

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA
PSICOLOGIA**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA LABORAL COMO FACTORES
DETERMINANTES EN LA MOTIVACIÓN EMPLEADO**

**TESIS QUE PRESENTA:
JUANA ANDREA RODRIGUEZ MARTINEZ
PARA OBTENER EL TITULO DE:
Lic. PSICOLOGIA.**

DIRECTOR DE TESIS: GERMAN GÓMEZ PEREZ

OCTUBRE DEL 2005



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIAS

AL Lic. GERMAN GOMEZ PEREZ

Mi eterna gratitud, por su disposición para la enseñanza, el reconocimiento y la admiración por su trabajo, sobre todo por la paciencia. Gracias.

A MI HIJO

Por ser el motor que me impulsa, por darme tu amor, por darme las fuerzas de salir adelante, por representar mis esperanzas. Gracias, mi amor.

A MI MADRE

Por ser la persona más importante en mi vida, estar siempre conmigo, por todo su cariño incondicional y ser un gran ejemplo para mi. Gracias.

A MI PADRE

Por apoyarme siempre, alentarme a seguir adelante, por tu cariño y tu ejemplo de entereza y lucha. Gracias.

A MIS HERMANOS

Por contar siempre con ustedes, por quererme y comprenderme. Gracias.

A NOE

Por apoyarme a terminar mis estudios, por tu cariño . Gracias.

**A MI ABUELITO
PANCHO**

Por que aun vives en mi recuerdo
Por tus enseñanzas y consejos,
Por que por ti elegí esta carrera.
Gracias.

**A la Mtra. Julieta
Becerra**

Por haberme dado de su tiempo
para la revisión de esta tesis.

INDICE

1.- INTRODUCCIÓN	6
2.- CULTURA ORGANIZACIONAL	9
2.1.- Las diferentes definiciones de cultura organizacional	11
2.2.- Una cultura de desconfianza	13
3.- CLIMA LABORAL	15
3.1.- Definiciones de clima laboral.....	16
3.2.- Clima laboral como condición de trabajo	19
4.-MOTIVACIÓN	25
4.1.- Concepto.....	26
4.2.- Análisis e interrelaciones de la motivación	29
4.3.- Dimensiones y contexto	31
4.4.- Motivaciones sociales	33
4.5. Niveles y factores motivacionales	34
4.6.- Teorías de la motivación utilizadas en el área laboral.....	37
4.6.1.- Perspectivas	40
4.7.- Psicología ambiental y urbana dentro de las organizaciones para el estudio de la motivación laboral.....	42
4.8.- Diferencias individuales	45
4.9- Investigaciones relacionadas	48
5.- METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN	50
5.1.- Objetivos generales	50
5.2.- Planteamiento del problema.....	50
5.3.- Hipótesis	52
5.3.1.- Hipótesis general	52
5.3.2.- Hipótesis específica	52
5.4.- Población	53
5.4.1.- Muestreo y características de la muestra	54

5.5.- Variables de investigación	54
5.5.1.- variables independientes	54
5.5.2.- variable dependiente	55
5.6.- Instrumento y procedimiento de recolección de datos	55
5.6.1.- Características generales de la Escala	56
5.6.2.-Material de la escala	57
5.6.3.- Justificación estadística	58
5.6.4.- Normas y criterios de corrección	58
5.6.5.- Valoración e interpretación de resultados	59
5.7.- Diseño de investigación	59
6.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	60
6.1.- Discusión de resultados	68
6.2.- Conclusiones	72
7.- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	75
ANEXO 1: PERFILES POR CADA VARIABLE	81
ANEXO 2: PLANTILLA Y ESCALA WES.....	90

Soy un hombre afortunado,

Nada se me ha dado fácil.

Freud.

1.- INTRODUCCIÓN

Más allá del concepto de lo que está mal y lo que está bien, hay un campo: allí nos encontraremos...

Anónimo.

Las organizaciones están constituidas fundamentalmente por personas reunidas entorno a unas ideas y objetivos comunes. En las organizaciones se dan conductas y actitudes que influyen en el desempeño de las tareas individuales y grupales, así como en el alcance de metas propuestas por la institución. Su análisis permite comprender los factores que las provocan y las probables consecuencias para su posterior control y mejora. El individuo tiene que enfrentarse ante la vida social de la organización y a su trabajo, además de lidiar con sus necesidades y valores los cuales se convierten en expectativas, objetivos y deseos. En las organizaciones las personas no ven los problemas de la misma manera; las percepciones varían de acuerdo con las funciones, los rangos y la edad.

