidas debido a un clima desfavorable, mientras que el segundo corresponde a un tipo de clima abierta donde su estructura es flexible y donde su clima es favorable.

2.3.7.2. Teoría de Litwin & Stringer

Litwin y Stringer ven el Clima Organizacional como una variable interpuesta que se desarrolla bajos tipos de liderazgo. De esta manera los distintos tipos darán como resultado un estilo particular de percepción de la organización, lo cual influenciara en la satisfacción, desempeño y Motivación del trabajador

Litwin y Stringer (1968) c/p French (1991) ven el clima como "... un conjunto de percepciones y sentimientos que los miembros de una organización tienen acerca de ciertos aspectos amplios de la organización" (p.149). Estos autores miden el Clima Organizacional utilizando unas dimensiones las cuales interactuaran entre sí

para crear al mismo, y así observar que el liderazgo tiene un impacto importante sobre el Clima Organizacional.

Litwin y Stringer desarrollaron un estudio experimental en el año 1968 denominado "Motivación y Clima Organización" con el fin de comprobar la influencia de liderazgo del Clima Organizacional sobre la Motivación y la conducta de los miembros de la organización. Entre los objetivos del estudio mencionado encontramos Litwin y Stringer (1968):

- 1) Estudiar la relación entre estilo de liderazgo y Clima Organizacional.
- Estudiar los efectos del Clima Organizacional sobre la Motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- Determinar los efectos del Clima Organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

El modelo de Litwin y Stringer (1968) es la iniciativa de generar una medición más sencilla para los factores ambientales que intervienen sobre la Motivación a través de una serie de dimensiones cuantificables que al unirse conforman una totalidad.

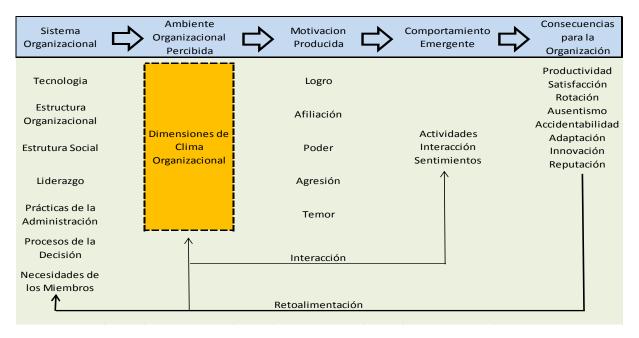


Figura 2. Esquema del Clima Organizacional propuesto por Litwin y Stringer (1968)

Las conclusiones a las cuales se llegaron con este estudio realizado por Litwin y Stringer (1968) c/p Ramos y Valero (1997) son:

- Basándose en los distintos tipos de liderazgo se pueden generar distintos tipos de Clima Organizacional.
- Los climas pueden generarse en periodos cortos de tiempo con características estables.
- Una vez desarrollados estos climas influenciaran la Motivación de los individuos, teniendo como resultado cambios en el desempeño y satisfacción laboral.
- El Clima Organizacional tendera a generar cambios en las personalidades previamente establecidas.

Lo más destacable de la investigación es que a través de los cuestionarios se obtendrá una visión confiable y eficaz de las percepciones y sentimientos relacionados a la estructura y condiciones de la organización.

2.3.7.3. Teoría sobre el Clima Organizacional de Robert Stringer

La teoría de Clima Organizacional que expuso Stringer (2002) es un revisión de la teoría pasada del Clima Organizacional propuesta por Litwin y S tringer en 1968, la cual resultaba según el mismo Stringer hacer mucho hincapié en la parte académica y mostraba ser poco viable al momento de llevarla a la práctica. En 2002 este mismo autor en su libro "Leadership and Organizational Climate" propone un nuevo modelo donde reforma el caso anterior y demuestra la importancia que tienen las prácticas administrativas de las organizaciones en la actualidad.

Stringer (2002) en este mismo libro se enfoca en una cadena de causa y efecto donde el supervisor con su conducta generara e impondrá el clima. Este a su vez promueve la Motivación en sus empleados, la cual generara y manejara el grado de desempeño que tengan dichos empleados (Chávez y Ramírez, 2004).

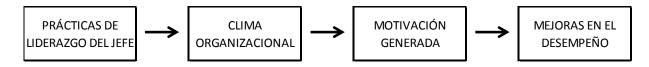


Figura 3. Cadena de Causa y Efecto del Clima Organizacional (Stringer, 2002).

Según Stringer (2002) c/p Fernández y Gurley (2003) el Clima Organizacional determinara 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 la Motivación que mejor describe los fenómenos que surgen y el ambiente del trabajo es la tricotomía de necesidades de McClelland. Se conoce diferentes tipos de Clima Organizacional que pueden suscitar los tres tipos de Motivación de McClelland (Poder, Logro y Afiliación) y a su vez se puede medir como lo hace" (p.1).

Para Stringer (2002) el Clima Organizacional al ser definido ofrece de manera clave su característica de ser medible, permitiendo un medio para cambiar las conductas en el ambiente de trabajo.

Por otra parte, Stringer (2002) expone que los líderes de las organizaciones crean y dirigen el ambiente motivacional que conlleva el accionar de las personas, ya que las prácticas de liderazgo influenciaran en los sentimientos, motivaciones y comportamientos de las personas

Al momento de medir Clima Organizacional es de vital importancia establecer unas dimensiones que expondrán aspectos significativos del mismo y guiaran a los resultados sobre dicho clima (Stringer, 2002)

- 1) "Estructura: refleja el sentido de los empleados de estar bien organizados y de tener clara la definición de sus roles y responsabilidades.
- 2) Estándares: mide el sentimiento de presión para mejorar el desempeño y el grado de orgullo en los empleados para trabajar bien.
- 3) Responsabilidad: refleja los sentimientos de los empleados de ser "sus propios jefes" y de no tener decisiones que revisar con otros.

- 4) Reconocimiento: indica el sentimiento de los empleados de ser recompensados por un trabajo bien hecho.
- 5) *Apoyo:* refleja el sentimiento de confianza y apoyo mutuo que prevalece dentro del grupo de trabajo.
- 6) Compromiso: refleja el sentido de orgullo de los empleados de pertenencia a la organización y su grado de compromiso para con las metas de la organización". (p 10-11)

Así mismo, estas seis dimensiones se engloban en el modelo de desempeño expuesto por este mismo autor, en donde el ambiente externo, las estrategias, la fuerza histórica y los convenios organizacionales influencian dichas dimensiones. De esta manera tales dimensiones influyen sobre la cultura organizacional (valores, creencias, mitos, tradiciones y normas). Finalmente todo lo anteriormente expuesto influye sobre la Motivación del empleado la cual impactara el desempeño de los mismos (Stringer, 2002).

Para efecto de la presente investigación la Teoría de Stringer será la que se considerará en el Marco Metodológico.

2.4. MOTIVACIÓN

2.4.1. Definiciones de Motivación

Para poder entender las conductas de los individuos dentro de una organización es primordial entender la naturaleza de los mismos. Para Chiavenato (2000) la conducta de los individuos es conceptualmente motivada ya que esta se genera por un fin, es decir, se conduce hacia el logro de una meta. En el mundo organizacional es de interés el conocer como la conducta individual de los trabajadores de una organización puede conducirse, orientarse y enmarcarse en el logro de las metas organizacionales.

La Motivación genera la concepción de distintos paradigmas de la definición del mismo, entre estos tenemos: Jones (1955) el cual la relaciona con la manera en que la manera de actuar se inicia, energiza, sostiene, dirige y se detiene. Por otra parte Kelly (1974) lo relaciona con la fuerza con la que se mantiene y altera, la dirección, calidad e intensidad de la conducta. Por su lado Dessler lo define como el reflejo de la intensión que tienen los individuos de satisfacer sus necesidades.

Para Stringer (2002) la Motivación se define como "... la energía que impulsa el comportamiento para alcanzar una meta" (p.22). Este mismo autor expone que los individuos a los largo del tiempo han tenido que guardar en secreto sus motivos como forma de protección de sus competidores ya que se creía que si se exponían los verdaderos motivos, se mostraban las debilidades. Actualmente esta situación es distinta ya que para alcanzar las metas organizacionales es necesario trabajar en equipo, siendo necesario conocer que es lo que impulsa a los individuos pertenecientes a dicho grupo a ser productivas. (Stringer, 2001)

Por otra parte, según Guillen y Guil (2000) para comprender el concepto de Motivación hay primeramente que conocer los siguientes conceptos:

- 1) Conducta: es la acción de la cual se infiere la Motivación.
- 2) Desempeño: es la evaluación que se realiza al comportamiento, cuya unidad de observación es la conducta, unida a la evaluación de la misma.
- 3) Capacidad: es uno de los determinantes de la conducta y está ligado de forma estable con la inteligencia de los individuos.
- 4) Limitaciones Situacionales: Otro determinante de la conducta, son aquellos factores y oportunidades sumergidos en el ambiente que facilitan o retrasan el desarrollo de la conducta.

Para Reeve c/p Peña y Santalla (2009) la Motivación se define como "el proceso psicológico que trata de explicar las causas de conducta y sus variaciones (factores que despiertan, orientan y mantienen la conducta hasta que finaliza)".

Siguiendo este mismo orden de ideas, Delgado (1998) c/p Guillen y Guil (2000) define la Motivación de la siguiente manera:

"...el proceso mediante el cual las personas al realizar una determinada actividad deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras" (p.197).

La Motivación es la consecuencia de un proceso dinámico y cíclico que busca retroalimentación con el medio donde se desarrolla, a fin de cumplir satisfactoriamente con las necesidades humanas. (Reeve, 1994).

Para Robbins (2004) la Motivación enfocada en el mundo organizacional se refiere a "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales, coordinadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" (p.168)

Para Hernández y Monsanto (2005) existen dos tipos de Motivación, la Motivación extrínseca y la intrínseca, la diferencia entre ambas es que la primera responde a los estimulas externos, esta se encuentra controlada por el ambiente que la rodea. Por su parte el segundo tipo de Motivación, la intrínseca responde a estímulos internos, es decir, el simple hecho de realizar la conducta resulta reforzante. Este tipo de conducta esta auto-regulada y surge de intereses, necesidades y reacciones personales al propio comportamiento.

Por otro lado, Peña y Santalla (2009), exponen que la conducta motivada se genera a través de un ciclo y que tiende al acercamiento o a la evitación y que se asocia a pensamientos positivos o negativos. Estos autores exponen dicho ciclo de la siguiente manera:

- Anticipación: el momento donde inicia la influencia del motivo hacia la conducta.
- Activación y dirección: la activación del motivo en la fase anterior, legitima la conducta que le sigue en post de alcanzar la satisfacción de dicho motivo.

- 3) Realización y retroalimentación: el individuo desarrolla las conductas que permitan aproximarse a la meta, sean estas de acercamiento o de evitación.
- 4) Resultados: el individuo vive las consecuencias de haber alcanzado la meta. De no haber podido alcanzarlas, la conducta seguirá hasta lograr el objetivo.

En el mundo organizacional la Motivación no es el único determinante del desempeño eficiente de los individuos, también deben tomarse en cuenta factores como la efectividad organizacional, las habilidades de los individuos, el ambiente de trabajo y las herramientas necesarias y disponibles para realizar y alcanzar los objetivos, el tipo de cargo que desempeña el empleado y la habilidad de la organización para coordinar esfuerzos de los empleados, grupo o departamento. (Schein, 1982).

De este mismo modo, debe tomarse en cuenta que no hay un modo único de direccionar a las personas. Para tomar una decisión correcta en cuanto a este campo debe evaluarse el escenario y sensibilizarse ante los hechos e interpretaciones subjetivas de las personas que se encuentran involucrados en dicha acción. (Schein, 1982).

2.4.2. Teorías de Procesos sobre la Motivación

Estas teorías detallan y analizan de qué manera se estimula, orienta y detiene la conducta Gibson, Donnelly e Ivancevich (1996). Por otro lado, Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) señalan que estos estándares son utilizados para describir y analizar la manera en que los componentes internos de los individuos interactúan e influyen entre sí, para provocar ciertos tipos de comportamiento.

Se mostraran las distintas teorías de la Motivación en el trabajo, ya que es significativo conocerlas por los siguientes motivos: constituyen los cimientos sobre

los que se rigen las teorías modernas y existen administradores que recurren a ellas para explicar la Motivación de los trabajadores.

2.4.2.1. Teoría de la Equidad

Esta teoría se origina por la teoría de la psicología social llamada teoría de la comparación social, la cual propone que los individuos comparan su desempeño laboral con el de un tercero, y que además efectúan juicios respecto a esta comparación. También señala que el individuo se sentirá motivado en la medida que perciba la justicia en relación con las recompensas este reciba con respecto a una cantidad determinada de esfuerzo (Gordon, 1997).

La teoría de la Equidad reúne su atención en los emociones de una persona con respecto a cuán equitativamente se le trata en comparación con los demás personas. De esta manera, presume que las relaciones interpersonales son procesos de cambio en los que los individuos realizan actividades y esperan ciertos resultados; y que además, los individuos contrastan su realidad con la de los otros para comprobar la igualdad de un intercambio (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

Según Gibson, Donnelly e Ivancevich (1996) esta teoría 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). Estos mismos autores indican que la esencia de esta teoría reside en la comparación que hacen las personas sobre la recompensa que reciben por sus esfuerzos en contraste con lo que reciben sus pares en una situación similar.

Por otro lado, Robbins (2004) señala que si percibimos que nuestra relación es igual a la de los otros individuos importantes con los que nos comparamos, sentimos un estado de equidad, en cambio cuando nos parece que la relación es inequitativa sufrimos una tensión de desigualdad.

Las partes principales de esta teoría según Gibson, Donnelly e Ivancevich (1996) son:

- Persona: el individuo se percibe a sí mismo en comparación con otros. El individuo para el que recibe la equidad o desigualdad.
- 2) Otros Referentes: cualquier individuo o grupo de individuos utilizados por la persona como referente con vistas a la relación de inputs y resultados.
- 3) *Inputs:* todos aquellos recursos que la persona lleva al trabajo, esto incluye educación, experiencias, inteligencia, habilidad, salud de la persona, etc.
- 4) Resultados: todo lo que los beneficios que la persona recibe por su trabajo esto incluye beneficios, remuneraciones, condiciones laborales, etc.

Existe equidad cuando los trabajadores observan que la relación entre sus actividades o esfuerzos en comparación con sus beneficios son equivalentes a la recibidas por los demás trabajadores (Gibson, Donnelly e Ivancevich, 1996).

2.4.2.2. Teoría de la Expectativa

La expectativa es la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo provocará la ejecución de una tarea, las expectativas se muestran en términos de probabilidades. El desempeño del individuo estará determinado por la cantidad de esfuerzo dedicado (Davis y Newstrom, 1991).

Según Guillen y Guil (2000), esta teoría 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).

En este mismo orden de ideas, Robbins (1996), indica que la teoría de las expectativas explique que "...la fuerza de una tendencia que actúa de una manera cualquiera, depende de la fuerza de la expectativa de que el acto produzca un resultado dado y del atractivo que el resultado dado tenga para el individuo" (p.228).

Los Individuos toman decisiones a partir de sus expectativas de los premios que acompañan a determinado comportamiento. En el campo laboral, esto significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible (Schultz, 1991).

De acuerdo con Robbins (2004), esta teoría incluye tres tipos de relaciones:

- 1) Relación de esfuerzo y desempeño: probabilidad percibida de que realizar cierto esfuerzo llevara al desempeño.
- 2) Relación de desempeño y recompensa: grado en que el individuo piensa que desenvolverse a cierto nivel traerá el resultado deseado.
- 3) Relación de recompensas y metas personales: grado en el que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales de la persona.

2.4.2.3. Teoría del Reforzamiento

Esta teoría tiene una marca sorprendente de componentes de predicción como cantidad y calidad del trabajo, ausentismo, constancia del esfuerzo, retardos y tasa de accidente. No proyecta muchas luces a la satisfacción de los empleados ni a la decisión de renunciar (Robbins, 2004).

La teoría del reforzamiento es uno de los enfoques más olvidados, también conocida como condicionamiento operante y conductismo y se fundamenta en la programación de recompensas recibidas por el comportamiento que se muestra. Este enfoque tiene tres elementos clave que son: estimulo, respuesta y recompensa. Donde, el estímulo es cualquier elemento que causa una respuesta conductual, una ausentismo y recompensa, es algo de valor que se da al empleado con respecto a la respuesta conductual del trabajador (Guillen y Guil, 2004).

2.4.3. Teorías de Contenido de Motivación

Las teorías de contenido de la Motivación se concentran en los factores internos de los individuos, estos factores generan vigor, orientan, mantienen y detienen la conducta. Por otro lado estas teorías determinan las necesidades que impulsan a las personas. Es decir, las teorías de contenido, se enfocan en las

necesidades de los individuos para explicar la satisfacción en el trabajo, la conducta en el trabajador y los sistemas de recompensa (Gibson, Ivancevich y Donnely, 1996).

2.4.3.1. Teoría de las Necesidades de Maslow

Esta teoría fue desarrollada en la década de los cincuenta, esta expone que los individuos tienden a seguir una jerarquía de importancia a la hora de satisfacer sus necesidades, buscando satisfacer inicialmente sus necesidades básicas, para luego seguir con las necesidades de orden superior. (Gibson, Ivancevich y Donnely, 1996)

Para Guillen y Guil (2000) la teoría de Maslow se basa en un ordenamiento secuencial de las necesidades humanas, donde el individuo inicia satisfaciendo sus necesidades fisiológicas y culmina con las necesidades de autorrealización.

Maslow indica que las necesidades se deben ir satisfaciendo desde el orden más bajo hasta el más alto de la jerarquía. Estas son las necesidades:

- Necesidades Fisiológicas: son las necesidades más básicas o primarias de los seres humanos, las cuales necesitan ser satisfechas para que este sobreviva. Estas incluyen, oxígenos, alimentación, sexo, agua, entre otros.
- 2) Necesidades de Seguridad: se refiere al instinto de auto conservación de los seres humanos, es el interés de gozar con estabilidad, protección, es decir, sentirse libre de amenazas o peligro. En el campo laboral se refiere a evitar los riegos en el mismo, protección laboral a corto y largo plazo.
- 3) Necesidades de Pertenecía y amor: se refiere a la necesidad de los individuos a pertenecer, asociarse y sentirse acompañados, es decir a interactuar con otros individuos, Esto a largo plazo supondrá en la capacidad de los individuos para convivir en armonía con otros, como por ejemplo en el mismo ambiente laboral.
- 4) Necesidades de Valoración: se define como las necesidades de autovaloración, autoestima, seguridad en sí mismo, reconocimiento y respeto por parte de los pares del individuo. El éxito al momento de satisfacer estas

necesidades generaran en el individuo sentimientos de adecuación, mientras que el fracaso de las mismas producirá en el individuo sentimientos de frustración, inferioridad y desamparo. En el mundo laboral los individuos buscan de manera insistente demostrar su eficacia personal, la cual está fuertemente relacionada con su desempeño laboral.

5) Necesidades de Realización Personal: expone el deseo de la persona de crecer y desarrollar su potencial al máximo. Esta es la necesidad más conocida, pero la más compleja de entender. Por ejemplo en el ambiente laboral los individuos buscan explotar su creatividad e imponerse retos.

Robbins (2004) declara que a medida que se vayan satisfaciendo unas necesidades las siguientes en el orden jerárquico se vuelven predominantes para el individuo. A demás expone que aunque ninguna necesidad queda completamente satisfecha, esta si queda lo suficientemente satisfecha como para dejar de motivar.

En este mismo orden de ideas, Maslow (1981) explica que para motivar a un individuo hay que conocer en qué momento de la jerarquía se encuentra, para así poder enfocarse en tratar de satisfacer las necesidades del nivel en la jerarquía donde se encuentra.