Así, Litwin y Stringer (1968) consideran irrefutable la idea de que el clima de la organización en la que operan las personas, reduce o agudiza las cosas por las que están dispuestas a luchar.

Al ingresar al ámbito laboral de una organización se establece un pacto figurado, en el cual los empleados se comprometen a llenar las expectativas de ésta y viceversa, los trabajadores mediante el cumplimiento de objetivos y la empresa mediante la entrega de incentivos que idealmente satisfacen las necesidades de los empleados. Y siendo la organización un sistema de jerarquías establecidas y de relaciones de grupos, es comprensible que existan diversos motivadores que ejerzan influencia en la productividad y actitud hacia el trabajo, surgiendo el cuestionamiento que es lo que induce a la gente a actuar de la manera como lo hace, cuáles son sus necesidades. Al adentrarse en este tema se encuentra como limitante la diversidad de percepciones y expectativas de cada persona incluso en situaciones similares.

Morales (citado por Fernández, 1985) plantea que las alternativas con las que cuenta el sujeto para alcanzar sus metas y la forma de alcanzarlas no difiere mucho del valor que se les dé. Este valor tiene dos elementos: 1.- La Utilidad Subjetiva: cuán

recompensante es la alternativa para el individuo, 2- La Expectativa: cómo se percibe la probabilidad de conseguir el resultado. Así, las actitudes y decisiones que toman las personas en diversos ámbitos se basan en la suma de estos dos elementos.

Con relación a este concepto de valor subjetivo, Kolb, Rubin y McIntyre(1984) realizaron investigaciones conductuales en organizaciones, basadas en el concepto de jerarquía de necesidades, tratando de destacar la importancia de la motivación de los empleados para así desechar el paradigma de que los empleados nunca estarían satisfechos por su trabajo, y en cambio buscar formas para motivarlos según sus necesidades. Estas necesidades están en constante cambio al irse combinando según la situación, produciendo niveles de motivación, que puede ser alta si la necesidad subyacente es fuerte, tal como se explica en la pirámide de necesidades de Maslow. Las distintas necesidades se categorizan en dos grupos: Las primarias que son las indispensables para vivir y las secundarias, que permiten vivir mejor.

El surgimiento de necesidades se ve acompañado de una fuerza que impulsa o motiva al sujeto a actuar en búsqueda de la satisfacción de esta. Así, Robbin (1996) menciona la Teoría de la Motivación e Higiene, que toma en cuenta los factores que alteran el medio ambiente, y aplicado al ámbito laboral se refiere a la posibilidad de que los empleados se sientan motivados por la influencia de factores provenientes del trabajo mismo, como el sentimiento de logro al realizar una tarea, el reconocimiento por parte de los jefes, inclusive el progreso y crecimiento personal. De esta manera, cuando los intereses de las personas se encuentran interactuando son semejantes es más probable que se de un Clima de cooperación, en cambio si difieren se puede ocasionar conflictos, que se refieren a las situaciones en que las expectativas o las conductas se bloquean.

Porter (citado por Martínez, 2000) realizó un estudio sobre la valoración de necesidades, encontrando que al evaluar la motivación en los puestos de trabajo se obtenía información sobre las necesidades del personal. Entre los resultados encontró que dependiendo de la jerarquía la motivación era alimentada por ciertas necesidades y quedaban latente otras, así los puestos más altos procuraban las necesidades más altas de acuerdo a la pirámide de Maslow, en cambio puestos con menor jerarquía sólo lograban motivarse al cubrir las necesidades ubicadas en niveles más bajos.

En otra investigación realizada sobre la calidad de vida laboral Martínez(2000), se encontró que los empleados se sienten más motivados a conseguir lo que les hace falta, por lo que si desean mantener una calidad de vida dentro de su trabajo, deben ser capaces de satisfacer sus necesidades secundarias más importantes a través del trabajo mismo. Es decir pueden intentar alcanzar un crecimiento personal relacionando la satisfacción de sus necesidades con la motivación que ofrece la organización.