Maslow en su teoría separo las necesidades en dos órdenes, el orden inferior y el superior. El orden inferior incluye las necesidades fisiológicas y las de seguridad y las de orden superior las de pertenencia y amor, valoración y las de realización personal (Rodas, 2013).

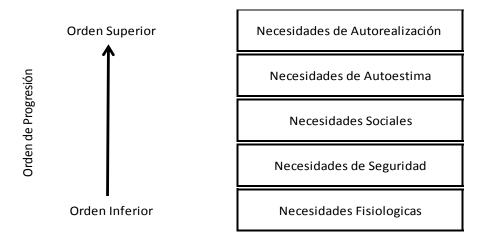


Figura 4. Jerarquía de necesidades de Maslow

2.4.3.2. Teoría de Existencia Relaciones y Crecimiento (ERC)

Esta teoría fue desarrollada por Aldefer en 1972, quien aunque estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que el individuo busca primeramente satisfacer las necesidades de orden inferior y luego las de orden superior, indica que son las necesidades insatisfechas la que impulsan a los individuos (Gordon, 1997).

Para Gibson, Donnelly e Ivancevich (1996) difiere con Maslow en otro punto, en el mecanismo de satisfacción de las necesidades, es decir, las necesidades no siempre se van completando jerárquicamente, ya que para Maslow si una necesidad de orden superior se ve frustrada el individuo puede recurrir a una necesidad de orden inferior para buscar Motivación.

Para estos mismos autores, existen tres grupos básicos de necesidades en esta teoría:

- 1) *Existencia:* las necesidades que se satisfacen por factores básicos como el agua, el dinero, la alimentación.
- 2) Relación: aquellas necesidades que son satisfechas por las relaciones sociales, o la interacción con otros seres humanos.

3) *Crecimiento:* son las necesidades que se satisfacen por el individuo mismo al generar aportes productivos y creativos.

Para Gordon (1977), la diferenciación individual en cuanto a las necesidades están relacionadas con el nivel de desarrollo de cada individuo y con el nivel de expectativa de cada grupo.

Siguiendo este mismo orden de ideas, la teoría de Aldefer en 1972 considera que la importancia de una misma necesidad variara con respecto a cada individuo. (Schein, 1982)

2.4.3.3. Teoría de los dos factores

Esta teoría fue desarrollada por el Psicólogo Frederick Herzberg en 1966, el cual basándose en que la relación del individuo con su trabajo es básica y primordial y de que su actitud hacia este será el origen de su éxito o fracaso en el mismo. De esta manera Herzberg concentro sus estudios en validar que quieren los trabajadores en las organizaciones donde laboran, definiendo 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, 1996)

De este mismo modo, Gordon (1997), expone que la teoría de Herzberg se basa en lugar de motivar a sus colaboradores para que estos eleven su desempeño laboral en las organizaciones, se enfocaron en aumentar su satisfacción laboral.

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996), Herzberg crea una división de dos tipos de necesidades:

 Motivadoras o intrínsecas: son aquellas necesidades conectadas a las características del puesto donde laboran los individuos, como la responsabilidad autonomía, logro, ascenso, autoestima y crecimiento. Estas tienen influencia en las necesidades de orden superior, de no existir, no necesariamente generen un ambiente insatisfecho, pero su existencia

- asegura una satisfacción laboral aumentando los niveles de productividad y desempeño.
- 2) Necesidades higiénicas o extrínsecas: estas necesidades están conectadas a las condiciones laborales del individuo, su salario, seguridad laboral entre otras. Estas necesidades no producen Motivación en los individuos, pero de no estar presente generan insatisfacción laboral.

2.4.3.4. Teoría de las Necesidades de McClelland

Para Gibson, Donnelly e Ivancevich (1996), la teoría de las necesidades aprendidas de McClelland desarrollada en 1961 expone que al momento que una necesidad se torna intensa esta desarrolla un nivel mayor de Motivación en el individuo que impulse al mismo a satisfacer dicha necesidad.

Cada individuo genera impulsos que influyen en la manera en que cada individuo observa y siente su trabajo y vida. McClelland formo un esquema donde señala los tres impulsos más fundamentales, los cuales a su vez sirven de espejo de los elementos culturales a los cuales los individuos fueron sometidos durante su formación, como lo son: familia, escuela, iglesia, entre otros (Davis y Newstrom, 1991).

En este mismo orden de ideas, Stringer (2002) expone los principios básicos de la teoría de McClelland:

- Los adultos cuentan con la suficiente energía para comportarse de una manera u otra.
- 2) El uso correcto de dicha energía dependerá de la situación en la cual se encuentre el individuo.
- 3) Las características o elementos de cada situación genera en cada individuo distintos motivos o fuentes de energía.
- 4) Al variar el ambiente en el que se encuentra la persona se generaran distintos estímulos creando a su vez distintos tipos de Motivación.

- 5) La direccionalidad y persistencia que se le dé a cada comportamiento variara con la Motivación del mismo, ya que cada tipo de Motivación está sujeta a una necesidad distinta.
- 6) La conducta que genere el individuo dependerá de las necesidades del mismo y las características y oportunidades del ambiente en el que se desarrolla.

Gibson, Donnelly e Ivancevich (1996), exponen 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 al logro, la necesidad a la afiliación y la necesidad de poder.

Para Stringer (2002), estas necesidades se definen como:

- 1) Necesidad al Logro: es el impulso que siente el individuo por lograr una meta de forma rápida y eficiente, para así demostrar sus competencias y habilidades. Las personas que se inclinan por este tipo de Motivación son competitivas, enfocándose en el cómo y que se quiere lograr.
- 2) Necesidad de Poder: se define como el deseo de ejercer influencia sobre los demás. Las personas con alto grado de necesidad de poder centran sus esfuerzos en saber cómo cambiar el comportamiento de los demás para así ser reconocido como figura de autoridad y status.
- 3) Necesidad de Afiliación: se refiere a la necesidad de los individuos por tener relaciones interpersonales afectivas. Las personas que se enfocan en este tipo de necesidad se concentran en saber cómo aumentar el número de relaciones amistosas y que hacer para mejorar las ya existentes. Estas personas tienden a dejar de lado sus necesidades individuales en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los demás.

Esta teoría expone que cada individuo en alguna etapa de su vida siente la necesidad al logro, al poder y a la afiliación, la intensidad de cada una de ellas dependerá de la situación en el que el individuo se encuentre. Sin embargo, cada

individuo por lo general se inclinara más a una de las tres necesidades. (Schein, 1982).

Para efecto de la presente investigación ésta será la Teoría Motivacional, Teoría de las Necesidades de McClelland, que se considerará en el Marco Metodológico.

2.5 DESEMPEÑO LABORAL

El Desempeño Laboral es considerado como el valor esperado por las organizaciones que debe aportar cada individuo en sus distintas etapas conductuales durante un periodo de tiempo estipulado. Estos valores sumados en toda la organización estimularan la eficacia organizacional. (Palaci, 2005). Para Goyoso y Graterol el desempeño Laboral es la manera en la que el individuo demuestra la finalización y cumplimento de las actividades propias del cargo que ocupa. Por otra parte Chiavenato (2009) lo define como el comportamiento del individuo que está siendo evaluado para conseguir cumplir con los objetivos que se le han planteado. Es la estrategia individual que se sigue para conseguir dichos objetivos.

El Desempeño Laboral es considerado a través de la evaluación de desempeño, la cual es el proceso de medición por el cual pasan los individuos para validar su desempeño global (Pedraza, Amaya, y Conde, 2010). Gracias a la evaluación de Desempeño Laboral la organización puede identificar a aquellos individuos que cumplen o exceden sus expectativas y aquellos que no lo hacen y así poder tomar las decisiones correctas sobre el reclutamiento y selección, capacitación y promoción de personal (Gayoso y Graterol, 2010).

Las organizaciones ven los programas formales de evaluación de desempeño como el unico medio lógico para evaluar y desarrollar el uso efectivo de las habilidades y conocimientos de sus colaboradores (Ascanio y Valero, 2003).

Los proyectos de evaluación de desempeño favorecen tanto a la organización como a sus colaboradores cuyo desempeño se esta evaluando. Para la empresa la evaluación de sus empleados representa un sistema de retroalimentación que le ofrece información, la cual se puede utilizar para una amplia gama de actividades. Por otro lado, para los empleados los sistemas de evaluación pueden influir en su conducta generando en ellos un mejor desempeño organizacional (Sherman y Bohlander, 1994).

2.5.1 Objetivos de la Evaluación de Desempeño Laboral

La evaluación del Desempeño Laboral tiene como finalidad los siguientes puntos. (Sescovich)

- Formará una estructura flexible para la generación de remuneraciones e incentivos.
- Funciona como base para generar la estructura de movilidad dentro de la organización (ascensos, despidos)
- Permite actualizar la descripción de cargo y la estructura de competencias requerida por el cargo.
- Conlleva con sus resultados a la capacitación individual.
- Genera relacionamiento jefe subordinado a través del desarrollo del Feed Back.
- Permite evaluar la confiabilidad de los instrumentos de selección.

2.5.2. Medición del Desempeño

La medición del desempeño es un mecanismo de suma importancia para tomar decisiones referidas a la administración de salarios, para suministrar información al trabajador sobre cómo la empresa juzga su rendimiento, para identificar las debilidades y destrezas del mismo, para tomar decisiones de promociones, transferencia o despido, para identificar alto y bajo desempeño, y para evaluar el logro d las metas organizacionales (Kreitner y otros, 1995).

En las evaluaciones de desempeño se juzgan tres factores fundamentales como lo son: los resultados en las tareas individuales en el puesto de trabajo, el comportamiento del trabajador y los rasgos del individuo. Este último factor es el menos efectivo para evaluar el desempeño, ya que esta menos ligado a la ejecución del trabajo en si (Robbins, 1996).

Robbins (1996), señala que existen distintos elementos que tienen una estrecha relacion con el desempeño. Entre estos elementos se pueden nombrar la percepcion de papeles, normas, tamaño del grupo, su estructura demografica y su cohesion. Con respecto al grado de cohesion, se ha determinado que impacta de manera significativa en el nivel de productividad del colaborador, y ese impacto depende ademas del grado de correspondencia que exista entre la actidad del individuo con sus metas y las de la organización de la que forma parte.

De Abreu y Figueiras (1999), expresan que es preciso para la organización implantar un metodo formal para evaluar a sus trabajadores, ya que de esta forma se puede mejorar el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. De esta manera, se funda la actuacion del individuo con respecto al cargo desempeñado y ademas se obtiene y proporcionan evaluaciones precisas, obejtivas y unificadas en cuanto a los criterios utilizados para dicho fin.

Tiene como elementos comunes la tecnica formal y sistematica la cual busca objetividad, debe ser periodica para que permanezca en el tiempo y dirigida a apreciar en los trabajadores sus habilidades para desempeñarse laboralmente (Matute, 1969). Los programas de evaluacion ademas deben centrarse en la mision, vision, y criterios que la organización tenga como base.

Lo ideal seria que la conducta del trabajador sea eficaz, por esto el rendimiento laboral estara sometido al entorno ambiental y a las condiciones del

individio como ser racional. El supervisor debe definir el rendimiento que espera de los subordinados y la organización define el desempeño esperado por los supervisores, es decir, las tareas que debe llevar a cabo y ademas crear un clima de motivacion entre ellos (Gibson, Donnelly, e Ivancevich, 1996).

Según Gibson, Donnelly e Ivancevich (1996), un desempeño exitoso se caracteriza por el conocimiento preciso de las actividades que deben realizar los individuos, donde ha de indicarse "...lo que se espera de las personas que ocupan el puesto en lo concerniente a responsabilidades, resultados y objetivos. A su vez, las destrezas, aptitudes y adiestramiento requeridos para satisfacer las espectativas definidas se especifican tambien" (p. 43).

2.5.3. Métodos de Evaluación de Desempeño

Existen distintos métodos de evaluación de desempeño que se usan dependiendo del propósito que se tiene. Diferentes autores coinciden en numerar distintos tipos de métodos en los que se encuentran:

Tabla N° 1. Métodos de Evaluación de Desempeño

Método	Definición
Método de comparación de pares (Dessler, 1979)	Se basa en comparar cada uno de los subordinados con sus pares, por medio de características como cantidad de trabajo, calidad del trabajo y otras.
Método de la administración por objetivo (Dessler, 1979)	Involucra la disposición de metas medibles y especificas con cada trabajador y seguidamente la revisión periódica del progreso logrado. En este método el enfoque del proceso de evaluación pasa de los atributos personales del trabajador a su desempeño en el puesto. El papel del supervisor cambia de árbitro a consejero. De manera similar el empleado cambia de espectador pasivo a participante activo.
Ensayos escritos (Robbins, 1996)	Es el método más simple de evaluación, se trata de escribir un relato de los puntos fuertes, débiles, el desempeño anterior y las indicaciones para el mejoramiento de un colaborador. Las puntuaciones dependen también de la redacción del evaluador. Resulta complicado comparar las evaluaciones por ensayo, ya que no existe un criterio común
Incidentes cruciales (Robbins, 1996)	Encauzan la tensión del evaluador en aquellos comportamientos que son clave en distinguir la ejecución eficaz o ineficaz de un puesto de trabajo. Es decir, el evaluador escribe relatos de lo que logró el trabajador fuera específicamente eficaz o ineficaz. La clave en que se toman solo comportamientos específicos, y

	no características de personalidad.
Escalas de calificación gráficas (Robbins, 1996)	Se enlistan una serie de factores de desempeño como la cantidad y calidad de trabajo, la cooperación, la asistencia, la profundidad del conocimiento, la lealtad, la honradez e iniciativa. El evaluador lee las listas y califica cada factor en escalas incrementales. Este método no proporciona la profundidad de información tanto como los ensayos escritos y los incidentes cruciales, pero se necesita menos tiempo para su desarrollo y administración.
Escala de calificación con ancla conductual (Mondy y Noe, 1997)	En este método se combina factores de las escalas tradicionales de calificación y el método de incidentes cruciales. Este método describe con mayor efectividad el comportamiento en el puesto derivado de incidentes cruciales. Las personas familiarizadas con un puesto específico identifican los componentes principales. Luego jerarquizan y validan el comportamiento específico para cada uno de los componentes. En este tipo de escala se muestran diversos niveles de desempeño a lo largo de una escala y se describen en términos de comportamiento específicos del trabajador en el puesto.
Método de distribución forzado (Mondy y Noe, 1997)	Este método exige que el calificador asigne un número limitado de categorías de desempeño a las personas del grupo de trabajo de manera similar a una distribución normal de frecuencia. Se basa en la hipótesis bastante dudosa de que todos los grupos de colaboradores tienen la misma distribución de realizadores excelentes y promedios.

(Ascanio y Valero, 2003)

2.5.4. Beneficios de la Evaluación de Desempeño

Según Herra y Rodríguez (2002), algunos de los beneficios fundamentales de la evaluación del desempeño son:

- Beneficios para la organización:
 - Tienen la oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo. Además de poder definir la contribución de cada persona.
 - Señala con claridad a los individuos, las obligaciones y lo que se espera de ellos.
 - Logra identificar a las personas que requieran de mejoramiento en determinadas áreas.

- Ofrece a los individuos oportunidades de crecimiento y desarrollo personal, lo que estimula la productividad y mejora las relaciones en el trabajo.
- Proyecta, dirige y controla las actividades del área, además de establecer las normas y procedimientos para su ejecución.

Beneficios para los directores:

- Evaluar de mejor manera el desempeño y comportamiento de los subordinados.
- Tomar acciones con el propósito de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Lograr una mejor comunicación con las personas para que puedan comprender el proceso de evaluación del desempeño como un sistema objetivo.
- Organizar y planificar el trabajo, de tal manera que su unidad funcione correctamente.

Beneficios para los subordinados:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la organización más valora en sus colaboradores.
- Entiende cuales son las medidas que el jefe tomará en cuenta para mejorar su desempeño. Y las que el deberá tomar por iniciativa propia.
- Conoce cuales son las expectativas respecto a su desempeño.
- Tiene la oportunidad para ser autoevaluación.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar al individuo y lograr la identificación con los valores y objetivos de la organización.

- Estimula para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos,
 velando por que esa lealtad sea debidamente recompensada.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y al mismo tiempo la preparación para las promociones.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

Este Capítulo tiene como objetivo ofrecer una visión de la organización donde se realizara el estudio, así como también dar a conocer la razón de existencia de la misma.

3.1. RESEÑA HISTÓRICA

ΕI Grupo Telefónica de las principales de es una empresas telecomunicaciones del mundo. Su actividad está enfocada principalmente en los negocios de telefonía fija y móvil, con la banda ancha como herramienta clave para el desarrollo de ambos negocios. La compañía tiene presencia en 25 países y cuenta con una base de clientes que supera los 277,8 millones a marzo de 2010. Tiene una fuerte presencia en España, Europa y Latinoamérica, donde la compañía concentra fundamentalmente su estrategia de crecimiento, enfocada en atender las necesidades locales de cada país.

En España, el Grupo cuenta con más de 80 años de experiencia desde su constitución en 1924, dando servicio a más de 47 millones de clientes a cierre de junio de 2010. En Latinoamérica, la compañía presta servicios a más de 176 millones de clientes a 30 de junio de 2010, posicionándose como operador líder en Brasil, Argentina, Chile y Perú y contando con operaciones relevantes en Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela.

TAC, Telefónica Atención al Cliente es una empresa filial de Telefónica Venezolana fundada en el año 2010 la cual tiene por objeto la prestación de toda Clase de servicio de atención al cliente, ya sea para clientes propios o de terceros esta cuenta con Centros de Servicio a nivel nacional en las distintas regiones como lo son Gran Caracas, Centro, Centro Llanos, Centro Occidente, Oriente, Occidente, Guayana y los Andes teniendo una cantidad de 36 Centros de Servicio a lo largo del territorio nacional.

Telefónica Venezuela al igual que TAC está orientada en promover la fidelización con sus clientes, ha evolucionado su forma de hacer negocio, con la adaptación de sus estrategias tecnológicas y de innovación de acuerdo a las necesidades de sus clientes. Sus distintos servicios han venido incrementando su penetración en las distintas regiones, contribuyendo de esta manera al Producto Interno Bruto del país.

3.2. MISIÓN

Generar la mejor experiencia en nuestros clientes a través de un servicio de altísima calidad, propiciando una relación de lealtad.

3.3. VISIÓN

Ser referentes en el mercado por nuestra excelencia en prestar servicios de calidad a nuestros clientes, entendiendo y atendiendo sus necesidades y ser fuente de formación de profesionales, estimulando su proyección en el mundo laboral.

3.4. VALORES

Discover, Disrupt, Deliver definen nuestra forma de trabajar. Estas tres actitudes resumen tanto nuestros actuales comportamientos corporativos y valores de marca, como las expectativas de nuestros clientes, empleados y analistas.

Discover: Descubrir qué quieren nuestros clientes, estando más cerca de ellos y buscando nuevas maneras de hacer las cosas. Le apasiona trabajar para el cliente de forma cercana, aprendiendo de sus necesidades y retos

Disrupt: Ser disruptivos, planteándonos si lo que hacemos lo podemos hacer mejor, desafiando las normas, generando nuevas ideas y superando las expectativas. Va más allá de lo que se espera de él /ella proponiendo nuevas ideas que generan valor.