De esta manera, una buena percepción del puesto de trabajo, depende en gran medida que se satisfaga las necesidades del trabajador, sin embargo las necesidades que no se alcanzan a satisfacer son las que probablemente mantenga motivado al sujeto. Así mismo, en el clima de la organización participan aspectos visibles y no visibles como sentimientos y actitudes. No obstante estos aspectos subjetivos son temporales y cambiantes ya que intervienen factores situacionales externos que provocan fluctuación de intereses y actitudes.

Con base a lo anterior, las personas actúan por diferentes motivaciones generadas de sus necesidades; conociendo cuáles son, se puede aprovechar mejor el potencial del personal en las compañías al estar en línea paralela los esfuerzos y los compromisos tanto del empleado como directivos hacia un bienestar común.

Concluyendo, de acuerdo con Schultz (1991) son pocas las ocasiones en que una persona actúa o responde a un estímulo particular impulsado por un solo motivo, sino más bien a cada individuo lo mueven necesidades diferentes según su situación actual y grado de jerarquización que se les dé. Así en base a la necesidad de movilizar y coordinar a los individuos de una organización en aras a la consecución de objetivos y tareas propuestas por la organización, es necesario resolver sus necesidades insatisfechas a través de su trabajo para mantenerlos motivados.

El presente trabajo intentó dar respuesta a la pregunta ¿Cuál es el clima laboral de los trabajadores de la Delegación IZTAPALAPA y cómo influye en la motivación del empleado?

2.- CULTURA ORGANIZACIONAL.

En el camino se endereza la carga

(Dicho Popular).

"En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable..." (Martínez, 2000). La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la institución.

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino). La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Peters y Waterman (citados por García y Dolan, 1997) consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las instituciones de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como: la orientación a la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores, se concentraban en lo que sabían hacer y se basaban en una estructura simple y ágil.

Otro estudio, el Hosftede (citado por Hunt, 1993) reflejó la influencia de la cultura social en las organizaciones. El eje central de este estudio fue la comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura. Esto permitió establecer un nuevo concepto, Cultura Organizacional,

constituyéndose éste en el factor clave del éxito para las organizaciones. Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una institución u organización. Además los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivando al personal y facilitando la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

2.1.- DIFERENTES DEFINICIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

La paradoja es que lo único que permanece constante es el cambio.

Anónimo.

Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas."

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

Valle (1995) establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."

Por otra parte, García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."

Para Guedez (1998) "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización."

Otra definición refiere que "La cultura ... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa"(Serna 1997).

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores se puede decir que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias, es decir, la cultura organizacional es un sistema de

valores y creencias compartidos; la gente, la estructura Organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Así como menciona Shein (1991), se establece que la cultura está compuesta por dos niveles esenciales, que son: (a) el nivel explícito u observable, el cual a su vez se clasifica en el nivel de lo que la organización hace y el nivel más superficial de lo que la organización aparenta que es y (b) el nivel implícito de la misma.

En México Montesinos (1997) define la cultura organizacional como el conjunto de valores, orientaciones, actitudes, expectativas, normas, conductas y prácticas que definen la subordinación, la confianza, la justificación, la ilusión, la apatía, la resistencia y lucha en el espacio laboral.

Quedando una vez establecido que la cultura organizacional con la que se rige una empresa, da como resultado el clima laboral (también conocido como clima organizacional) con el cual el trabajador se enfrentara, es importante ahora entonces analizar el clima organizacional.

2.2 .- UNA CULTURA DE DESCONFIANZA

**Tres clases hay de ignorancia: no saber lo que debiera
Saberse, saber mal lo que se sabe, y saber lo que no debiera
saberse.
Francois de la Rochefoucauld**

La Cultura de desconfianza es la que se denomina como Cultura del Miedo. Esta es por desgracia la organización que más se conoce, también porque es la organización más extendida en nuestro país hoy por hoy. Es una organización tradicional, donde se puede apreciar una fuerte jerarquía, que se encuentra cerrada sobre sí misma hasta el punto de que tanto clientes como proveedores quedan fuera de ella (Martinez, 2000) .

La comunicación en este tipo de compañías funciona mal. Los empleados no dejan de ser meros brazos ejecutores de las órdenes de los superiores, están para obedecer lo que se les mande. El jefe no comete errores, nadie cuestiona su autoridad y es de la opinión de que para que un trabajo esté bien hecho debe encargarse él mismo del asunto en cuestión. Y es que un jefe del tipo de desconfianza ante una idea que no sea suya se esmerará en encontrar simplemente los aspectos negativos de la misma. Los individuos que sufren este sistema de desconfianza quedan despersonalizados, comportándose con resignación al poner en práctica iniciativas impulsadas por sus mandos medios aunque en numerosas ocasiones sepan de antemano que dichas propuestas están forzosamente condenadas a fracasar o son simplemente inútiles. Pero ellos simplemente deben comportarse en función a cómo el sistema tiene previsto que lo hagan.