Deliver: Ejecutando, asumiendo riesgos y tomando decisiones, aprovechando nuestra escala y buscando siempre la excelencia en todo lo que hacemos. Busca la excelencia, actuando con integridad y transparencia en todo lo que hace.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLOGICO

La siguiente investigación se fundamentó principalmente en un estudio de tipo regresión múltiple, que según (Moeschberger, 1997) los estudios de este tipo "permite estudiar en forma simultánea varios predictores y su impacto sobre la variable dependiente o resultado.... La idea básica que subyace en la aplicación de este análisis es que permite determinar la contribución de diferentes factores a un único evento y además permite estimar cuanto contribuye cada factor a la respuesta independientemente del efecto de todos los demás".

Es importante destacar, que "la hipótesis nula es que la variable respuesta no está influenciada por las variables independientes. La hipótesis alternativa es que hay algún tipo de influencia. La significación del contraste se calcula haciendo un análisis de varianza". (Boron & Tellez, 2004)(p.38)

Considerando lo anteriormente expuesto, el objetivo de este estudio es determinar cómo influye el Clima Organizacional y la Motivación en el Desempeño Laboral de los empleados adscritos al área de atención al cliente de la empresa TAC.

4.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El siguiente estudio es una investigación de campo, tal como expresa Sabino (2000) consiste en "la correlación de datos directamente de los sujetos investigados,

O de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables laguna" (p.75).

La siguiente investigación tiene por objetivo determinar cómo influye la Motivación y el Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores adscritos al área de atención al cliente de la empresa TAC. En este sentido, se consideró el Clima Organizacional y la Motivación como variables independientes y el Desempeño Laboral como variable dependiente, es por esto que el diseño del presente trabajo es de tipo regresión múltiple (paso a paso) ya que la recolección de datos en relación a la variable se realizara en un tiempo único.

4.3. UNIDAD DE ANALISIS

Según Hernández, Fernández y Baptista (1991) la unidad de análisis representa "quienes van a ser medidos en una investigación" (p.235). En este sentido la unidad de análisis está conformada por los empleados adscritos al área de atención al cliente del Centro de Servicio Canaima de la empresa a estudiar, los cuales respondieron a una serie de preguntas mediante la aplicación de 2 instrumentos de recolección de datos llamados cuestionario que contribuirá a la medición más precisa y objetiva.

4.4. POBLACIÓN

La población se define como "el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificación" (Seltiz c/p Hernández et al., 1991) (p.204).

En la siguiente investigación la población está conformada por 57 colaboradores adscritos al área de atención al cliente del Centro de Servicio Canaima de la empresa TAC. Los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Gerente Regional (1)

- Supervisor de Atención al Cliente (5)
- Especialista de Gestión al Cliente (1)
- Analista Administrativo de Atención al Cliente (4)
- Ejecutivo Alto Valor (10)
- Representante de Atención al Cliente (33)
- Promotor de Captación al Cliente (3)

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

4.5. MUESTRA

Según Hernández et al. (1991) la muestra "es esencia, un subgrupo de la población" (p.212). "La muestra es una parte representativa de la población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible" (Balestrini, 1997) (p.128).

En este sentido y dado que la población de este estudio es reducida en sus diferentes estratos (gerentes, supervisor, analista, especialista, ejecutivo, representantes y promotores) se tomó toda la población como muestra, de manera tal que la población y la muestra está conformada por los 57 trabajadores adscritos al área de atención al cliente del Centro de Servicio Canaima de la empresa TAC. Por lo que en esta investigación no se aplicó criterios muéstrales con fin de extraer una muestra reducida de la población.

4.6. DEFINICIÓN DE VARIABLES

4.6.1. Variable Independiente: CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a Sabino (2000), la variable independiente es la que "...dentro de la relación establecida no depende de ninguna otra..." (p.68). De esta manera, la variable independiente del estudio es el Clima Organizacional.

Tomando en cuenta 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). También señala que el clima "es la colección de los patrones determinantes del ambiente que suscita la Motivación" (p.9).

En este sentido, se estudiara esta variable bajo las dimensiones de Stringer (2002) c/p Rodas (2013) que son las siguientes:

Tabla N° 2. Definición de las dimensiones de la Variable Clima Organizacional

Dimensión	Definición		
Estructura	Manifiesta el sentido de los empleados de estar bien organizados y de tener claro 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 de manera positiva.		
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 realizado.		
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 pertener la organización por parte empleados y de su grado de com con las metas de la organización.			

4.6.2. Variable Independiente: MOTIVACIÓN

McClelland (1961) señala que la Motivación de una persona puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, poder y afiliación.

Stringer (2002) indica que la teoría de McClelland explica que las necesidades básicas de Poder, Logro y Afiliación son establecidos en la niñez ya que son el resultado de la socialización y de la crianza de estos, pero son motivados a su vez por un entorno específico.

Conforme a lo dicho en el párrafo anterior, la Motivación humana varía según sea la situación, por lo que de acuerdo a los diferentes ambientes se emplean determinantes tipos de Motivación. Para efectos de esta investigación se analizara la Motivación bajo el enfoque aplicado por McClelland (1961) c/p Rodas (2013) donde aplica tres elementos para este estudio:

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

Dimensión	Definición
Motivación al Logro	Es el impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, lucha para tener éxito. Está relacionada con el desarrollo persona.
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 de los demás.
Motivación a la Afiliación	Es el deseo de tener relaciones amistosas y cercanas. Se relaciona con el sentirnos bien con nosotros mismos conjuntamente con los demás.

4.6.3. Variable Dependiente: DESEMPEÑO

La variable dependiente de acuerdo a Hernández et al. (1991), "... no se manipula, sino que se mide para ver el efecto de la manipulación de la variable independiente sobre ella." (p.111). De acuerdo a esto, la variable dependiente sometida al estudio es el Desempeño Laboral. Para Chiavenato (2000) el Desempeño Laboral es "el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos " (p. 359). Dicho esto el instrumento que se utilizó en el presente Proyecto de Investigación es el utilizado por la empresa TAC. Por motivos de confidencialidad la empresa no pudo proporcionar el instrumento por lo que se utilizaran únicamente los resultados del mismo.

4.7. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Tabla N° 4. Definición Operacional de la Variable Clima Organizacional (Chávez y Ramírez, 2004)

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Definición de las Dimensiones	Ítems
		Estructura	Refleja la percepción que los trabajadores tienen de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades	3-6-9-20
		Estándares	Refleja la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento y el grado d orgullo que los trabajadores tienen al hacer un buen trabajo	7-10-12-24
Resultados obtenidos por los trabajadores adscritos al área de	obtenidos por los	Responsabilidad	Refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones	4-13-18-22
Clima Organizacional	en el instrumento de Stringer. Reconocimiento Apoyo Compromiso	Reconocimiento	Indica el sentimiento que poseen los empleados de ser recompensados bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo	1-5-17-19
		Refleja el sentimiento que tienen los trabajadores de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo	2-8-14-16	
		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	11-15-21-23

Tabla N° 5. Definición Operacional de la Variable Motivación (Rodas, 2013)

Variable	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems
			Metas de desarrollo personal: Establecimiento de metas claras y realistas, expectativas de éxito, deseo de superación persona	1-2-3-4-5-6-7- 8
		Necesidad al	Instrumentación: Estrategia de Acción de logro el esfuerzo, persistencia y planificación.	9-10-11-12- 13-14
		Logro	Compromiso de Tarea: Grado de Responsabilidad y compromiso asumido por las tareas propuestas.	15-16-17-18
	de McClelland.		Creencias facilitadores de éxito: Disposición y creencias hacia el progreso y la superación, disposición hacia las acciones auténticas.	19-20-21-22- 23-24
		Necesidad de Afiliación	Afiliación básica: Capacidad de compartir, solidaridad, aceptación al fracaso.	1-2-3-4-5-6-7- 8
			Afiliación en el trabajo: Uso de estrategias afiliativas en el trabajo (búsqueda constante de aceptación y comprensión).	9-10-11-12- 13-14-15-16
		Necesidad al	Poder Benigno: Afectos y cogniciones positivas producidas por el uso altruista de poder. Expectativa, bondad o cariño y beneficio colectivo.	1-2-3-4-5-16- 17-18-19
		Poder	Poder Explotador: Uso del poder auto concentrado, no altruista que manipula, engaña y usa a las personas.	6-7-8-9-10- 11-12-13-14- 15

4.8. INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

De acuerdo a Sabino (2000), "los instrumentos de recolección de dato, son en principio cualquier recurso del que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información" (p.129). En el caso de la siguiente investigación, para desarrollar exitosamente los objetivos planteados y tomando en cuenta el diseño de la misma se implanto las técnicas del cuestionario y la escala de Likert.

Para Hernández et al. (1991), el cuestionario se define como "... un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir."(p.276) estos cuestionarios desarrollan categorías o preguntas pueden ser abiertas o cerradas que a su vez según Hernández et al. (1991) "...contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas."(p.285).

Estos mismos autores, exponen que la escala de Likert "consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se administra" (p.263). En este tipo de escala las alternativas de respuesta presentadas son de cuatro (4) o seis (6) puntos cuyo valor se representa de forma numérica, haciendo la medición de la variable a estudiar más sencilla y amigable.

En este sentido, para desarrollar la medición de Clima Organizacional se utilizó el instrumento elaborado y validado por Stringer (2002), el cual permite la medición de las dimensiones, estructuras, estándares, responsabilidades reconocimiento, apoyo y compromiso. De este mismo modo, cada dimensión fue medida por cuatro (4) ítems, para un total de veinticuatro (24) afirmaciones redactadas en forma positiva y negativa, donde los aplicantes le asignaron un valor cuantificado del uno (1) al cuatro (4), los cuales se tabularan de la siguiente manera:

Tabla N° 6. 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

(Ver Anexo A)

Este cuestionario previamente fue aplicado por Fernández y Gurley (2003) en su investigación sobre Clima Organizacional en una institución financiera del área Metropolitana de Caracas, Venezuela, reportando estos autores un coeficiente de confiabilidad de 0,77. De igual manera Chávez y Ramírez (2004) en su estudio de relación entre los tipos de Motivación social y Clima Organizacional donde reportaron un coeficiente de confiabilidad de 0.7724 y por Rodas (2013) en una empresa de consumo masivo ubicada en el área Metropolitano de Caracas, Venezuela.

En el caso de la medición de la variable Motivación, se aplicó un cuestionario de tipo Likert, basado en la teoría tricotómica de McClelland elaborado por Romero y Bustamante en el año 1990, el cual fue tomado por Chávez y Ramírez (2004) y Rodas (2013). Este instrumento está conformado por tres (3) cuestionarios, donde cada uno medirá un tipo de Motivación (Afiliación, Poder y Logro)

De esta forma, cada cuestionario se presentara de la siguiente manera:

 Cuestionario de Motivación al Logro Personal: contiene 24 ítems presentados en formato tipo Likert de seis (6) puntos que van distribuidos de la siguiente manera. (Ver Anexo B)

Tabla N° 7. Tabulación de los ítems del cuestionario de Motivación al Logro

ĺtems №	Completamen te en Desacuerdo	Moderadamen te en Desacuerdo	Ligeramen te en Desacuerd O	Ligeramen te de Acuerdo	Moderadamen te de Acuerdo	Completamen te de Acuerdo
1,2,3,4,5,6,7,8,15,16,17 y 18	1	2	3	4	5	6
9,10,11,12,13,14,19,20,21,2 2,23 y 24	6	5	4	3	2	1

Cuestionario de Motivación al poder contiene 20 ítems tipo Likert de seis
 (6) puntos distribuidos de la siguiente manera. (Ver Anexo B)

Tabla N° 8. Tabla 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

 El cuestionario de Motivación a la Afiliación se forma por dieciséis (16) ítems tipo Likert formados a su vez de seis (6) puntos, mostrados de la siguiente manera. (Ver Anexo B)

Tabla N° 9. 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

De esta misma forma, al momento de interpretar los resultados de esta variable, se establecerán las siguientes equivalencias, tomadas por Nouel y Rodríguez (2002), las cuales se perciben de la siguiente manera:

Tabla N° 10. Equivalencia para la interpretación de la variable Motivación según Nouel y Rodríguez (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 - 6,4)
Muy Débil	Moderadamente Débil	Ligeramente Débil	Ligeramente Intenso	Moderadamente Intenso	Muy Intenso

Hernández et al. (1991), indican que la confiabilidad y validez de los instrumentos de recolección de datos se representa en la medida en que el instrumento mide de manera real la variable definida en el estudio. De este mismo modo, los instrumentos de análisis se enfocaran en datos y cuadros estadísticos de los cuales se establecen los eventos a estudiar conectados con el objetivo de dicho estudio.

En cuanto a la validez Arocha c/p Hernández (2003) expone que "es una de las condiciones técnicas más importantes que debe reunir todo instrumentos de recolección de datos" (p.238).

Por otra parte, cabe destacar que en la siguiente investigación se realizó primeramente un estudio piloto de los instrumentos con 5 personas de la muestra, tanto el de Stringer como los de McClelland, ya que esta es la primera vez que se realiza en esta organización, con el fin de constatar la comprensión de los ítems, así como garantía de que medirán lo que ambos instrumentos refieren que miden.

4.9. PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCION DE LOS DATOS

- Se contactó al Coordinador de Recursos humanos para así plantearle los objetivos de la investigación y la importancia de los resultados que se obtendrían con la aplicación de los instrumentos en el Centro de Servicio Canaima.
- Posteriormente a esto, luego de obtener la aprobación de la investigación por parte de la coordinación de Recursos humanos, se procedió a hacer contacto

- con la Gerente del Centro de Servicios quien servirá de contacto con los colaboradores de dicho centro para la aplicación del cuestionario.
- Se aplicó la encuesta al grupo piloto del Centro de Servicio, para así poder observar como investigadores las dudas que puedan presentarse a la hora de aplicar dicha encuesta y las complicaciones o fallas que puedan presentarse entre los sujetos objeto de estudio y las características de los instrumentos a ser aplicados.
- Luego de haber procesado los resultados del estudio piloto y realizar las modificaciones pertinentes, se procedió a establecer una fecha para la aplicación de los instrumentos a la población objeto de estudio.
- La organización proporciono los resultados arrojados por el instrumento de medición del Desempeño Laboral para el segundo semestre del año 2015.
- Una vez recolectadas todos los cuestionarios, se procedió a la organización de data, vaciado de información, procesamiento estadístico, análisis de data y resultados.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el siguiente capítulo está distribuido en base a los objetivos específicos. En el cual se mostraran los resultados obtenidos por medio del procesamiento de los instrumentos de investigación presentados a los colaboradores del Centro de Servicio Canaima de Telefónica Venezuela.

Para el análisis de los datos, se empleó el programa estadístico SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales), el cual es una de las herramientas más útiles para la elaboración de investigaciones como trabajos de grado, ya que es muy versátil para la realización de cálculos.

Se analizó cada variable por separado por medio de estadísticos descriptivos como media, moda, mediana, desviación típica y varianza reportados por el SPSS, las correlaciones de las variables se determinaran por medio del coeficiente de regresión múltiple para cada una de las seis (6) dimensiones del Clima Organizacional y las tres (3) dimensiones de la Motivación y el resultado de la evaluación de Desempeño Laboral.

Es de suma importancia tener en cuenta que los valores del índice de regresión múltiple oscilan o se basaran en el sistema de medición de cada uno de los instrumentos, en donde el signo negativo (-) indicara que la relación es inversamente proporcional y el signo positivo (+) indicara que la relación es directamente proporcional.

Cabe señalar, que mediante la codificación y tabulación de los datos se considerara la valoración cero (0) "no contesto"; por si dejaban alguna de las afirmaciones de los cuestionarios vacíos.

A continuación se presentará el perfil demográfico de los colaboradores pertenecientes al mencionado Centro de Servicio, en segundo lugar, se analizaran la media, moda, mediana y desviación de cada una de las dimensiones del Clima Organizacional, Motivación y Desempeño, y por último, se mostrará los resultados relativos a la influencia de las variables Clima Organizacional y Motivación sobre el Desempeño de los trabajadores.

1. VARIABLES DEMOGRÁFICAS

1.1. Género

Tabla N°11. Variable Demográfica: Género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	29	55,8	55,8	55,8
Masculino	23	44,2	44,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

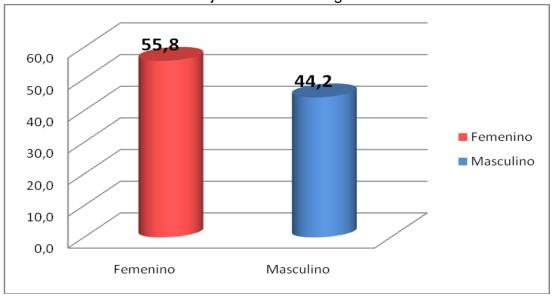


Grafico N°1. Porcentaje Variable Demográfica: Género

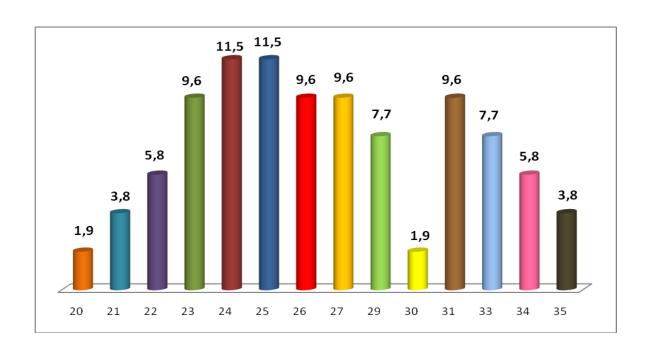
Tal como se aprecia en la tabla y gráfica anterior en el Centro de Servicio Canaima el mayor porcentaje de trabajadores pertenece al género femenino con un 55,8% de presencia. Al considerar el dato referido a la cantidad de hombres (23) y de mujeres (29), podemos apreciar que la diferencia es de 6 mujeres más que los hombres en esta población; lo cual no es significativo y pudiéramos afirmar que la distribución de género en este Centro de Servicio es consideradamente homogénea, es decir, no existe una preferencia de género a la hora de desarrollar un proceso de captación y selección de talento humano o al momento de llevar a cabo las funciones de esta área.

1.2. Edad

Tabla N°12. Variable Demográfica: Edad

	Frecuencia	Porcentaje
20	1	1,9
21	2	3,8
22	3	5,8
23	5	9,6
24	6	11,5
25	6	11,5
26	5	9,6
27	5	9,6
29	4	7,7
30	1	1,9
31	5	9,6
33	4	7,7
34	3	5,8
35	2	3,8
Total	52	100,0

Grafico N°2. Porcentaje Variable Demográfica: Edad



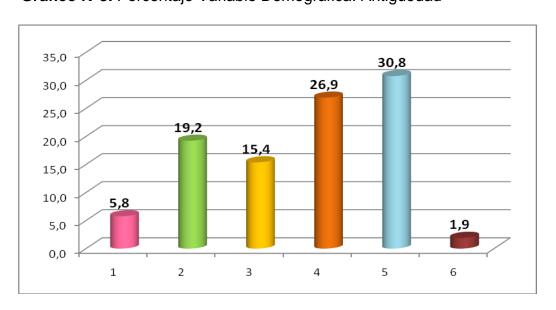
Con respecto a la variable demográfica "Edad", se puede decir, que los trabajadores de este Centro de Servicio varían de una edad mínima de veinte años (20) a una edad máxima de treinta y cinco años (35). Encontrándose el mayor porcentaje entre las edades 24 y 25 años con un 11,5% cada una, posteriormente se encuentran las edades 26, 27 y 31 años con un porcentaje de 9,6% cada una de ellas; esto nos permite aseverar la existencia de una población adulto joven.