El lado contrario es la Cultura de Confianza y Comunicación, en una cultura óptima para toda organización. En esta , cualquiera de los colaboradores se comunica (no sólo se informa como en la anterior) con todos y cada uno de los que le rodean, que son necesarios para el desempeño de su labor. El proveedor y el cliente casi forman parte de la empresa. Todo el sistema forma un continuo orgánico. Existe sobre todo la comunicación horizontal (la más difícil de lograr) que añade valor a los procesos, al producto, al servicio y coloca al cliente en el centro de todas las operaciones. Cuando se logra establecer una cultura de este tipo se consigue un incremento de la productividad, del conocimiento y del cambio.

Según Cruz y Ramos (1989) la mayoría de los problemas que sufre una empresa a lo largo de su existencia no son consecuencia de un fallo casual. La raíz está mucho más establecida dentro de la propia compañía, se encuentra fuertemente arraigada entre todos sus empleados, en la propia cultura que se da dentro de la organización.

Partiendo de la idea de que “comportamiento genera comportamiento” se puede entender perfectamente cómo a partir de los directivos de una empresa, los hábitos que éstos tengan se irán traspasando a sus colaboradores, creando una especie de identidad común definitoria de una compañía.

La adquisición de hábitos por imitación es uno de los factores más influyentes en la creación de una cultura organizacional. Por eso, cuando un directivo posee unos hábitos negativos que no le permiten desarrollar una correcta labor gerencial, no es de extrañar que el desempeño de la labor profesional de sus colaboradores esté marcada por la incertidumbre, la angustia, el miedo.

Un hábito positivo es toda costumbre en el pensar o en el actuar que llevan al trabajador a conocerse a sí mismo, a dirigir y a autodirigirse, a tomar la iniciativa y a mejorar su equipo de trabajo. Los hábitos positivos crean lealtad, confianza y honestidad. Siempre producen resultados positivos y predecibles. En el otro extremo están los que conocemos como hábitos negativos. Los hábitos negativos son costumbres perniciosas en el pensar o en el hacer. Uno actúa según el estado de ánimo del momento, culpa a los demás de los errores propios, se justifica constantemente, se desentiende y transmite a los demás esa mentalidad individualista, escéptica, que genera miedo y despersonaliza. Sus resultados son negativos e imprevisibles. Evidentemente, esto es una muestra de los dos polos opuestos. En la realidad nos encontramos con multitud de grises intermedios (Martínez 2000).

3.- CLIMA LABORAL

He sido un testarudo, he perseguido un simulacro de orden, cuando debía saber muy bien que no existe orden en el universo.

Umberto Eco.- El Nombre de la Rosa

Los primeros estudios sobre Clima laboral fueron realizados Lewin en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de " atmósfera psicológica", la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico.

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin, Lippit y White (1968) diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un estilo de liderazgo (Democrático y autoritario) tenía en relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipo de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el Clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

Mantener un Clima laboral favorable dentro de la empresa es algo importante para la Administración de Recursos Humanos y es un tema que viene ganando cada vez más la atención de los empresarios. Un clima positivo propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima laboral adecuado es el aumento del compromiso y de la lealtad.

A modo de entender la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

3.1. DEFINICIONES DEL CLIMA LABORAL

**Todos los triunfos nacen cuando nos
atrevernos a comenzar.
Anónimo**

El Clima laboral es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad.

En este sentido, conocer y comprender la forma como los empleados de una empresa perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnóstico que identifique aquellas áreas de conflicto, constituye una herramienta esencial para implementar la intervención necesaria de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y a una mayor productividad.

Dentro del ámbito de la psicología social, el concepto Clima laboral es relativamente nuevo, tiene su evolución dentro de la psicología laboral la cual reconoce la influencia del ambiente de trabajo sobre la conducta de sus miembros(Burke,1988).

A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Según Hall (1996) el clima laboral se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores por lo que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta. Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Para Litwin y Stringer (1990) para ellos el clima son : los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada .

Así la definición del término clima laboral, se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima

organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo (Deal, 1985).

El clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones (Katz, et al 1995).

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo y supervivencia (Braians y Cronin,1990).

A fin de comprender mejor el concepto de Clima laboral es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores (Bio, 1976):

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándose en las consideraciones precedentes se podría llegar a la siguiente definición de Clima laboral:

El Clima laboral es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

3.2 CLIMA LABORAL COMO CONDICIÓN DE TRABAJO

"Los grandes nos parecen grandes Sólo porque estamos de rodillas. ¡Pongámonos de pie!"

Citado por Marx y Engels en La Sagrada Familia

El ambiente inmediato no deja de influir en la motivación para ejecutar una tarea y la destreza con que la ejecutamos. ¿hace mucho calor o demasiado frío? ¿es el ambiente demasiado ruidoso o tranquilo?, ¿está el lugar excesivamente solitario o hay muchas distracciones?, ¿es deprimente el aspecto del cuarto?, ¿es incómoda su disposición física?, ¿es la tarea repetitiva y tediosa o atractiva y emocionante?.

Las anteriores son algunas de las múltiples circunstancias que facilitan o dificultan la realización de una tarea. Si las condiciones físicas son inadecuadas, la producción mermará, por mucho cuidado que ponga una compañía en la selección de candidatos más idóneos, en su capacitación para el puesto y en asignarles los mejores supervisores y crear una atmósfera óptima de trabajo.

La opinión y la reacción emocional de los empleados (y no los cambios propiamente dichos) son las que elevan la productividad y el rendimiento. Sea como fuere, la compañía obtiene sus metas y el personal está más contento y satisfecho.

Uno de los factores que juega un papel central son las condiciones físicas de trabajo; El ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, desde estacionamiento situado a la salida de la fábrica hasta la ubicación y el diseño del edificio, sin mencionar otros como la luminosidad y el ruido que llegan hasta el lugar de trabajo de cada empleado. En un edificio mal planeado o situado, la actitud y dedicación de los empleados ya son negativas antes de iniciarse la jornada.

Según Corpoven (1997) dentro del ambiente físico los factores que directamente influyen en el empleado son:

a) **Iluminación** : La calidad del trabajo disminuye cuando no hay luz suficiente. Por otra parte, si una iluminación defectuosa se prolonga largo tiempo, sobre todo cuando hay

que leer o ejecutar operaciones de mucha delicadeza, el sujeto puede sufrir trastornos visuales (Harrison y Pratt, 1994).

Al abordar el tema de la iluminación es preciso atender a varios factores importantes, según Corpoven (1997): intensidad, distribución, resplandor y la naturaleza de la fuente luminosa.

La iluminación de un área de trabajo a una intensidad mucho mayor que la del área circundante, con el tiempo causará fatiga ocular. Ello se debe en parte a la tendencia natural de la vista a vagar por el cuarto. Cuando una persona dirige la vista a la zona más oscura, la pupila se dilata, y se contrae al volver la vista al área brillante. Esta actividad constante puede causar fatiga ocular. Por eso, cuando se estudia o trabaja en un escritorio es necesario que se tenga una lámpara en el techo y otra sobre el escritorio. De este modo la distribución de la luz en todo el cuarto será muy uniforme (Gil, 1997).

b) Ruido: El ruido nos irrita y nos pone nerviosos, nos impide conciliar al sueño y nos produce problemas físicos como la sordera. Se sabe que ciertas intensidades pueden dañar el oído. Para Las normas Oficiales Mexicana de Seguridad e higiene (2003) si un trabajador diariamente oye cierto nivel de decibeles durante largo tiempo sin duda terminará por sufrir pérdida de la audición. El contacto breve con niveles de 100 a 125 decibeles puede provocar sordera temporal, a veces sobreviene sordera permanente cuando el sonido supera los 150 decibeles, cuando lo normal son entre 10 decibeles como por ejemplo, la respiración y los 74 decibeles del motor de un automóvil. El ruido demasiado intenso ocasiona otros daños fisiológicos, al ser sometido un individuo a un ruido de 95 a 110 decibeles, se le constriñen los vasos sanguíneos, se alteran la frecuencia cardíaca y el riego sanguíneo. Además el ruido constante aumenta la presión arterial. Con ruidos fuertes también se eleva la tensión muscular.