1.3. Antigüedad

Tabla N°13. Variable Demográfica: Antigüedad

	Frecuencia	Porcentaje
1	3	5,8
2	10	19,2
3	8	15,4
4	14	26,9
5	16	30,8
6	1	1,9
Total	52	100,0

Gráfico N°3. Porcentaje Variable Demográfica: Antigüedad



Puede observarse a partir de los datos obtenidos que la antigüedad mínima de los trabajadores del Centro de Servicio Canaima es de 1 año y la máxima antigüedad de 6 años, donde la mayoría de la población se concentra en los 5 años de antigüedad con un porcentaje de 30,8%, seguido por una antigüedad de 4 años con 26,9% y una de 2 años con 19.2%.

La antigüedad máxima está representada por 6 años, equivalente al 1.9 % de la población estudiada., vale la pena destacar que solo se presentó en un caso donde la colaboradora desempeña el cargo de Gerente de la Unidad. Este último dato nos permite afirmar que en este Centro de Servicio los cargos gerenciales tienden a ser ejecutados por empleados que han realizado carrera en la organización y se han formado y desarrollado en la misma, así como que Telefónica considera su talento humano para promociones y oportunidades.

La Unidad de Atención al Cliente se creó en el año 2010, por lo que desde la fecha de hasta la actualidad son 5 años. Al contrastar esta información con el dato de mayor porcentaje de antigüedad el cual se encuentra entre los 5 y 4 años de antigüedad (57,7%) podemos inferir que los trabajadores de esta unidad tienden a permanecer en la organización y que la mayoría de los empleados se encuentra laborando desde la creación de la misma.

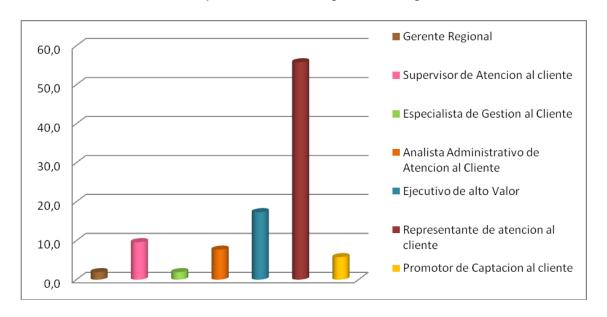
De igual manera, podemos deducir podemos que a pesar de que la Unidad Organizativa tiene 5 años en el mercado la persona con mayor antigüedad en el centro de Servicio es de 6 años, lo que nos lleva a inducir que es probable que varios de los trabajadores estaban antiguamente en telefónica venezolana y fueron transferidos a Telefónica Atención al Cliente para su creación en el año 2010.

1.4. Cargo

Tabla N°14. Variable Demográfica: Cargo del Individuo

	Frecuencia	Porcentaje
Gerente Regional	1	1,9
Supervisor de Atención al cliente	5	9,6
Especialista de Gestión al Cliente	1	1,9
Analista Administrativo de Atención al Cliente	4	7,7
Ejecutivo de alto Valor	9	17,3
Representante de Atención al cliente	29	55,8
Promotor de Captación al cliente	3	5,8
Total	52	100,0

Gráfico N°4. Porcentaje Variable Demográfica: Cargo



Tal como se observa en la gráfica, el mayor porcentaje de la población se concentra en los colaboradores con los cargos de Representante de Atención al Cliente con un cincuenta y siete por ciento (57%) de presencia, siendo más de la mitad de la población total; lo que va acorde con la naturaleza de la Unidad Organizativa estudiada.

Por otra parte, al observar la gráfica se puede apreciar también que a medida que va aumentando los cargos en la pirámide organizacional va disminuyendo progresivamente la cantidad de empleados que ocupa dichos cargos, tal como se puede observar el caso del Gerente Regional el cual solo ocupa un 1,9% de la población. De la misma forma, el caso de los supervisores de atención al cliente el cual es el segundo cargo más alto de esta pirámide, aumenta su número de ocupantes con 9,6% con respecto al cargo anterior, debido a que estos colaboradores son quienes tienen a cargo a los Representantes de Atención al Cliente, las cuales la población más grande de dicho Centro de Servicio.

Podemos concluir los análisis demográficos de esta población que la homogeneidad de género existente, donde sin duda la población femenina es mayor que la del género masculino por una variación poco significativa. Por otro lado, la población es considerada adulto joven, donde podemos observar que la mayor edad presentada es de 35 años y solo la presenta el 3,8 de la población. En cuanto a la antigüedad y cargo ocupado, observamos que los que tienen más años en la organización presentan cargos más altos, como es el caso del Gerente de dicho Centro de Servicio. El mayor porcentaje de antigüedad en la organización se encuentra entre los 4 y 5 años, lo que pudiera deberse a las oportunidades de crecimiento y desarrollo de carrera que esta organización ofrece. Por último, el cargo con más cantidad de colaboradores es el de Representante de Atención al Cliente (55,8%) lo que responde a la naturaleza de la Unidad Organizativa estudiada. Vale la pena acotar que la población formada por los colaboradores ocupantes de este cargo muestran una diferencia significativa en cuanto al género de los mismos, la mayoría de los colaboradores son del sexo femenino con 62,1%, mientras que el

sexo masculino responde al 37,9%, esto se atribuye a que este cargo se encarga de ser la cara al público, el primer contacto de la organización con el cliente, por lo que una figura femenina podría ser más delicada y atractiva para el mismo. En cuanto a la edad promedio es de 27 años y la antigüedad promedio es de 3,7 años lo que nos indica que bien se necesita tener un grado experiencia laboral, este no debe ser muy significativo.

2. VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL

La escala de medición utilizada para medir los rangos de Clima Organizacional de los colaboradores del Centro de Servicio Canaima es la siguiente:

Totalmente en desacuerdo TED	En desacuerdo ED	De acuerdo DA	Totalmente de acuerdo TDA
1	2	3	4

Para presentar la interpretación de las variables tomaremos la escala de respuesta original de Stringer (2002) y la puntuaremos:

Totalmente en desacuerdo TED	En desacuerdo ED		Totalmente de acuerdo TDA	
1 (1 - 1,4)	2 (1,5 - 2,4)	3 (2,5 -3,4)	4 (3,5 - 4)	

Tabla N°15. Descriptivos Variable Clima Organizacional

	Apoy o	Compromis o	Estánda res	Estructur a	Reconocimien to	Responsabilid ad	Clima Organizacion al
Promedio	3,05	3,43	3,19	2,80	3,04	2,62	3,02
Desviació							
n	0,66	0,53	0,47	0,50	0,52	0,50	0,36
Estándar							
Mediana	3,25	3,50	3,25	2,75	3,00	2,50	3,02
Moda	3,25	4,00	3,25	2,75	3,25	2,25	2,79

Al estudiar la variable Clima Organizacional hay que tomar en cuenta sus 6 dimensiones, Apoyo, Compromiso, Estándares, Estructura, Reconocimiento y

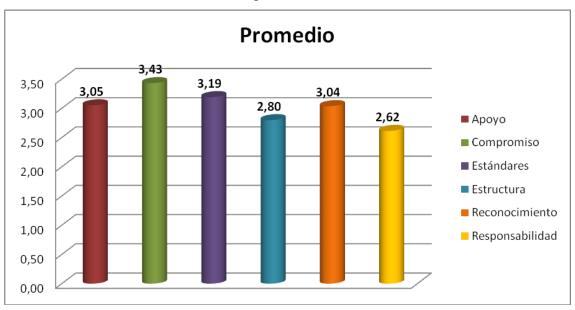
Responsabilidad. En el caso de la población estudiada nos damos cuenta que todas las dimensiones al estudiarlas a través de las medias se ubican en el nivel 3 de la escala de medición lo cual significa De Acuerdo, lo que se interpreta como que la población está De Acuerdo con el desarrollo de estas 6 dimensiones.

Sin embargo, esta población se inclina más hacia la dimensión Compromiso con un valor en la media de 3.43, es decir, es una población que se siente identificada, comprometida y responsable de la organización donde labora, esto puede reflejarse en que los individuos se sientan identificados y estén de acuerdo con los valores, misión y visión de la empresa lo que conlleve a que estos centren sus esfuerzo, habilidades y potenciales en el logro y cumplimiento de los mismos. Vale la pena acotar, que a pesar que la media de esta dimensión es 3,43 la moda arrojo el valor 4, la cual es la máxima puntuación de la escala lo que afirma que la mayor parte de la población está totalmente comprometido con la organización.

La dimensión que resulto con menos puntuación fue la Responsabilidad la cual a pesar de ubicarse por su media en el nivel 3 de la escala su valor más repetido se ubica en el nivel 2 En Desacuerdo, lo que indica que no existe una conexión exitosa entre las tareas asignadas y los responsables de esta, es decir, no está claro a quién pertenecen las tareas y objetivos que se asignan.

Sin embargo el Clima Organizacional como variable la ubicamos en el nivel 3 de la escala de Medición, De acuerdo, lo que nos indica que a pesar de que la población no siente un Clima Organizacional "perfecto", podemos decir que existe un Clima Organizacional positivo y óptimo.

Gráfico N°5. Medias – Dimensiones de la Variable Clima Organizacional



2.1. Estudio de Dimensiones de Clima Organizacional

2.1.1. Sub-dimensión Reconocimiento (Ítems 1-5-17-19)

Tabla N°16. Estadísticos descriptivos para la Sub-dimensión Reconocimiento

	Reconocimiento
Promedio	3,04
Desviación	
estándar	0,52
Mediana	3,00
Moda	3,25

El estudio de esta sub-dimensión reconocimiento arrojo una media de 3,04 y una mediana de 3,00, estos valores ubican a la Sub-dimensión "Reconocimiento" en la escala de medición en el nivel 3 (De acuerdo), esto se interpreta como que los

colaboradores sienten un equilibrio entre las recompensas obtenidas, el desempeño y las criticas generadas. Están de acuerdo con el nivel en el que se recompensa y se reconoce el buen trabajo. Confían en que las recompensas obtenidas van de la mano con el desempeño generado. La desviación de medias es de 0,52 lo que se considera como una variación de las opiniones poco significativo. En cuanto a la Moda el valor que más se repite es 3,25 ubicándose en el nivel 3 de la escala concordando con el promedio (3,04) y mediana obtenido (3,0).

2.1.2. Sub-dimensión Apoyo (Ítems 2-8-14-16)

Tabla N°17. Estadísticos descriptivos de la Sub-dimensión Apoyo

	Apoyo
Promedio	3,05
Desviación	
estándar	0,66
Mediana	3,25
Moda	3,25

Al desarrollar el estudio de los datos generados en la siguiente sub-dimensión arroja una media de 3,05 y una mediana de 3,25. Al estudiar el valor de la media se ubica en el nivel 3 de la escala, es decir, de acuerdo. Esto se interpreta como que en el Centro de Servicio antes mencionado los colaboradores tienen un sentimiento de pertenecía con su equipo de trabajo. Sienten que pueden apoyarse en sus compañeros y supervisores al momento de sentirse frustrados por una tarea muy difícil. Por otra parte la desviación es de 0,50, esto se interpreta como que la variación entre las opiniones de los colaboradores es poco significativa. El valor más repetido es 3,25 el cual se ubica en la escala de medición en el nivel 3, que significa de acuerdo. Este valor se ve reflejado en la media y la mediana generada.

2.1.3. Sub - Dimensión Estructura (Ítems 3-6-9-20)

Tabla N°18. Estadísticos descriptivos para la Sub-dimensión Estructura

	Estructura
Promedio	2,80
Desviación	
estándar	0,50
Mediana	2,75
Moda	2,75

El análisis de la Sub-dimensión Estructura genero un valor de media de 2,80 y un valor de mediana de 2,75. La media se ubica en la escala de medición en el nivel 3 lo que se traduce como DE ACUERDO, lo que se interpreta como la existencia de una estructura organizativa flexible, donde se da la oportunidad de desarrollarse de manera autónoma e individual. Sin embargo, dicha flexibilidad podría generar confusión en cuanto a los roles, tareas y objetivos que cumple cada persona. Por lo que, de no tener la capacidad y disciplina necesaria para llevar dicha flexibilidad, se podría ver afectado el desempeño laboral.

2.1.4. Sub - dimensión Responsabilidad (Ítems 4-13-18-

Tabla N°19. Estadísticos descriptivos para la Sub-dimensión Responsabilidad

22)

	Responsabilidad
Promedio	2,62
Desviación	
estándar	0,50
Mediana	2,50
Moda	2,25

El estudio de esta sub-dimensión arrojo una media de 2,62, una mediana de 2,50 y una moda de 2,25 lo que indica que pese a que las media y la mediana se

ubican en el nivel 3 de la Escala de respuesta se encuentran en el límite inferior de la misma más bien más cerca del nivel 2 que realmente del nivel 3 y esto lo refuerza el resultado de la moda y la desviación. Lo que podría interpretarse como que estos colaboradores sienten responsabilidad por sus actos, resultados y tareas. Además de un sentido de compromiso con las asignaciones, sin embargo tienden a sentir poca conexión con sus supervisores para el trabajo en equipo y la responsabilidad compartida de las tareas. Se observa una tendencia más hacia el trabajo y responsabilidad individual que colectiva o de cooperación.

2.1.5. Sub-dimensión Estándares (Ítems 7-10-12-24)

Tabla N°20. Estadísticos descriptivos para la Sub-dimensión Estándares

	Estándares
Promedio	3,19
Desviación	
estándar	0,47
Mediana	3,25
Moda	3,25

Al proceder con el estudio de la Sub-dimensión Estándares se obtuvo una media de 3,19 y una mediana de 3,25. La media se ubica en la escala de medición en nivel 3, que significa de acuerdo. Esto se interpreta como un empleo de estándares de desempeño alto pero alcanzable. Lo que permite una ejecución de tareas sin una presión exagerada. Los individuos se interesan por alcanzar un buen desempeño, pero sin basar todo su trabajo en el mismo. La desviación obtenida es de 0,47 lo que se considera como una variación entre la opinión de individuo a individuo poco significativa.

2.1.6. Sub-dimensión Compromiso Ítems (11-15-21-23)

Tabla N°21. Estadísticos descriptivos para la Sub-dimensión Compromiso

	Compromiso
Promedio	3,43
Desviación	
estándar	0,53
Mediana	3,50
Moda	4,00

Al analizar esta sub-dimensión Compromiso se arrojaron los siguientes valores de media y mediana respectivamente, 3,43 y 3,50. En el caso de la desviación se obtuvo 0,47 lo que se considera como aceptable.

La media se ubica en la escala de medición 3, de acuerdo. Esto se interpreta como un alto nivel de compromiso con los valores, metas y objetivos de la organización. Existe un grado alto de lealtad y orgullo de los empleados hacia la empresa. Esto genera que los empleados adopten esta lealtad y compromiso como valores, objetivos y metas como suyos convirtiéndose en parte fundamental para el logro de las mismas. Esto a largo plazo podría transformarse en desempeños altos y significativos. Es importante señalar que a pesar que el promedio se ubica en el nivel 3 de la escala, la moda en la población es 4 el cual es el valor máximo de la escala de medición lo que se traduce como, totalmente de acuerdo, lo que asevera aún más lo dicho anteriormente, La desviación generada es de 0,47 lo que la hace poco significativa la variación entre los empleados.

3. VARIABLE: MOTIVACIÓN

La escala de medición utilizada para medir los rangos de motivación de los colaboradores del Centro de Servicio Canaima es la siguiente:

Completament e en desacuerdo	Moderadament e en desacuerdo	Ligerament e en desacuerdo	Ligerament e de acuerdo	Moderadament e de acuerdo	Completament e de acuerdo
1	2	3	4	5	6

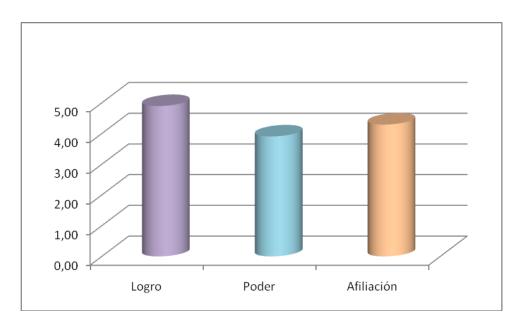
Para presentar la interpretación de las variables tomaremos la escala de respuesta original de McClelland (1989) y la puntuaremos:

Completament	Moderadament	Ligerament	Ligerament	Moderadament	Completement
e en	e en	e en	e de	e de acuerdo	e de acuerdo
desacuerdo	desacuerdo	desacuerdo	acuerdo	e de acuerdo	e de acueldo
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)

Tabla N°22. Estadísticos Descriptivos para Variable Motivación

				Desviación
Dimensión	Media	Mediana	Moda	estándar
Logro	4,90	5,16	4,77	0,82
Poder	3,91	4,10	4,45	0,80
Afiliación	4,3	4,3	4,13	0,7
Motivación	4,36	4,51	4,45	0,78

Gráfico N°6. Medias – Dimensiones de la Variable Motivación



El estudio de la población arrojo como resultado que los colaboradores se inclinan más hacia la Motivación al logro con una media de 4,90 y una mediana de 5,3 ubicándose en la escala de medición en el nivel 5 lo que equivale a moderadamente de acuerdo. Lo anterior pudiera implicar que la población estudiada se orienta hacia el cumplimiento de metas, la implementación de tareas retadoras, el esfuerzo destinado al logro de objetivos y la mejora continua tanto individual y grupal; pero cuando una actividad o tarea es considerada como de alta dificultad tienden a abandonar sus esfuerzos debido a un sentimiento de imposibilidad de cumplimiento o de poder alcanzar la meta grupal.

Al interpretar la Motivación como variable la podemos ubicar en el nivel 3 de la escala de medición, Ligeramente de Acuerdo, lo que nos indica que la población se siente ligeramente motivada, es decir, a pesar de no estar en el nivel máximo de motivación se encuentra positivamente motivados.

Tabla N°23. Estadísticos descriptivos de la Dimensión Motivación al Logro

	Metas de desarrollo personal	Instrumentación	Compromiso de tarea	Creencias facilitadoras de éxito
Promedio	5,23	4,58	5,04	4,64
Desviación	0,77	1,20	0,99	1,10
Mediana	5,38	5,00	5,33	5,08
Moda	6,00	6,00	6,00	6,00

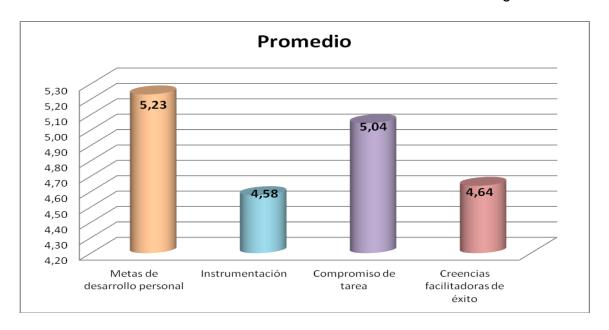
En cuanto a la motivación orientada a la afiliación arrojo una media y una mediana de 4,3 lo que la ubica en el nivel 4 de medición refiriéndose a ligeramente de acuerdo. Al interpretar estos valores se puede afirmar, que los colaboradores se sienten ligeramente motivados al desarrollo de relaciones interpersonales, generar ambientes y climas positivos en el lugar de trabajo. Los colaboradores sienten que enfocar esfuerzo en el desarrollo de buenas relaciones puede contribuir a generar resultados positivos de desempeño.

Por último, la Motivación al Poder obtuvo una media de 3,91 y una mediana de 4,10 lo que la ubica en el nivel 4, lo que se lee como ligeramente de acuerdo. Esto indica que la población está ligeramente motivada en mostrarse como una figura de autoridad y ejercer poder sobre los demás, posicionarse como un líder y un guía dentro de la unidad de negocio.

Esta es una población que se caracteriza por una orientación al logro, seguida de la afiliación y el poder casi al mismo nivel. Por ende son unos colaboradores que tienden a actuar impulsados por metas que sean de su interés, retadoras pero alcanzables, sin que impliquen un esfuerzo por encima de lo que están dispuestos a contribuir. Se inclinan por el establecimiento de relaciones, la creación de buenos ambientes de trabajo que favorezcan su desempeño laboral y por alcanzar posiciones donde puedan ser guías, líderes o ejercer autoridad o control sobre otros.

3.1. Estudio de Dimensiones de la Variable Motivación

Gráfico N°7. Medias de la Sub-dimensión Motivación al Logro



La motivación al logro se destaca por individuos que se inclinan al alcance y cumplimiento de metas, objetivos y tareas, y que además están dispuestos a enfocar

sus esfuerzos para el logro de los mismos. Esta dimensión de la motivación se divide en sub-dimensiones, las cuales procederemos a estudiar a continuación:

3.1.1. Sub-dimensión Metas de desarrollo personal Ítems (1-2-3-4-5-6-7-8)

Los colaboradores presentan una media de 5,23 y una mediana de 5,38 ubicándolo en la escala de medición de 5 lo que significa moderadamente de acuerdo.

Estos niveles expresan que los colaboradores sienten una motivación moderadamente intensa por la implementación de metas y tareas retadoras que los lleven a esforzarse y emplearse, para así desarrollarse y potenciarse. Esto siempre y cuando dichas metas y tareas sean alcanzables y no se expongan como inalcanzables. El nivel de desviación es de 0,77 lo que indica que hay una variación poco significativa entre el sentimiento de los colaboradores estudiados sobre esta sub-dimensión.

3.1.2. Sub-dimensión instrumentación Ítems (9-11-12-13-

Arrojo una media de 4,58 y una mediana de 5,00 al ubicar los valores en la escala de medición se establece en el nivel 5, es decir, moderadamente de acuerdo.

14)

Lo valores antes expuestos se interpretan como que los individuos conciben una motivación moderada en cuanto a generar planes de acción para lograr dichas metas, objetivos y retos. Los individuos con este tipo de motivación se preocupan por la realización de planes y el desarrollo de una preparación previa que les abran paso para el cumplimiento de metas. El nivel de variación se mostró con un valor de desviación de 1,20 lo que indica un nivel de variación poco significativa, es decir, existe una variación de sentimiento con respecto a este tópico muy ligera. Esta es la

motivación al logro más baja. Por ende estos sujetos no se sienten orientados a desarrollar planes de acción para lograr dichas metas. Son más bien personas que en su mayoría tienden a esperar la asignación de metas y hasta que sus superiores le establezcan la manera de cumplir las mismas, esto habla de poca orientación hacia la iniciativa y creatividad.

3.1.3. Dimensión Compromiso de Tarea Ítems (15-16-17)

Los colaboradores arrojaron una media de 5,04 y una mediana de 5,33 lo que ubica está sub-dimensión en la escala de medición en el nivel 5 lo que significa moderadamente de acuerdo.

Este nivel indica que los colaboradores sienten una motivación moderada con el compromiso por las tareas asignadas. Sienten responsabilidad por el cumplimiento de las metas tanto grupales como individuales por lo que concentran sus esfuerzos en general los mejores resultados posibles. Trataran siempre de identificar las posibles áreas de oportunidades tanto individuales como grupales, para poder así desarrollarse al máximo. El nivel de desviación arrojado es de 0,99 lo que expone un nivel de variación poco significativo entre las respuestas dadas.

3.1.4. Sub-dimensión Creencias Facilitadores de Éxito Ítems (19-20-21-22-23-24)

Se obtuvo una media de 4,64 y una mediana de 5,08 lo que ubica está subdimensión en el nivel 5 de la escala de medición, lo cual significa moderadamente de acuerdo.

Estos niveles indican que los colaboradores sienten un nivel de motivación moderadamente intenso hacia el logro de la superación personal y se disponen a encaminarse hacia el camino de lograr mayor desarrollo personal, a través del esfuerzo y dedicación. El nivel de desviación generado es de 1,10 lo que se interpreta como ligeramente significativa.

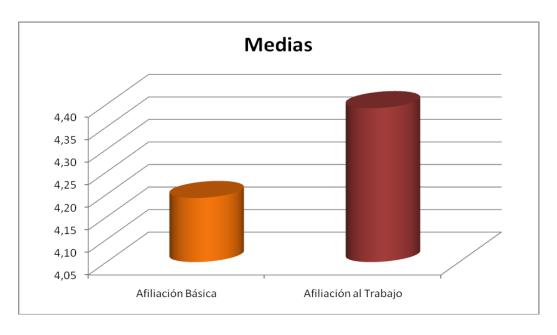
Es importante exponer que aunque todas las sub-dimensiones se ubicaron en el nivel 5 (moderadamente de acuerdo) de la escala de medición el valor que más se repite en todas es el 6 (completamente de acuerdo), esto nos indica que la población estudiada se encuentra significativamente inclinada, en su mayoría, por lograr las metas planteadas con el fin de aumentar su potencial y desarrollarse tanto personal como profesionalmente.

3.2. Motivación a la Afiliación

Tabla N°24. Estadísticos descriptivos para la sub-dimensión Motivación a la Afiliación

	Afiliación Básica	Afiliación al Trabajo
Promedio	4,19	4,39
Desviación	1,01	0,88
Mediana	4,31	4,44
Moda	5,25	5,38

Gráfico N°8. Medias de la Sub-dimensión Motivación a la Afiliación



3.2.1. Sub-dimensión: Afiliación Básica Ítems (1-2-3-4-5-6-7-8)

Al realizar el estudio se arrojó una media para la Afiliación Básica de 4,19 y una mediana de 4,31 ubicando está sub-dimensión en la escala de medición en el valor 4, es decir, ligeramente de acuerdo.

Esto es interpretado como que los colaboradores sienten una motivación ligera de generar, formar y alimentar relaciones personales y afectivas que nutra a los individuos. Sin embargo estas relaciones se mostraran importantes para los individuos, siempre y cuando no impliquen más sacrificio o complicación del esperado. La desviación mostrada en esta sub-dimensión es de 1,01 lo que indica una variación poco significativa en cuanto a la opinión de los individuos.

3.2.1. Sub-dimensiones: Afiliación al Trabajo Ítems (9-10-11-12-13-14-15-16)

El estudio presento una media 4,39 y una mediana de 4,44 lo que ubica la sub-dimensión en la escala de medidas en el nivel 4, lo que se interpreta, como ligeramente de acuerdo.

Estos datos se interpretan como que los colaboradores a los cuales se somete a estudio se sienten motivados de manera ligera hacia la afiliación estratégica con los compañeros de trabajo para así generar ambientes de trabajo armoniosos que permitan la comprensión y aceptación de los mismos, esto contribuye a una mejor fluidez que promueva el trabajo en equipo, permitiendo que aumente el desempeño colectivo. Sin embargo, para esta población la colectividad laboral no es todo lo que importa para generar aumentos de desempeño, influye de manera considerablemente más significativa el desarrollo y logro de tareas y objetivos. La desviación generada es de 0,88 lo que se considera como poco significativa.

Esta sub-dimensión señala que la población estudiada se inclina ligeramente más por la afiliación al trabajo que la afiliación básica. Sin embargo, es notable la diferencia poco significativa entre ambas lo que nos lleva a decir que el personal se preocupa y se ocupa por establecer relaciones de calidad tanto en el ámbito personal como en el ámbito laboral, siempre y cuando estos no perturben su bienestar y desempeño. Por otra parte, es importante señalar que aunque ambas sub-dimensiones se ubican en el nivel 4 (ligeramente de acuerdo) en la escala de medición, el valor que más se repitió se ubica en el nivel 5 (moderadamente intenso) lo que afirma la intensión y la importancia que le dan estos individuos a la integración y relacionamiento.

3.3. Motivación al Poder

Tabla N°25. Estadísticos Descriptivos para la sub-dimensión Motivación al Poder

	Poder benigno	Poder maligno
Promedio	4,40	3,51
Desviación	0,87	0,93
Mediana	4,56	3,64
Moda	4,67	3,45

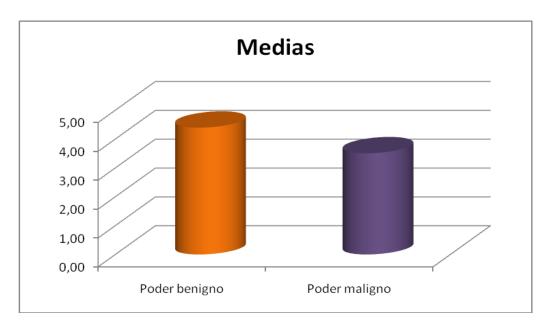


Gráfico N°9. Medias de la Sub-dimensión de Motivación al Poder

3.3.1. Sub-dimensión: Poder Benigno ítems (1-2-3-4-16-17-18-19-20)

El estudio de esta sub-dimensión arrojo una media 4,40 y una mediana de 4,56 lo que ubica a la sub-dimensión en la escala de medición en el nivel 4, lo que quiere decir, ligeramente de acuerdo.

Estos valores se interpretan como que los colaboradores pertenecientes a este estudio presentan una ligera motivación hacia desarrollarse y exponerse como un líderes, guías y mentores hacia su entorno, para así poder generar bienestar e influir de manera positiva. Vale acotar que esto ocurrirá siempre y cuando no se sientan controlados o cohesionados. Por otra parte la desviación mostrada es de 0,87 lo que indica una variación poco significativa, es decir el sentimiento de los individuos no varía de manera considerable entre ellos.

3.3.2. Sub-dimensión: Poder Maligno Ítems (5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15)

Los análisis arrojados del estudio de esta sub-dimensión son que la media es 3,51 y la mediana es 3,64 lo que la ubica en la escala de medida en el valor 4, ligeramente de acuerdo. Por otra parte el valor de desviación es de 0.93 lo que es considerado como una variación poco significativa lo que indica que la distinción de opinión entre los colaboradores es muy baja.

Estos valores se interpretan como que los colaboradores estudiados sienten una motivación ligera a mostrar su autoridad y así lograr imponerse sobre los demás para así generar beneficio propio. Buscan de manera ligera generar orden, control y disciplina en su entorno.

Los colaboradores se sienten ligeramente motivados por el hecho de mostrar autoridad y poder para desarrollarse como líderes que conlleve al logro de objetivos tanto colectivos como individuales así esto implique la implementación de control y disciplina para lograrlo. A pesar de que ambas sub-dimensiones se ubican en el nivel 3 (ligeramente de acuerdo) en la escala de valores la moda del Poder Benigno se encuentra en el nivel 4 (moderadamente de acuerdo) de la escala de medición, mientras que la moda del Poder Maligno se ubica en el nivel 3 (ligeramente en desacuerdo). Esto se interpreta que la mayoría se ubica en la posición de líder, mentor y guía que en la posición de autoridad e impositor de normas. Esta posición beneficia el desarrollo de un ambiente armonioso y equilibrado siempre y cuando los trabajadores desarrollen la madurez suficiente para auto-gestionarse y regularse.

3. VARIABLE: Desempeño

La escala de medición utilizada para medir los rangos de Desempeño, es la desarrollada por Telefónica Venezolana C.A.

Insatisfactorio	Cumple Parcialmente	Cumple Plenamente	Superior	Excepcional
1	2	3	4	5

Para presentar la interpretación de los valores presentamos la siguiente escala de medición:

Insatisfactorio	Cumple Parcialmente	Cumple Plenamente	Superior	Excepcional
1 (1 - 1.4)	2 (1.5 - 2.4)	3 (2.5 - 3.4)	4 (3.5 - 4.4)	5 (4.4 - 5)

Tabla N°26. Estadísticos Descriptivos Variable Desempeño

	Desempeño
Promedio	3,12
Mediana	3
Desviación	0,79
Moda	3

Para estudiar la variable Desempeño se tomó los resultados obtenidos en la evaluación de Telefónica Atención al Cliente de Enero 2015 y Julio del mismo año y se promediaron. Al realizar los análisis descriptivos en el promedio individual de ambos años se obtuvo un promedio de 3,12 y una mediana de 3, lo que ubica el Desempeño de este Centro de Servicio en la escala de medición en el nivel 3, Cumple Plenamente. Esto indica que los colaboradores logran alcanzar sus objetivos plenamente y con los resultados esperados. Se desenvuelve de manera correcta en su puesto de trabajo, tiene buenas relaciones y promueve soluciones a los problemas del área. A pesar de que el Desempeño en general es el esperado a los colaboradores le falta innovar e ir un paso adelante en las acciones para generar el valor agregado que podría potencia el desempeño colectivo a un nivel superior. La moda obtenida tiene un valor de 3 lo que acompaña el análisis anteriormente desarrollado. Por último la desviación es de 0,79 lo que se interpreta como un nivel de variación poco significativo.

4. ANALISIS GENERALES

A continuación desarrollaremos los análisis generales de las variables previamente estudiadas.

4.1. Motivación - Cargo

Tabla N° 27. Tabulación Motivación - Cargo

			Motivación		
			Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Total
	Gerente Regional			100,0%	100,0%
	Supervisor de Atención al cliente		60,0%	40,0%	100,0%
	Especialista de Gestión al Cliente		100,0%		100,0%
Cargo	Analista Administrativo de Atención al Cliente		100,0%		100,0%
	Ejecutivo de alto Valor		66,7%	33,3%	100,0%
	Representante de atención al cliente	6,9%	55,2%	37,9%	100,0%
	Promotor de Captación al cliente		33,3%	66,7%	100,0%
	Total	3,8%	59,6%	36,5%	100,0%

Al analizar el grado motivacional por cargos en el Centro de Servicios previamente mencionados observamos que ningún individuo presenta un grado de motivación optimo (6 – Completamente de Acuerdo). Por otro lado, observamos también que ningún individuo se encuentra en un grado motivacional insatisfactorio (1 – Completamente en Desacuerdo). De la misma forma, observamos que 36% de

la población se encuentra en nivel motivacional moderadamente de acuerdo, mientras que la gran mayoría con un 59,6% se encuentra en el nivel motivacional Ligeramente de Acuerdo, esto nos señala que la población en general, no es una población que se encuentre fuertemente motivada.

Al analizar los cargos específicamente nos percatamos que los cargos que mayor porcentaje tienen en el nivel Moderadamente de Acuerdo son Gerente Regional y Promotor de Captación al Cliente, esto lo podríamos catalogar como positivo ya que ambos cargos son primordiales para la unidad ya que el primero debe fungir como ente motivador y al tener un grado de motivación aceptable puede generar y desarrollar esto en sus subordinados, en cuanto al cargo de Promotor de Captación al Cliente, estos deben sentirse motivados de salir a buscar nueva clientela que potencié la organización y al estar fuertemente motivados pueden realizarlo.

Por otro lado, los Representantes de Atención al Cliente, los cuales son de interés debido a que son el mayor porcentaje de individuos se encuentran en un 55.2% en el nivel Ligeramente de Acuerdo, en un 37.9% Moderadamente de Acuerdo y en un 6.9% Ligeramente en Desacuerdo, valiendo la pena acotar que es en el único cargo donde se encuentran individuos en el nivel Ligeramente en Desacuerdo, lo que nos indica que a pesar de que la mayoría se encuentra en el nivel intermedio de motivación (lo cual puede ser igualmente tomado como un área de oportunidad) al encontrarse individuos en la penúltima escala de la medición nos indica que hay factores que deben estudiarse y analizarse para así poder validar el por qué la población está desarrollando grados de motivación no tan satisfactorios como los que se esperaría.

Esto finalmente nos indica que a pesar de no ser una población totalmente motivada se encuentra en un grado aceptable de motivación pero que sin embargo podría tomarse como un factor con áreas de oportunidad y totalmente mejorables. Este nivel de motivación en una población podría analizarse como una población con inclinación a desarrollarse, alcanzar los objetivos, cumplir las metas más no con el suficiente impulso por generar valor agregado.

Tabla N° 28. Motivación – Edad

			Motivación		
		Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Total
	20		100,0%		100,0%
	21		100,0%		100,0%
	22		66,7%	33,3%	100,0%
	23		20,0%	80,0%	100,0%
	24		50,0%	50,0%	100,0%
Edad	25	16,7%	66,7%	16,7%	100,0%
Edad	26		60,0%	40,0%	100,0%
	27		100,0%		100,0%
	29		25,0%	75,0%	100,0%
	30	100,0%			100,0%
	31		60,0%	40,0%	100,0%
	33		25,0%	75,0%	100,0%
	34		100,0%		100,0%
	35		100,0%		100,0%
Total		3,8%	59,6%	36,5%	100,0%

Al analizar la tabla anterior nos encontramos que los individuos de 23 años son aquellos que presentan el mayor porcentaje de personas (80%) en el nivel Moderadamente de Acuerdo, lo que nos indica que estos son una población considerablemente motivadas, a estos individuos los siguen los individuos de 29 y 33 años con un 75% de personas en el nivel Moderadamente de Acuerdo. En cuanto los individuos de 30 años el 100% de estos presenta un nivel motivacional de Ligeramente en Desacuerdo, es importante acotar que solo un individuo de la población tiene esta edad.

Tabla N°29. Tabulación Clima – Cargo

			Clima En , Totalmente				
			De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total		
	Gerente Regional		100,0%		100,0%		
	Supervisor de Atención al cliente		100,0%		100,0%		
	Especialista de Gestión al Cliente		100,0%		100,0%		
Cargo	Analista Administrativo de Atención al Cliente		100,0%		100,0%		
	Ejecutivo de alto Valor		66,7%	33,3%	100,0%		
	Representante de atención al cliente	3,4%	86,2%	10,3%	100,0%		
	Promotor de Captación al cliente		100,0%		100,0%		
	Total	1,9%	86,5%	11,5%	100,0%		

Al observarlos porcentajes totales, la tabla anterior se evidencia que la percepción del Clima Organizacional en su mayoría es positiva, observamos que ningún cargo percibe el Clima Organizacional en la medición mínima (Totalmente en Desacuerdo), en el mismo orden encontramos que solo un 1.9% de la población está En Desacuerdo con el Clima Organizacional de la organización, mientras que un 85% está De Acuerdo con el Clima Organizacional y un 11,5% se encuentra Totalmente de Acuerdo con este, lo que nos indica que la gran mayoría de la población percibe un Clima Organizacional positivo y armonioso en el lugar de trabajo. Al observar detalladamente los cargos nos percatamos que solo los Representantes de Atención al Cliente muestran individuos en el nivel En Desacuerdo (3.4%) pero al mismo tiempo son los que mayor porcentaje muestran en

el nivel De Acuerdo (86.2%) y al mismo tiempo presentan individuos en el nivel más alto de la escala Totalmente De Acuerdo (10,3%), esta percepción tan variada del Clima Organizacional se la atribuimos a que este cargo es el que como hemos dicho previamente el que tiene más colaboradores ejecutándolo.

Por otra parte, nos encontramos que los cargos Gerente General, Supervisor de Atención al Cliente, Especialista de Gestión al Cliente, Analista de Administración de Atención al Cliente y Promotor de Atención al Cliente perciben en un 100% el Clima Organizacional como positivo ubicándolo en nivel 3 de la escala de medición (De Acuerdo). Esto nos indica que el Clima organizacional en general en todos los cargos es percibido de manera efectiva.