No todos los ruidos son igualmente molestos ni distraen en la misma medida. Una de las características más importantes del ruido es su constancia o intermitencia. Los ruidos intermitentes son mucho más molestos que los constantes. El ser humano puede adaptarse a los del primer tipo. Al introducir un ruido en el ambiente, produce molestia por su contraste con la tranquilidad que reinaba antes. Al cabo de poco tiempo, ya no

se percata de su presencia. Se integra al ambiente, porque se ha adaptado a él. También podemos adaptarnos a sonidos intermitentes que aparecen en forma periódica; sin embargo, cuesta más adaptarnos a los de aparición irregular .

Es importante advertir que esta adaptación tal vez se realice sólo a nivel consciente. Es decir, posiblemente los trabajadores no oyen el fuerte ruido de la maquinaria, pero no dejan de producirse las consecuencias fisiológicas. El oído se deteriora, disminuye el calibre de los vasos sanguíneos y cada vez se requiere más energía para seguir trabajando al mismo ritmo.

c) Color: Se afirma que el color eleva la producción, aminora accidentes y errores, mejora la moral. Pueden crear un ambiente laboral más agradable y mejorar la seguridad industrial. Por ejemplo, el equipo contra incendios, rojo; las zonas de peligro, amarillas; el equipo de primeros auxilios, verde(Normas Oficiales Mexicana de Seguridad e higiene 2003).

Con el color también se evita la fatiga visual, puesto que cada matiz tiene diferentes propiedades de reflexión. Así, una pared blanca refleja más luz que una oscura. Por lo tanto, con el uso apropiado de colores se logra que un cuarto se vea más brillante o más oscuro.

Según Linares (1996) los colores pueden crear ilusiones ópticas de tamaño y temperatura. Una pieza pintada de color oscuro dará la impresión de ser más pequeña y estrecha de lo que en realidad es. Las paredes pintadas de colores claros comunican la sensación de mayor plenitud y apertura.

Si un local tiene aspecto sucio y triste, el estado de ánimo de los empleados mejorará al pintarlo de nuevo. Si se pinta del color adecuado , estarán más contentos en su ambiente de trabajo. Sin embargo, es poco lo que puede afirmarse con seguridad sobre los efectos que el color tiene en la conducta laboral.

d) Temperatura y Humedad: El estado del tiempo y la temperatura nos afectan en forma diferente. Hay quienes se sienten más contentos y dinámicos cuando hace frío, otros prefieren el calor. Algunos muestran profunda depresión cuando llueve durante varios días y otros apenas se percatan del mal tiempo.

Para, Corpoven (1997) el nivel óptimo de temperatura oscila entre 23 y 25 ° C y de humedad entre 25 y 50 % . Esas temperaturas no tienen relación con la del exterior. Se puede soportar temperaturas extremadamente altas y (si bien tardamos una semana o más para acostumbrarnos) mantenemos la capacidad de trabajo en días calurosos y húmedos durante largos periodos.

La corriente de aire facilita la evaporación y sudación, con lo cual uno se siente más fresco. A una temperatura de 26° C con un 60% de humedad, pero sin circulación de aire, se sienten los empleados menos cómodos que cuando hay movimiento de aire a la misma temperatura y humedad .

En casos de calor y humedad excesivos; los trabajadores se ven obligados a gastar más energía para mantener su rendimiento. Los trabajadores manuales deben hacer pausas frecuentes cuando son excesivos el calor y la humedad.

La motivación es un elemento decisivo en la eficiencia del empleado cuando la temperatura es excesivamente alta o baja. Los motivados pueden conservar una eficiencia laboral constante en condiciones de intenso calor y frío .

Al parecer el calor y la humedad influyen menos en el trabajo mental que en el físico.

e) **Horario de Trabajo: Trabajo por Turnos:** Para Corpoven(1997) una Circunstancia temporal que influye en muchos empleados es el hecho de que se realicen sus labores durante el día o la noche. No todo el mundo trabaja de las nueve de la mañana a las cinco de la tarde. Existen muchas compañías que laboran más de ocho horas diarias; las hay que operan todo el día y, en consecuencia, el personal toma tres turnos: generalmente el primero abarca de 7 de la mañana a 3 de la tarde, el segundo de las 3 de la tarde a las 11 de la noche y el último de 11 de la noche a 7 de la mañana. Algunas asignan a sus empleados un turno permanente; otros recurren a la rotación de personal: cada semana o en lapsos variables los cambian de turno. Por lo regular los de los turnos vespertinos o nocturnos reciben una prima en compensación por la molestia del horario.