Tabla N°30. Tabulación Clima – Edad

			Clima		
		En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	20		100,0%		100,0%
	21		100,0%		100,0%
	22		66,7%	33,3%	100,0%
	23		100,0%		100,0%
	24		83,3%	16,7%	100,0%
	25	16,7%	83,3%		100,0%
Edad	26		60,0%	40,0%	100,0%
Edad	27		100,0%		100,0%
	29		50,0%	50,0%	100,0%
	30		100,0%		100,0%
	31		100,0%		100,0%
	33		100,0%		100,0%
	34		100,0%		100,0%
	35		100,0%		100,0%
То	tal	1,9%	86,5%	11,5%	100,0%

Al observar como es percibido el Clima Organizacional por edades nos damos cuenta, que la gran mayoría de las edades (20, 21, 23, 27, 29, 30, 31, 33, 34, 35) está De Acuerdo en un 100% con que el Clima Organizacional es bueno. Observamos también, que el individuo de 30 años que posee el grado motivacional

más bajo percibe el Clima Organizacional en el nivel 3 de la escala De Acuerdo, lo que nos indica que su grado de motivación en organización no se relaciona a un mal Clima Organizacional sino a factores no controlados.

Tabla N°31. Tabulación Desempeño – Cargo

			De	sempeño			
		Insatisfactorio	Cumple Parcialmente	Cumple Plenamente	Superior	Excepcional	Total
	Gerente Regional		100,0%				100,0 %
	Supervisor de Atención al cliente		20,0%	40,0%	40,0%		100,0 %
	Especialista de Gestión al Cliente				100,0%		100,0 %
Cargo	Analista Administrativo de Atención al Cliente			25,0%	50,0%	25,0%	100,0
	Ejecutivo de alto Valor		22,2%	44,4%	33,3%		100,0 %
	Representante de atención al cliente	3,4%	6,9%	58,6%	24,1%	6,9%	100,0 %
	Promotor de Captación al cliente			100,0%			100,0 %
	Total	1,9%	11,5%	51,9%	28,8%	5,8%	100,0 %

Tal como observamos previamente, la mayoría de la población (51,9%) se ubica en el nivel medio de la escala de medición de Desempeño desarrollada por Telefónica. Es importante acotar que solo un 1,9 % presenta un nivel insatisfactorio, sin embargo, solo un 5,8% representa la población ubicada en el nivel Excepcional de la escala. Al analizar por cargos nos percatamos que los Representantes de Atención al Cliente muestran resultados de Desempeño que se extienden en una distribución en todas las categorías con una predominancia en "Cumple Plenamente" (58.6%) y "Superior" (24,1%), esto nuevamente se lo atribuimos a que este cargo posee gran número de colaboradores pertenecientes a este cargo.

Otro valor que nos resulta importante señalar es el resultado del Gerente Regional, el cual se ubica en el nivel 2 de la escala, Cumple Parcialmente, lo que nos indica que se están generando áreas de oportunidad importantes para el ocupante del cargo antes mencionado. Por otra parte, los individuos pertenecientes al cargo de Analista Administrativo de Atención al Cliente, presentan un Desempeño positivo ubicándose en los 3 niveles más altos de la escala, lo que nos indica que la organización tiene elementos importantes en este cargo.

Tabla N°32. Tabulación Desempeño – Edad

	Desempeño						
		Insatisfactorio	Cumple Parcialmente	Cumple Plenamente	Superior	Excepcional	Total
	20					100,0%	100,0%
	21		50,0%	50,0%			100,0%
	22			66,7%	33,3%		100,0%
	23		20,0%	80,0%			100,0%
	24		16,7%	50,0%	33,3%		100,0%
	25		16,7%	33,3%	50,0%		100,0%
Edad	26			80,0%	20,0%		100,0%
Luau	27			60,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	29			50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
	30				100,0%		100,0%
	31		20,0%	40,0%	40,0%		100,0%
	33			50,0%	50,0%		100,0%
	34	33,3%		33,3%	33,3%		100,0%
	35		50,0%	50,0%			100,0%
Te	otal	1,9%	11,5%	51,9%	28,8%	5,8%	100,0%

Al observar las edades de los individuos se evidencia que los de 20 años de edad tienen un 100% de su población ubicada en el nivel más alto de la escala, el nivel Excepcional, por otra parte vemos también que un 33,3% de los individuos que tienen 34 años se ubica en el nivel más bajo de la escala de Desempeño, Insatisfactorio. Es importante acotar que el Individuo de 30 años que previamente señalamos con una Motivación baja y una percepción del Clima Organizacional positiva generan un Desempeño Superior, lo que nos afirma que las razones de su baja motivación se pudiesen deber a factores no controlados.

Por otro lado, vale la pena acotar que el Desempeño es significativamente Homogéneo a pesar de que van aumentando las edades, a pesar de esto podríamos decir que los individuos menores a 30 años son los individuos con un mayor nivel de Desempeño debido a que los individuos con Desempeño Excepcional se encuentran edades menores a 30 años (20 - 27 - 29), sin embargo los niveles de individuos en este rango son pequeños, representando solo un 5,8% de la población, es por esta razón que aseveramos la uniformidad de Desempeño.

Tabla N°33 Tabulación Cargo – Edad

		Cargo							
		Gerente Regiona I	Superviso r de Atención al cliente	Especialist a de Gestión al Cliente	Analista Administrativ o de Atención al Cliente	Ejecutiv o de alto Valor	Representant e de atención al cliente	Promotor de Captació n al cliente	Total
	2 0						100,0%		100,0 %
	2 1					50,0%	50,0%		100,0 %
	2					33,3%	66,7%		100,0 %
	2						80,0%	20,0%	100,0 %
	2 4		16,7%		16,7%	16,7%	50,0%		100,0 %
	2 5				16,7%	50,0%	33,3%		100,0 %
Eda	2 6		20,0%			20,0%	60,0%		100,0 %
d	2 7			20,0%	20,0%		60,0%		100,0 %
	9		25,0%		25,0%	25,0%	25,0%		100,0 %
	3 0						100,0%		100,0 %
	3 1	20,0%	20,0%				60,0%		100,0 %
	3		25,0%			25,0%	25,0%	25,0%	100,0 %
	3 4						66,7%	33,3%	100,0 %
	3 5						100,0%		100,0 %
Tota	al	1,9%	9,6%	1,9%	7,7%	17,3%	55,8%	5,8%	100,0 %

Al analizar esta tabla nos damos cuenta que los colaboradores que ejercen el cargo de Representantes de Atención al Cliente se ubican en todas las edades

existentes, nuevamente se lo atribuimos al número de personas que pertenecen a este cargo y al hecho que en la Descripción de Cargo de Representante de Atención al Cliente no se especifica un limitativo de edad. Por otra parte, nos percatamos que el individuo de 20 años que obtuvo un Desempeño Excepcional pertenece al cargo de Representante de Atención al Cliente, al igual que el individuo de 30 años que nos mostró el nivel motivacional más bajo de la población.

Al finalizar esta serie de análisis podemos concluir que los individuos pertenecientes al cargo de Representantes de Atención al Cliente tienen presencia en todas las edades y en toda la escala de medición de Desempeño debido a que representan el mayor porcentaje de trabajadores adscritos a esta Unidad Organizativa tienen una probabilidad más alta de distribuirse en las distintas categorías consideradas en este estudio. Por otra parte, observamos que 5 de los 7 cargos existentes en esta Unidad Organizativa perciben el Clima Organizacional de manera positiva.

Por último, observamos que no hay individuos ubicados ni en la mínima, ni en la máxima puntuación de la escala de medición de la Motivación, pero de manera general se ubica en un nivel positivo.

5. ANALISIS DE REGRESION MÚLTIPLE

A continuación desarrollaremos el análisis de Regresión Stepwise para generar la comprobación de la hipótesis.

Al observar los análisis de Regresión Stepwise en la herramienta SPSS 22.0 para Windows se atribuyeron dos tipos de variables, la dependiente y las independientes. Se tomó como variable dependiente el Desempeño Laboral, ya que es esta variable la que se desea analizar. De las variables independientes se seleccionaron 9, las cuales se dividieron entre la variable Clima Organizacional y Motivación. Por la variable Clima Organizacional se agregaron 6 variables distintas las cuales responden a sus 6 sub-dimensiones: Compromiso, Apoyo, Estándares,

Estructura, Reconocimiento y Responsabilidad. Por la variable Motivación se tomaron las 3 grandes dimensiones de la misma: Motivación al Logro, Motivación a la Afiliación y Motivación al Poder.

Al procesar los datos a través de la herramienta, se generaron los siguientes resultados:

Tabla N°34. Regresión Stepwise entre Clima Organizacional y Motivación con Desempeño

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Compromiso		Intro
2	Estandares (b)		Intro
3	Estructurab		Intro
4	Reconocimiento (b)		Intro
5	Responsabilidad (b)		Intro
6	M.Afiliación (b)		Intro
7	M.Poder (b)		Intro

(a). Variable dependiente: Desempeño

(b). Todas las variables solicitadas introducidas.

Al introducirse las 9 variables independientes se eliminaron automáticamente 2 de ellas, Motivación al Logro y Apoyo lo que se interpreta como que estas variables no son significativas de ninguna manera al momento de explicar la variable dependiente, en este punto es importante acotar que a pesar de ser la Motivación al Logro, la Motivación por la cual se inclina la mayoría de la población esto no implica que esta variable explique el modelo estudiado. Es importante acotar que de las 9 variables independientes solo 7 de ellas son consideradas significativas para generar análisis sobre ellas.

Tabla N°35. R cuadrado – Regresión Stepwise

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,194a	0,038	0,018	0,782
2	,217b	0,047	0,008	0,786
3	,322c	0,104	0,048	0,771
4	,322d	0,104	0,028	0,779
5	,333e	0,111	0,014	0,784
6	,335f	0,112	-0,006	0,792
7	,398g	0,158	0,024	0,78

- a. Predictores: (Constante), Compromiso
- b. Predictores: (Constante), Compromiso, Estándares
- c. Predictores: (Constante), Compromiso, Estándares, Estructura
- d. Predictores: (Constante), Compromiso, Estándares, Estructura, Reconocimiento
- e. Predictores: (Constante), Compromiso, Estándares, Estructura, Reconocimiento, Responsabilidad
- f. Predictores: (Constante), Compromiso, Estándares, Estructura, Reconocimiento, Responsabilidad, M.Afiliación
- g. Predictores: (Constante), Compromiso, Estándares, Estructura, Reconocimiento, Responsabilidad, M.Afiliación, M.Poder
- h. Variable dependiente: Desempeño

Al analizar el resumen del modelo, observamos que las correlaciones son poco significativas ya que su máximo coeficiente de correlación es de 0,398%, lo que es interpretado como un coeficiente de correlación lineal múltiple entre las variables independientes con la variable dependiente poco significativo.

Así mismo, el R cuadrado resulta poco significativo, ya que a pesar de que este va aumentando su porcentaje a medida que el modelo va introduciendo más variables, este incremento no es tomado como significativo para la explicación de la variable dependiente. El modelo 1 donde solo se introduce la variable compromiso, el R cuadrado solo explica el 3,8% del modelo lo que es considerado como muy poco significativo.

Al analizar el modelo 7 donde son introducidas todas las variables faltantes (Compromiso, Estándares, Estructura, Reconocimiento, Responsabilidad, Motivación a la Afiliación, Motivación al Poder) el valor de R cuadrado explica el 15,8% del modelo total, por lo que se puede concluir que la variable Desempeño en este caso

no puede ser explicada por las variables independientes. Esto se lo atribuimos a que el tamaño de la muestra tomada para el estudio es considerado como pequeño lo que influye a que los resultados sean poco significativos, debido a que no hay suficientes casos para poder generar un estudio relevante.

Por otro lado, al observar el error estándar de la estimación se puede decir que la distancia entre el valor verdadero y el esperado es significativamente grande, lo que confirma lo anteriormente dicho de que los resultados obtenidos no se alinean con los resultados esperados en base a la teoría planteada en el estudio.

Tabla N°36. ANOVA

	Modelo	Suma de cuadrados	GI	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1,199	1	1,199	1,959	,168b
	Residuo	30,609	50	,612		
	Total	31,808	51			
2	Regresión	1,498	2	,749	1,211	,307c
	Residuo	30,309	49	,619		
	Total	31,808	51			
3	Regresión	3,300	3	1,100	1,852	,150d
	Residuo	28,507	48	,594		
	Total	31,808	51			
4	Regresión	3,301	4	,825	1,361	,262e
	Residuo	28,506	47	,607		
	Total	31,808	51			
5	Regresión	3,530	5	,706	1,148	,349f
	Residuo	28,278	46	,615		
	Total	31,808	51			
6	Regresión	3,564	6	,594	,946	,472g
	Residuo	28,244	45	,628		
	Total	31,808	51			
7	Regresión	5,028	7	,718	1,180	,334h
	Residuo	26,780	44	,609		
	Total	31,808	51			

a. Variable dependiente: Desempeño

b. Predictores: (Constante), Compromiso

c. Predictores: (Constante), Compromiso, Estándares

- d. Predictores: (Constante), Compromiso, Estándares, Estructura
- e. Predictores: (Constante), Compromiso, Estándares, Estructura, Reconocimiento
- f. Predictores: (Constante), Compromiso, Estándares, Estructura, Reconocimiento, Responsabilidad
- g. Predictores: (Constante), Compromiso, Estándares, Estructura, Reconocimiento, Responsabilidad, M.Afiliación
- h. Predictores: (Constante), Compromiso, Estándares, Estructura, Reconocimiento, Responsabilidad, M.Afiliación, M.Poder

Al analizar la tabla ANOVA podemos observar que la significancia en todos los modelos estudiados es poco significativa para poder explicar la variable dependiente. Esto se observa con claridad en el modelo 7, donde se incluyen todas las variables, en donde la significancia es de 0,334 lo que se considera poco relevante para el estudio.

Podemos concluir, que a pesar de que la regresión múltiple es el método correcto a utilizar para el desarrollo de este estudio, los resultados no son significativos debido al tamaño de la muestra el cual fue limitado al tamaño real de la población de dicho Centro de Servicio Canaima el cual fue la unidad organizativa escogida para dicha investigación.

Por otra parte, es importante tomar en cuenta el orden en el cual fueron tomadas las variables ya que este será el orden el cual se explica el modelos, que en este caso no se pudo explicar pero de igual forma es importante analizar dicho orden. En este sentido, observamos que el orden establecido para la explicación del Modelo donde se valida como es explicado el Desempeño de la población es Compromiso, Estándares, Estructura, Reconocimiento, Responsabilidad, Motivación a la Afiliación y Motivación al Poder, esto nos permite afirmar que las variables del Clima Organizacional son los principales factores que permiten entender dicho modelos, donde el Compromiso es la variable que más fuerza ejerce en esto, mientras que las variables pertenecientes a la Motivación son las que menos influyen en el mismo.

De esta manera, nuestra hipótesis la cual es "existe una influencia positiva y directa entre el Clima Organizacional y la Motivación sobre el desempeño Laboral de los trabajadores adscritos al área de Atención al Cliente de la empresa TAC", no

pudo ser confirmada debido a los valores poco significativos obtenidos, lo cual podríamos acreditarlo a lo anteriormente expuesto como lo es el tamaño de la muestra. Lo que no significa que esta no sea cierta, sino que en esta población no pudo ser validada producto de distintos factores.

5.1 Estudio de la Regresión por Variables

5.1.1. Clima Organizacional:

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,194 ^a	,038	,018	,782
2	,217 ^b	,047	,008	,786
3	,322 ^c	,104	,048	,771
4	,322 ^d	,104	,028	,779
5	,333 ^e	,111	,014	,784

a. Predictores: (Constante), Compromiso

b. Predictores: (Constante), Compromiso, Estándares

c. Predictores: (Constante), Compromiso, Estándares, Estructura

d. Predictores: (Constante), Compromiso, Estándares, Estructura, Reconocimiento

e. Predictores: (Constante), Compromiso, Estándares, Estructura, Reconocimiento, Responsabilidad

Al observa esta variable nos percatamos que el Clima Organización como variable explica un 11,1% del modelo, ejerciendo mucha más fuerza en el modelo que la variable Motivación. Por otro lado, observamos que por sí solas las dimensiones de Clima Organizacional no pueden explicar el modelo, sin embargo nos damos cuenta que el Compromiso es la variable que se incluye de primera en el modelo, por lo que afirmamos que es la variable que mayor peso ejerce al momento de realizar la explicación del Desempeño, por lo que concluimos que el Compromiso es una variable que toma importancia para los individuos al momento de desarrollarse como empleados, es decir, se sienten comprometidos con buscar y alcanzar un Desempeño optimo que los potencie como individuos y apoye al potenciamiento de la organización.

5.1.2. Variable Motivación:

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,220 ^a	,048	,029	,778
2	,224 ^b	,050	,012	,785

a. Predictores (constante), Mpoder b. Predictores (constante) Mpoder, Mafiliacion

Al observar esta tabla nos percatamos que la contribución de la Motivación como variable total es de solo un 5% lo que nos indica nuevamente que el Modelo no puede ser explicado por dicha variable, esto tal como hemos explicado previamente se lo podríamos atribuir al tamaño de la muestra o a factores no controlados.

Es importante acotar que la Motivación al Poder de ambas variables es la mayor peso tiene para explicar este modelo, en cuanto a Motivación se refiere, pero que sin embargo por sí sola no podría hacer, necesita de la Motivación a la Afiliación para generar resultado.

En conclusión, podemos afirmar que no se comprobó la hipótesis de Desempeño a través de las variables estudiadas, Clima Organizacional y Motivación. A pesar de esto podemos afirmar que el Clima Organizacional siendo poco significativo ejerce peso en la variable de 11,1% donde el Compromiso es su mayor catalizador mientras que la Motivación es la variable que menos contribuye al mismo con solo un 5% de peso en la explicación de dicho modelo. Las razones por las cuales el modelo no se consonó con teoría previamente estudiada donde el Clima Organizacional y la Motivación si influyen al desarrollo de un buen Desempeño se la podríamos atribuir tal como hemos explicado previamente al tamaño de la muestra tan limitado y a otros factores que también son importantes para el estudio del Desempeño que no fueron tomados en cuenta como lo es los resultados de las tareas realizadas producto de las capacidades de los individuos.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Tal como se mencionó en los capítulos anteriores el presente estudio busco determinar la influencia del Clima Organizacional y la Motivación sobre el Desempeño Laboral en una muestra del personal del área de atención al cliente de la empresa Telefónica Atención al Cliente C.A.

Al generar dichos estudios se determinó que la teoría propuesta por Stringer (2002) y McClelland (1989) en donde indican que tanto el Clima Organizacional como la Motivación influyen sobre el desempeño de los individuo tanto de manera positiva como negativa no puede ser comprobada en esta población. Esto se lo podemos atribuir tal como hemos dicho anteriormente al tamaño de dicha muestra.

Sin embargo, tal como mencionan Litwin y Stringer (1968), el Clima Organizacional es la percepción que tienen las personas que se desarrollan en un contexto sobre las propiedades de dicho ambiente, los cuales influyen en su comportamiento y Motivación; pudimos observar que el Clima Organizacional en este caso de estudio es relativamente positivo mas no idóneo al igual que la Motivación, es decir, el Clima Organizacional que está percibiendo gran parte de la población estudiada pareciera ser uno de los factores que influyen sobre el nivel Motivacional que presentan dichos individuos.

De la misma forma, Brow y Moberg (1990) explican que el Clima Organizacional se basa en una serie de características del medio ambiente interno tal y como lo perciben los miembros de la organización, por lo que se puede deducir

que en dicha organización los individuos en general se sienten y perciben un clima organizacional positivo en donde se sienten a gusto con la misma. Al obtener un coeficiente de 3,02 en promedio para esta variable

Tal como afirma Bravo y Cárdenas (2005) el Clima Organizacional es de suma importancia para las organizaciones, ya que a través del mismo se pondrá identificar los puntos de mejora dentro de la institución, para de esta manera se incremente la eficacia y productividad de la misma. En tal sentido, en esta investigación la población objeto de estudio la dimensión más baja fue la responsabilidad de los individuos con un 2.62, lo que quiere decir, que los colaboradores no están cumpliendo con sus funciones o en el tiempo de entrega de sus actividades. Por otro lado, también la desconfianza de los supervisores hace que no deleguen responsabilidades a sus supervisados

.Según Cotton (2003) la manera más eficiente y efectiva de mejorar el Clima Organizacional es realizando un sistema de medición de calidad para evaluar cómo funcionan las dimensiones del mismo y de esta manera poder generar un proceso, el cual incluya a los colaboradores a conocer sus resultados y así poder generar planes de acción.

Para Schein (1982) todos los individuos en algún momento de sus vidas se inclinaran hacia la Motivación al Logro, al Poder o a la Afiliación. Sin embargo, cada individuo se inclinara siempre por alguna de las 3. En el caso de la población estudiada la afinidad de la mayoría se inclinaba hacia la Motivación al Logro a pesar de que la diferencia entre las 3 era poco significativa, por lo que podemos decir que en general el tipo de motivación se encontraba bastante equilibrado.

Brunet (1997) expresa que para que una organización alcance un alto nivel de eficiencia, esta necesita trabajar en ambientes altamente motivados, para que de esta manera traiga como resultados trabajadores motivados e identificados y comprometidos con la organización. Por lo que se puede decir, que en el Centro de Servicio Canaima alcanza sus objetivos ya que los individuos están inclinados en su mayoría hacia la motivación al logro, además de sentir un alto compromiso con la organización.

Para Hernández y Monsanto (2005) existen dos tipos de Motivación, la Motivación extrínseca y la intrínseca, la diferencia entre ambas es que la primera responde a los estímulos externos, esta se encuentra controlada por el ambiente que la rodea. Por su parte, el segundo tipo de Motivación, la intrínseca responde a estímulos internos, es decir, el simple hecho de realizar la conducta resulta reforzante. Este tipo de conducta esta auto-regulada y surge de intereses, necesidades y reacciones personales al propio comportamiento. En esta población encontramos que la Motivación al Logro es la dimensión de la Motivación a la cual se inclina la mayoría de los colaboradores de la unidad organizativa estudiada, a pesar de esto la Motivación al Poder y la Motivación a la Afiliación juega un papel importante para dichos individuos. Sin embargo, se puede concluir que estas motivaciones al no ser influenciadas por el desempeño Laboral, son atribuidas a factores intrínsecos a los individuos.

Schein (1982) expresa que la Motivación no es el único determinando del desempeño eficiente de los individuos, sino que también debe tomarse en cuenta factores como las habilidades del individuo, la efectividad de la organización, el ambiente de trabajo y las herramientas necesarias y disponibles para poder realizar y alcanzar los objetivos organizacionales.

Por último, el Desempeño Laboral que para Palaci (2005) es considerado como el resultado esperado de un individuo que desarrolla ciertas conductas en un tiempo específico; en el caso de la población estudiada el resultado obtenido en general fue que los individuos cumplieron con los objetivos planteados pero sin generar valor extra a la organización ni a los procesos.

Por medio de la evaluación de Desempeño Laboral la organización puede identificar a aquellos individuos que cumplen o exceden sus expectativas y aquellos que no lo hacen, para de esta manera tomar decisiones correctas en cuanto a reclutamiento y selección, capacitación, promoción de personal, entre otras (Gayoso y Graterol, 2010).

Por ultimo, podemos concluir que no se pudo explicar el modelo de Desempeño a través de las variables estudiadas, las cuales son Clima Organizacional y Motivación. Sin embargo, a pesar de esto podemos afirmar que el Clima Organizacional siendo poco significativo ejerce peso en la variable de 11,1% donde el Compromiso es el más importante. Mientras que la Motivación es la variable que menos contribuye al mismo con solo un 5% de peso en la explicación de dicho modelo.

Las razones por las cuales el modelo va en contra de la teoría previamente estudiada donde el Clima Organizacional y la Motivación si ejercen peso e influyen al desarrollo de un buen Desempeño se la podríamos atribuir tal como hemos explicado previamente al tamaño de la población estudiada.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

Considerando el análisis de los datos y la discusión de los resultados para determinar la influencia del Clima Organizacional y la Motivación sobre el desempeño Laboral de los colaboradores adscritos al área de Atención al Cliente de la empresa Telefónica Atención al Cliente (TAC). Encontramos que la hipótesis formulada para dicha investigación no pudo ser confirmada debido a que los datos obtenidos no son suficientes o significativos para confirmar que la Motivación y el Clima Organizacional explican el Desempeño Laboral de los trabajadores objeto de estudio. Esto posiblemente se puede atribuir a factores o variables no incluidas en el estudio o al tamaño de la muestra, que como mencionamos previamente es el tamaño de la población total de dicho Centro de Servicio con la cual se nos permitió trabajar.

En este mismo sentido, las dimensiones del Clima Organizacional propuestas por Stringer (2002) y los tipos de motivación social expuesto por McClelland (1989) no guardan relación directa y positiva con el Desempeño Laboral del Individuo. Sin embargo, podemos afirmar que la población estudiada percibe un Clima Organizacional positivo con un coeficiente de 3.02. Donde el compromiso con un 3.43 es la dimensión con más fuerza, la cual juega un factor importante para ellos, es decir, la población estudiada se siente comprometida y leal con la organización donde laboran.

Por otro lado, la Motivación de los trabajadores se encuentra en un nivel medio lo que podemos considerar como positiva pero no idónea. Sin embargo, esta podría ser más alta en la medida en los colaboradores de ésta área voluntariamente y con un poco más de incentivos de sus supervisores quieran asumir tareas que

aporten resultados más allá de lo que se espera que realicen. Para ello estos trabajadores deben querer asumir más retos, aplicar prácticas exitosas que le puedan permitir mejorar su desempeño y productividad, asumir riesgos es hacer las cosas distintas para mejorar los procedimientos, con la finalidad de agregar valor y por ende resultados de desempeño en una escala superior. Todo lo anterior hace que esto sea un área de oportunidad de mejora para los supervisores y colaboradores del Centro de Servicio Canaima de la unidad organizativa estudiada.

Encontramos también que la Motivación al Logro es la dimensión de la Motivación a la cual se inclina la mayoría de los trabajadores, a pesar de esto la Motivación al Poder y la Motivación a la Afiliación juega un papel significativo para dichos individuos.

Al referirnos a las variables Demográficas observamos una población significativamente homogénea, donde la mayoría de los empleados pertenecen al estrato de Adulto Joven con un 23% de individuos comprendidos entre los 23 y 24 años de edad. En cuanto a la antigüedad observamos que la población tiende a generar carrera en la organización lo que podría traducirse como un reflejo de una organización estable y en crecimiento. Al analizar los cargos observamos que la gran mayoría de los individuos se ubican en el cargo de Representante de Atención al Cliente, lo que responde al objetivo de la Unidad Organizativa.

Desempeño Laboral presentado en los individuos de esta organización se encuentra en el promedio lo que quiere decir que cumple plenamente con los objetivos, lo que significa, que dicha muestra no presenta un desempeño sobresaliente pero tampoco un desempeño deficiente.

Finalmente, a pesar que no se pudo explicar el modelo de Desempeño a través de las variables estudiadas, (Clima Organizacional y Motivación). Podemos afirmar que el Clima Organizacional siendo poco significativo explica en una pequeña proporción el desempeño (11,1%) en donde el Compromiso es la dimensión más importante en ese porcentaje. Por otro lado la Motivación es la variable que menos contribuye al mismo con solo un 5% de peso en la explicación de dicho modelo. Las razones por las cuales el modelo con concuerda con la teoría previamente estudiada

donde el Clima Organizacional y la Motivación si ejercen efectivamente peso y además influyen al desarrollo de un buen Desempeño se la podríamos atribuir por un lado al tamaño muestra y por otro al hecho de que pueden haber otras variables que influyen sobre el Desempeño de esta población objeto de estudio de manera más vinculante, las cuales no fueron consideradas en esta investigación. Tal como hemos explicado previamente al tamaño de la población estudiada.

RECOMENDACIONES

Siempre se desea que haya una mejora continua de la investigación, es por eso que las recomendaciones a futuro son:

- Se recomienda aplicar estudios similares tomando como población un número mayor de unidades muéstrales, o también otro tipo de organización.
- Aplicar este tipo de investigaciones a otras empresas pertenecientes a otros sectores económicos.
- Se recomienda realizar este estudio en la totalidad de los Centros de Servicio de Telefónica, para de esta manera poder obtener una visión más amplia que pueda dar un resultado más global. Y de esta manera poder comparar los distintos Centros de Servicios.
- Se recomienda realizar el estudio tomando en cuenta las capacidades y aptitudes de los individuos para realizar las tareas y objetivos planteados.
- Considerando los resultados del análisis, se puede realizar un estudio más amplio y profundo, que determine si realmente existe alguna influencia del Clima Organizacional y de la Motivación sobre el Desempeño Laboral de los individuos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (2009). Recuperado el 01 de Abril de 2015, de Soporte & Natura: http://www.soporte1.es/index.php/importancia-atencion-cliente
- Aguirre, A. (2004). La cultura de las organizaciones. Barcelona: ariel.
- Agut, N., & Carrero, P. (2007). Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimension de autoexpresión del ser humano. *Psicologia del trabajo y las organizaciones*.
- Alvarez, G. (1989). Factores que influyen en la percepción del Clima Organizacional en estudiantes universitarios. Caracas: Trabajo de Grado en la Maestria de Psicología, U.S.B.
- Alvarez, G. (1992). La Percepción de la Organización clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización (Vol. 11). Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.
- Archive, A. (24 de Febrero de 2014). Recuperado el 01 de Abril de 2015, de Crece Negocios: http://www.crecenegocios.com/la-importancia-de-brindar-un-buen-servicio-al-cliente/
- Balestrini, M. (1997). Como se elabora el proyecto de investigacion. Venezuela: Consultores Asociados.
- Betancourt, R., & Valera, J. (2004). *Diagnostico del comportamiento organizacional de la empresa materiales electricos monagas, C.A. (MEMCA).* Tesis de Grado, Universidad de Oriente: Monagas-Venezuela.

- Bravo, M., & Cardenas , D. (2005). Relación entre el clima organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoria. Tesis de Grado, Universidad Catolica Andres Bello: Caracas-Venezuela.
- Brow, W., & Moberg, D. (1990). *Teoria de la Organización y la Administración:*Enfoque Integral. México: Limusa.
- Brunet, L. (1997). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas.
- Cerron, M. (mayo de 2004). *GestioPolis*. Recuperado el 01 de Abril de 2015, de http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/motcomporg.htm
- Chavez , V., & Ramirez , A. (2004). Relacion entre los tipos de Motivacion social y el clima organizacional. Tesis de Grado, Universidad Catolica Andres Bello: Caracas-Venezuela.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill.
- Cotton, P. (2003). *Occupationel wellbeing and performance*. Australia: Australia: Psychologist.
- Daft, R., & Steers, R. (1992). Organizaciones: El Comportamiento del Individuo y de los grupos Humanos. México: Limusa.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw Hill.
- Davis, k., & Newstrom, J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo.* México: Mc Graw Hill.
- De Abreu, S., & Figueiras, K. (1999). *Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral* en los entrenadores deportivas del IRDEM. Tesis de Grado, Universidad Catolica Andres Bello: Caracas-Venezuela.
- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración: Enfoque situacional.* México: Prentice Hall.

- Fernandez, M., & Gurley, L. (2003). *Relacion entre las practicas del liderazgo y el cima organizacional.* Tesis de Grado, Universidad Catolica Andres Bello: Caracas- Venezuela.
- French, L. (1991). *Administración de personal: Desarrollo de Recursos Humanos.*México: Noriega Editores.
- Gayoso, L., & Graterol, R. (2010). Relacion entre las condiciones propuestas por Maccleland y el desempeño de individuos con motivacon al logro dominante. Tesis de grado. Universidad Catolica Andres Bello: Caracas - Venezuela.
- Gibson, J., Donnelly, J., & Ivancevich. (1987). *Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso.* México: Nueva Editorial Interamericana.
- Gibson, J., Donnelly, J., & Ivancevich, J. (1996). *Las organizaciones: Comportamiento. Estructura y Procesos.* Colombia: Mc Graw Hill.
- Gordon, J. (1997). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall.
- Guillen, C., & Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. España: Mc Graw Hill.
- Hackman, J. (1975). Oldman developement of the job diagnostic Survey. *Journal of Applied Psicology*.
- Hall, R. (1983). Organizaciones: estructura y proceso. México: Prentice-Hall.
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: International Thomson Editores.
- Hernandez, A., & Monsanto, J. (2005). *Estudio del Clima Organizacional en la Policia Metropolitana*. Tesis de Grado, Universidad Catolica Andres Bello: Caracas-Venezuela.
- Hernandez, R. (2003). *Metodologia de la Investigacion*. México: Mc Graw Hill.
- Hérnandez, R., Férnandez, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: Prentice Hall.

- Jones, M. (1955). *Nebrazka Symposium on Motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Katz, D., & Kahn, R. (1981). Psicología de las organizaciones. México: Trillas.
- Kelly, J. (1974). Organizational Behavior. Homewood: Irwin-Dorsay.
- Kreitner, R., & Otros. (1995). *Organizational Behavior*. Chicago-Estados Unidos: Irwin.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.
- Marin, M. (2003). Relacion entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico. Tesis de Grado, universidad Catolica Andres Bello: Caracas-Venezuela.
- Marquez, M. (2001). *Clima Organizacional*. Recuperado el 31 de Marzo de 2015, de GestiPolis: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/
- Matute, E. (1969). *Guia para la calificacion y promocion del personal.* Madrid: Ibero Europa Ediciones.
- McClellandd, D. (1989). Estudio de la Motivacion Humana. Madrid: Narcea.
- Nouel, H., & Rodriguez, M. (2002). *Perfil Motivacional de Trabajadores del Sector Publico, segun la teoria de David McClellandd.* Tesis de Grado, Universidad Catolica Andres Bello: Caracas-Venezuela.
- Nyisztor, J. (1995). Diseño y aplicación de un modelo de clima organizacional.

 Estudio de un Caso. Tesis de Grado, Universidad Cátolica Andrés Bello:

 Caracas-Venezuela.
- Palaci, F. (2005). Psicologia de la Organizacion. Madrid, España: Prentice Hall.
- Parra, Y., & Yepes, V. (2005). Congruencia entre valores individuales y organizacionales: Relacion con el desempeño laboral. Tesis de Grado. Universidad Catolica Andres Bello: Caracas Venezuela.

- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, v.16 n.3.
- Peña, G., & Zulai Santalla. (2009). *Una introduccion a la Psicologia.* Venezuela: UCAB.
- Ramos, K., & Valero, R. (1997). Relación entre el Estilo Gerencial y el Clima Organizacional. Trabajo de Grado, Universodad Católica Ándres Bello: Caracas-Venezuela.
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. España: Mc Graw Hill.
- Rincón, I., & Vera, F. (1986). Diagnostica motivacional en una empresa de vigilancia privada: su importancia en la prospectiva de los recursos humanos. Tesis de Grado, Universidad Catolica Andres Bello: Caracas-Venezuela.
- Robbins, S. (1996). Comportamiento y Práctica. México: Prentice-Hall.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Rodas, A. (2013). Las prácticas de liderazgo sobre el clima organizacional y de este sobre la motivación en un grupo de empleados. Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello: Caracas-Venezuela.
- Rodriguez, D. (2005). *Diagnostico Organizacional*. México: Alfa-Omega Grupo Editor.
- Romero, O. (1991). *Motivando para el Trabajo.* Mérida: Rogya.
- Sabino, C. (2000). El proceso de investigación. Buenos Aires: Panamericana.
- Sampieri, H. (1998). Metodologia de al Investigación. Caracas: Mc Graw Hill.
- Schein, E. (1982). Psicologia de las Organizaciones. México: Prentice Hall.
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture.* San Francisco-USA: Jossey-Basspublishers.
- Schneider, D. (1982). *Percepción personal.* México: Fondo Educativo Interamericano.

- Schultz, D. (1991). Psicologia Industrial. México: Mc Graw Hill.
- Sescovich, S. (s.f.). *Conducta Humana*. Recuperado el 03 de 06 de 2015, de http://www.conductahumana.com/articulos/gestion-de-recursos-humanos/los-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/
- Silvia, P., & Freddy, M. (2011). *Metodologia de la investigacion cuantitativa*. Caracas: Fedupel.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional. Impacto de las emociones.* México: Thompson Editores.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice-Hall.

ANEXO A INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A continuación se le 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 como 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 respuestas 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 el Clima Organizacional

	А	В	С	D
	Definitivamente	Deservede	De	Definitivamente
	en Desacuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	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 mucho 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 buen enfoque continuo 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 estructurada.				
7) En esta organización establecemos altos estándares de rendimiento.				
8) En esta organización los individuos no confían lo suficiente uno 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 por hacer bien el trabajo.				
18) Nuestra filosofía está basada en que las personas en que las personas pueden resolver sus problemas por sí mismo.				
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.				

ANEXO B INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

INSTRUCCIONES:

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

Completamente	Moderadamente	Ligeramente en	Ligeramente	Moderadamente	Completamente
en desacuerdo	en desacuerdo	desacuerdo	de acuerdo	de acuerdo	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

	Completamente en desacuerdo	Moderadamente en Desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Completamente 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 e empezar, después se verá cómo se termina el trabajo.						
12) Me es difícil seguir un plan de acción para alcanzar las metas que me propongo.						
13) 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 te 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

	Completamente en desacuerdo	Moderadamente en Desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
1) Ayudar a la gente que 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 le engaño es necesario.						
12) En toda organización hay lineamientos que tienen que ser cumplidos sin ningún tipo de cuestionamientos.						
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 especiales de plenitud y realización personal.						
19) Sé que tengo condiciones especiales para mandar.						
20) Pienso que alguna vez seré una persona de mucha influencia.						

Instrumento para medir la Motivación a la Afiliación

	Completamente en desacuerdo	Moderadamente en Desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Completamente 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 la 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 puedo reunirme con personas amistosas.						
8) Soy capaz de hacer cualquier sacrifico 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 más importante es ser querido por todos.						
13) A mí me satisface los resultados cuando todo el mundo está contento con ellos.						
14) Cuando un grupo fracasa, lo más importante es consolarse entre todos, después se tratara de mejorar.						
15) Los resultados son importantes, pero es más importante todavía que reine la armonía entre los miembros del grupo.						
16) Para lograr buenos resultados lo más importante es que la gente se sienta cómoda y segura.						

ANEXO C TABULACIÓN DE LOS ÍTEMS PARA LOS INTRUENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

TABULACIÓN INSTRUMENTO CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº de Items	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	1	2	3	4
2	1	2	3	4
3	4	3	2	1
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	1	2	3	4
19	1	2	3	4
20	1	2	3	4
21	4	3	2	1
22	1	2	3	4
23	4	3	2	1
24	4	3	2	1

TABULACIÓN INSTRUMENTO DE LAS MOTIVACIONES SOCIALES

Motivación al Logro

Nº de Item s	Completame nte en desacuerdo	Moderadame nte en Desacuerdo	Ligeramen te en Desacuerd O	Ligeramen te de Acuerdo	Moderadame nte de Acuerdo	Completame nte de Acuerdo
1	1	2	3	4	5	6
2	1	2	3	4	5	6
3	1	2	3	4	5	6
4	1	2	3	4	5	6
5	1	2	3	4	5	6
6	1	2	3	4	5	6
7	1	2	3	4	5	6
8	1	2	3	4	5	6
9	6	5	4	3	2	1
10	6	5	4	3	2	1
11	6	5	4	3	2	1
12	6	5	4	3	2	1
13	6	5	4	3	2	1
14	6	5	4	3	2	1
15	1	2	3	4	5	6
16	1	2	3	4	5	6
17	1	2	3	4	5	6
18	1	2	3	4	5	6
19	6	5	4	3	2	1
20	6	5	4	3	2	1
21	6	5	4	3	2	1
22	6	5	4	3	2	1
23	6	5	4	3	2	1
24	6	5	4	3	2	1

Motivación al Poder

Nº de Item s	Completame nte en desacuerdo	Moderadame nte en Desacuerdo	Ligeramen te en Desacuerd O	Ligeramen te de Acuerdo	Moderadame nte de Acuerdo	Completame nte de Acuerdo
1	1	2	3	4	5	6
2	1	2	3	4	5	6
3	1	2	3	4	5	6
4	1	2	3	4	5	6
5	1	2	3	4	5	6
6	1	2	3	4	5	6
7	1	2	3	4	5	6
8	1	2	3	4	5	6
9	1	2	3	4	5	6
10	1	2	3	4	5	6
11	1	2	3	4	5	6
12	1	2	3	4	5	6
13	1	2	3	4	5	6
14	1	2	3	4	5	6
15	1	2	3	4	5	6
16	1	2	3	4	5	6
17	1	2	3	4	5	6
18	1	2	3	4	5	6
19	1	2	3	4	5	6
20	1	2	3	4	5	6

Motivación a la Afiliación

Nº de Item s	Completame nte en desacuerdo	Moderadame nte en Desacuerdo	Ligeramen te en Desacuerd O	Ligeramen te de Acuerdo	Moderadame nte de Acuerdo	Completame nte de Acuerdo
1	1	2	3	4	5	6
2	1	2	3	4	5	6
3	1	2	3	4	5	6
4	1	2	3	4	5	6
5	1	2	3	4	5	6
6	1	2	3	4	5	6
7	1	2	3	4	5	6
8	1	2	3	4	5	6
9	1	2	3	4	5	6
10	1	2	3	4	5	6
11	1	2	3	4	5	6
12	1	2	3	4	5	6
13	1	2	3	4	5	6
14	1	2	3	4	5	6
15	1	2	3	4	5	6
16	1	2	3	4	5	6

ANEXO D MATRIZ DE DATOS PARA LAS RESPUESTAS

MATRIZ PARA LAS RESPUESTAS DEL INSTRUMENTO CLIMA ORGANIZACIONAL

Item N°																								
Casos	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	4	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4	2	3	4	4	3	2	2	2	4	2	3	3
2	1	1	4	2	4	4	4	1	1	4	4	4	1	1	4	1	4	4	4	2	4	4	1	1
3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4
4	3	3	4	4	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	3	2	3	2	4	2	4	4
5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	4	1	4	3
6	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	2	2	3	4	4	3	2	4	1	4	2	4	4
7	1	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	4	2	3	3
8	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	2	4	1	4	4
9	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	3	1	4	1	4	4
10	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	1	4	4	3	4	4	2	2	1	4	1	4	4
11	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	3	1	4	1	4	3
12	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	4	2	3	3	4	4	3	4	4	2	3	2	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	4
14	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	3	2	4	2	3	3
15	2	3	4	2	2	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	2	3	4	2	4	1	3	3
16	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	1	4	4
17	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	1	4	4
18	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3
19	4	4	4	3	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	4	1	4	4
20	3	3	3	2	3	4	2	3	1	3	3	4	1	4	4	2	2	3	2	4	1	2	1	4
21	4	4	4	2	4	3	4	1	1	4	4	4	4	1	4	2	1	3	2	1	3	4	3	3
22	4	4	2	1	3	1	4	1	1	4	4	4	4	1	4	2	1	3	2	1	4	4	3	4
23	4	4	4	2	4	3	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4
24	4	3	2	1	2	4	3	2	3	3	4	1	3	2	4	3	2	3	2	3	1	2	3	4
25	4	4	3	3	4	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	1	3
26	3	3	3	1	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	1	3	3	4	3	2	2	2	3	3
27	4	4	2	1	4	4	4	1	2	2	4	4	3	1	4	3	2	4	2	4	3	4	3	1
28	4	3	3	1	3	2	3	2	1	2	3	3	2	2	4	4	1	2	3	3	1	4	3	2
29	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	4	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2
30	3	3	2	2	3	3	3	2	1	4	3	3	3	2	3	4	2	3	3	4	3	3	3	2
31	3	3	2	2	3	3	3	2	1	4	3	3	3	2	3	4	2	3	3	4	3	3	3	2
32	3	3	2	2	3	3	3	2	1	4	4	4	2	2	4	3	2	3	3	3	2	3	2	2
33	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3
34	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	1	2	3	2	1	3	3	3
35	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	1	4	2	4	3	4	3	4	4	4	1	1	2
36	3	3	2	1	3	2	2	2	1	4	3	4	1	2	3	3	1	3	2	4	3	3	3	2

37	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2	4	2	4	4
38	3	2	4	1	1	3	4	2	3	4	4	4	2	3	4	4	2	1	1	1	4	3	3	2
39	4	3	4	4	2	4	3	3	4	2	4	3	3	3	4	4	2	1	2	2	4	2	4	3
40	3	4	3	2	4	4	4	2	2	4	4	3	2	2	4	4	2	3	4	2	4	4	3	2
41	2	1	1	1	4	4	4	1	1	1	4	4	1	1	1	1	4	1	1	1	4	1	4	4
42	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2
43	3	3	3	3	3	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	4	4	1	3	4	4	1	4	4
44	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	2	2	3	4	3	2	2	3	3	4	2	3	3
45	4	4	1	1	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	4
46	1	4	4	2	4	4	4	1	4	4	4	1	1	4	1	4	4	4	2	4	4	4	1	1
47	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3
48	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	2	4
49	2	1	3	2	1	1	2	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	2	3	2	4	2	4	4
50	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	1	2	4	3	3
51	2	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	1	3	2	4	2
52	4	3	2	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3

MATRIZ PARA LAS RESPUESTA DEL INSTRUMENTO DE LAS MOTIVACIONES SOCIALES

Motivación al Logro

Item N°																						
Casos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
2	6	6	6	6	6	6	6	6	1	6	3	6	6	1	6	6	1	6	6	6	1	6
3	4	4	4	4	4	4	6	6	6	1	1	6	6	4	6	6	6	6	6	6	3	6
4	5	5	6	5	6	6	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	2	6
5	5	6	6	5	5	5	6	6	6	5	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	5	6
6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	2	6
7	5	6	5	5	4	6	5	5	6	5	6	2	3	6	6	6	4	6	6	6	6	6
8	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6
9	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6
10	6	4	6	5	6	6	4	4	6	6	6	6	6	6	4	4	5	3	6	6	6	6
11	6	6	5	6	5	6	5	5	6	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6
12	6	6	6	6	6	5	6	5	6	4	6	6	5	2	2	6	6	6	6	6	6	6
13	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	5	4	5	6	6	6	6	6	4	6
14	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	1	6
15	6	5	5	5	5	6	5	5	6	3	4	5	6	2	5	5	5	4	3	6	5	3
16	3	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	3	6
17	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	3	6
18	5	6	4	5	5	6	5	6	1	4	5	4	6	6	5	6	5	6	4	5	1	2
19	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	6
20	5	5	5	6	3	3	5	3	2	1	6	5	3	4	6	4	4	3	3	2	5	3
21	6	4	5	2	5	3	5	5	1	4	2	5	1	6	6	4	4	2	3	3	2	3
22	6	3	4	3	4	4	2	3	3	3	4	2	3	4	5	4	2	5	3	4	3	3
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
24	1	4	4	3	6	3	2	5	4	5	2	2	2	3	2	4	3	2	4	2	4	3
25	6	6	6	5	5	5	6	3	4	3	3	1	1	6	6	4	4	1	6	6	1	1
26	6	5	6	3	5	6	5	6	5	1	5	4	1	4	4	4	4	1	4	3	1	3
27	6	6	6	4	4	4	6	6	1	3	2	4	3	6	2	2	1	3	5	3	4	3
28	6	5	5	5	6	6	6	5	2	3	4	3	3	1	2	3	3	3	5	3	4	3
29	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3
30	5	6	6	5	5	6	5	5	6	6	6	4	4	4	6	6	6	6	6	6	4	4
31	5	6	6	5	5	6	5	5	6	6	6	4	4	4	6	6	6	6	6	6	4	4
32	4	4	5	5	5	5	5	4	2	2	2	3	3	4	4	5	2	3	2	3	2	3
33	4	4	5	5	5	5	4	4	6	6	6	6	6	3	5	6	6	6	6	6	6	6
34	6	6	6	6	6	6	6	6	1	4	6	6	6	6	6	6	1	1	6	6	3	6

35	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6
36	5	5	6	5	5	6	3	5	1	2	5	5	4	5	6	6	6	5	5	4	2	5
37	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	4	6	6	6	6	6	4	6	4	4
38	6	6	6	6	6	6	6	6	2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
39	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	4	1
40	6	6	6	6	5	6	5	6	3	2	4	3	4	6	5	6	2	1	2	22	4	3
41	3	5	3	5	5	5	3	3	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
42	6	6	6	6	6	6	6	6	1	1	1	1	1	6	6	6	1	1	4	3	3	3
43	5	6	6	6	6	6	6	6	6	2	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	3	5
44	5	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	3	6	6	6	6	1	4	2
45	6	5	5	6	6	6	1	5	2	5	6	6	6	3	6	6	4	4	6	4	3	6
46	6	6	6	6	6	6	6	6	1	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	6	6
47	4	5	5	4	5	3	4	6	5	3	4	5	6	5	5	6	4	5	6	5	6	5
48	5	6	6	5	4	5	6	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	6	4	5	5	6
49	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	6	5	4	5	6	5	6	5
50	4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	2	2	2	3	4	3	3	3	3	2	1
51	5	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	3	2	3	3
52	5	6	6	6	5	6	4	5	6	6	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5

Motivación al Poder

Item N°																				
Casos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1	6	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	5	1	6	4	6
2	6	6	6	6	4	4	1	4	1	1	1	4	6	6	6	6	4	4	4	6
3	6	6	6	6	6	1	1	4	4	1	1	6	6	6	6	6	1	6	6	4
4	4	5	2	2	5	2	5	2	3	2	1	1	2	5	4	4	5	4	5	4
5	6	6	5	6	6	1	4	1	1	5	1	6	5	2	6	6	6	6	6	6
6	4	3	3	2	3	2	2	1	1	1	1	1	4	6	6	5	4	5	5	6
7	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	2	3	3	1	1	4	4
8	6	6	1	2	5	1	1	5	3	1	1	6	6	6	6	1	5	5	3	4
9	5	6	3	5	4	1	3	1	1	1	3	6	5	4	6	6	6	3	3	6
10	3	2	2	4	4	3	3	1	2	3	1	5	6	6	6	6	5	4	5	6
11	5	6	6	6	6	4	1	1	1	1	1	5	5	6	6	5	6	6	5	6
12	6	6	2	5	5	6	3	6	1	1	1	4	4	5	6	5	6	6	5	5
13	6	6	4	6	6	1	3	1	1	1	6	6	6	6	4	1	3	1	4	4
14	4	6	4	6	4	1	1	1	1	1	1	6	6	6	6	4	4	6	5	5
15	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	5	4	5	5	5	3	3	3	5
16	6	6	1	5	4	1	1	1	1	1	1	5	6	5	1	1	5	3	5	4
17	6	6	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1
18	5	6	1	1	4	4	1	1	4	3	1	1	5	4	4	5	3	4	1	5
19	6	6	4	5	6	1	1	1	1	4	1	6	6	6	5	6	4	6	6	6
20	5	4	5	3	4	4	5	4	6	2	4	3	6	5	3	4	5	3	4	4
21	4	6	3	4	5	3	6	4	4	6	6	6	6	3	3	6	6	3	5	5
22	6	4	3	4	5	4	3	5	4	3	5	4	4	3	5	4	4	6	5	5
23	6	6	6	6	6	1	1	4	4	4	1	6	5	5	5	5	3	5	5	5
24	3	3	4	4	3	6	4	2	3	5	3	5	5	5	3	4	5	3	6	5
25	6	3	3	6	3	5	3	3	6	6	6	6	6	4	4	3	2	3	6	5
26	6	5	6	6	5	6	2	6	3	6	3	2	6	4	2	5	4	3	2	6
27	5	3	4	6	6	6	4	3	2	6	5	6	3	6	4	6	3	5	3	6
28	5	5	5	5	3	6	2	2	2	6	5	4	3	4	3	6	4	5	3	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4
30	6	6	3	5	6	1	5	5	1	1	1	2	5	6	6	5	4	5	4	4
31	6	6	3	5	6	1	5	5	1	1	1	3	5	6	6	5	4	5	4	4
32	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
33	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
34	6	6	3	6	3	3	3	4	2	4	2	2	4	4	6	6	3	6	3	5
35	6	6	1	5	4	1	1	1	1	1	1	6	5	6	6	6	1	6	6	6
36	6	6	5	5	6	4	5	4	4	4	3	5	6	6	6	5	6	6	4	6
37	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	5	4	5	4	5
38	6	6	4	5	6	1	1	1	1	4	1	6	4	6	6	6	4	6	5	6

39	1	6	1	4	4	1	1	1	1	1	1	6	3	4	4	5	1	6	3	3
40	6	5	2	4	4	5	5	5	6	5	1	4	5	6	5	5	2	5	5	6
41	1	4	1	3	1	1	3	1	1	3	1	6	4	2	5	1	3	4	2	5
42	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	6	5	6
43	3	3	2	2	4	1	1	1	1	5	1	6	3	6	5	5	3	3	6	6
44	3	6	2	4	6	5	2	3	3	1	1	6	4	6	6	3	4	6	6	6
45	5	5	4	3	4	1	1	1	1	2	1	3	4	6	6	4	4	6	4	5
46	6	6	6	6	4	4	1	4	1	1	1	4	6	6	6	6	4	4	4	6
47	4	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	5	6
48	4	4	4	6	6	4	2	5	2	3	5	3	5	6	2	6	4	4	4	5
49	5	6	5	5	5	2	2	4	5	4	6	5	3	5	3	5	6	5	4	4
50	6	6	4	5	5	3	4	3	3	3	4	3	4	3	6	3	5	6	5	2
51	4	5	6	5	5	4	5	6	5	5	3	5	5	5	5	4	4	6	5	3
52	3	4	5	4	3	2	4	5	5	3	3	4	6	4	4	3	3	5	6	6

Motivación a la Afiliación

Item																
N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Casos																
1	6	4	5	5	5	6	6	5	6	3	6	3	4	6	4	6
2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	6	1	1	6	6	6
3	6	1	1	6	1	1	6	1	6	6	6	1	6	6	6	6
4	6	4	3	3	5	3	5	5	5	3	5	3	5	2	3	5
5	6	4	1	2	6	1	6	5	5	1	5	2	6	1	3	5
6	5	2	3	6	4	3	5	2	6	2	5	2	5	2	2	5
7	4	4	6	6	6	2	2	3	3	3	5	1	5	1	3	5
8	6	4	4	5	5	5	6	5	6	1	6	1	1	1	4	5
9	6	1	6	6	6	4	6	5	6	1	6	4	4	1	5	5
10	5	4	3	6	3	1	5	4	6	5	6	3	6	4	5	6
11	5	4	6	6	4	3	3	4	5	1	5	1	6	6	6	6
12	4	3	1	4	3	2	3	2	2	1	2	1	5	3	3	3
13	6	1	1	6	1	1	6	1	6	6	6	1	6	6	6	6
14	6	1	1	6	3	4	5	5	2	2	6	1	4	6	6	6
15	2	2	1	3	3	2	4	3	5	4	3	4	5	5	4	5
16	6	1	1	5	5	1	6	4	6	4	5	1	4	3	1	6
17	2	1	3	6	6	3	1	3	6	1	6	1	1	1	3	6
18	5	6	6	6	6	1	2	1	6	6	4	2	4	1	3	4
19	6	1	6	6	2	3	5	3	5	1	6	4	6	5	4	5
20	4	4	4	5	5	5	4	3	6	5	5	3	4	5	3	5
21	5	5	5	4	4	3	4	5	4	3	5	5	4	5	5	4
22	6	4	4	6	5	4	5	4	3	3	5	4	3	4	5	4
23	6	3	1	6	6	3	6	2	4	5	5	1	5	1	5	6
24	6	4	3	4	6	6	6	4	3	6	4	5	3	2	2	6
25	6	4	4	6	3	3	6	5	6	5	3	3	6	4	5	5
26	6	3	6	3	6	6	5	4	3	2	1	2	4	6	3	6
27	5	5	5	3	4	6	5	5	4	3	4	6	3	4	2	6
28	5	4	4	4	5	3	3	5	3	6	2	2	1	4	3	3
29	4	4	6	6	6	3	5	4	4	5	5	5	5	3	4	6
30	6	3	5	6	6	5	6	5	5	5	6	6	5	5	5	6
31	6	3	5	6	6	5	6	5	5	5	6	6	5	5	5	6
32	6	4	4	5	6	4	4	4	5	5	6	4	4	4	5	6
33	6	2	2	6	6	6	6	4	4	3	4	1	1	2	4	4
34	6	5	4	6	6	4	6	3	6	4	6	5	6	6	4	5
35	5	1	6	1	6	1	6	1	3	1	6	1	6	1	3	6
36	5	4	4	5	5	4	5	5	5	6	6	4	5	5	5	6
37	5	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5

38	6	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
39	6	3	1	4	3	2	6	1	6	1	6	1	6	6	6	6
40	5	4	4	6	6	6	6	5	6	5	5	6	5	4	6	6
41	2	1	6	6	4	2	3	1	3	4	2	1	6	4	6	6
42	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	5
43	6	4	4	6	4	5	6	5	6	5	6	4	4	6	6	6
44	6	4	5	4	2	1	5	6	4	3	6	6	6	5	4	6
45	6	3	3	6	1	1	1	1	6	6	6	1	1	6	6	6
46	6	1	1	1	1	1	1	1	6	6	6	6	6	6	6	6
47	6	4	5	5	5	6	3	5	6	5	6	6	5	4	6	6
48	6	6	4	4	5	4	5	5	4	2	3	3	3	3	4	5
49	4	4	4	2	3	3	3	4	3	1	3	3	3	2	5	5
50	5	6	6	5	5	5	4	6	5	5	5	5	4	5	6	6
51	5	5	2	3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	3	4	5
52	6	6	6	6	5	5	5	6	4	5	6	6	5	6	6	6

Matriz de desempeño

Item N°	Calificación Enero 2015	calificación Julio 2015	Promedio Individuo		
1	4	5	4,5		
2	4	4	4		
3	4	4	4		
4	4	4	4		
5	4	4	4		
6	4	4	4		
7	4	5	4,5		
8	3	3	3		
9	3	3	3		
10	3	3	3		
11	3	3	3		
12	3	0	1,5		
13	3	3	3		
14	3	3	3		
15	3	3	3		
16	4	4	4		
17	3	3	3		
18	2	3	2,5		
19	3	3	3		
20	3	4	3,5		
21	4	4	4		
22	3	3	3		
23	5	4	4,5		
24	2	2	2		
25	3	2	2,5		
26	2	2	2		
27	4	3	3,5		
28	4	4	4		
29	4	3	3,5		
30	3	3	3		
31	4	4	4		
32	3	3	3		
33	4	4	4		
34	1	3	2		
35	2	0	1		
36	3	0	1,5		
37	3	3	3		
38	3	3	3		

39	3	0	1,5
40	3	3	3
41	3	3	3
42	3	3	3
43	3	3	3
44	3	3	3
45	4	3	3,5
46	3	3	3
47	2	3	2,5
48	3	3	3
49	3	3	3
50	3	4	3,5
51	3	3	3
52	3	3	3