¿Cómo afectan a las personas las condiciones creadas por los turnos?, el mismo empleado produce menos en el turno vespertino que en diurno y que en el segundo está propenso a cometer más errores y a sufrir un mayor número de accidentes. Pero al parecer el ausentismo no difiere en ambos turnos (Linares,1996).

No sólo decrece la productividad durante el turno nocturno, sino que se altera además el ciclo normal de vigilia y sueño y hasta pueden sobrevenir efectos negativos tanto físicos como mentales. El ser humano tiene un ritmo diurno, esto es, un patrón cíclico uniforme de actividades de los órganos y glándulas, lo mismo que de la composición química de la sangre. El ritmo se mantiene uniforme entre un periodo de 24 horas y el sucesivo; y eso significa que casi todos estamos más alertas y somos más productivos en las horas normales de vigilia. Cuando se perturba el ritmo diurno, el cuerpo pasa por cambios fisiológicos radicales. Por lo menos es difícil conciliar el sueño en la nueva pauta. Los que trabajan de noche se quejan de que no logran dormir de día, problema que se agrava por la luz solar, el ruido y las actividades de quienes conviven con ellos. Además del insomnio, sufren cefaleas, dificultad de concentración, cometen más errores en su trabajo y tienen úlceras .

También se advierten efectos sociales y psíquicos. La familia debe tratar de que la casa esté tranquila y, por lo tanto, se altera la vida normal del hogar. El empleado se ve obligado a pasar menos tiempo con la familia, es difícil llevar una vida social adecuada y efectuar las actividades ordinarias, como ir de compras, no son fáciles de combinar con las horas de que dispone para dormir. Si se necesita el trabajo por turnos, el sistema de estos presenta menos problemas que el de rotación de turnos. Los que pertenecen de manera definitiva a un turno aprenden a adaptarse a su nuevo ritmo orgánico (aunque no desaparecen sus dificultades ni problemas sociales). En cambio, en el sistema de rotación deben hacer ajustes cada semana más o menos. Cuando debe utilizarse la rotación por turnos, hay que procurar que el cambio sea lo más espaciado posible (por ejemplo, no cada semana sino al cabo de unas cuantas semanas). Por lo tanto, para Corpoven(1997), el trabajo por turnos puede alterar el ritmo diurno y provocar problemas de tipo psicosocial, especialmente porque el empleado debe dormir mientras la familia prosigue su vida normal. La producción merma en el turno nocturno, los errores y accidentes menudean.

Una vez conocido cómo de la cultura organizacional se deriva el clima laboral, ahora es importante analizar cómo la percepción del clima la percepción del clima laboral influye en la motivación del empleado, para ello será importante revisar el concepto de motivación y las teorías que hay alrededor de ésta.

4.- LA MOTIVACIÓN

**Alcanzarás buena reputación esforzándote en lo que
quieres parecer.**

SÓCRATES

La motivación (aunque para Aldag y Brief, 1993; sería mejor hablar de motivaciones) constituye una variable conductual que engloba distintos fenómenos psicológicos (procesos, estados, componentes y / o respuestas) y en la que se da una variada gama de problemas, tanto metodológicos como conceptuales. Las dificultades que ocurren cuando se pretende estudiar y explorar las motivaciones, es que cada autor, tal como refiere Gónzales (1995), investiga, evalúa, describe e interpreta de manera diferente según su marco teórico . Pero cualquier definición o modelo acerca de las motivaciones ha de ayudar a comprender este fenómeno tan complejo y sutil como es la motivación humana.

Se conceptualiza pues, la motivación como elemento de activación y dirección de la conducta con tendencia hacia la acción y realización satisfactoria de una serie de tareas. No se trata, pues, de una sola motivación, sino de muchos factores motivacionales relevantes para explicar la conducta y las actitudes de las personas en las distintas tareas.

Woolfolk (1996) afirma que uno de los ámbitos donde el estudio de las motivaciones ha ocupado un papel central ha sido y es la realidad organizacional, pero quizás más en el trabajador que en los directivos.

Pero no resulta tan fácil evaluar directamente los motivos psicosociales o laborales, sino que se deben inferir a través de la conducta que realiza el trabajador en relación con diferentes tipos de expectativas e incentivos y también en un entorno de cambio y desarrollo.

4.1- CONCEPTO

No preocuparse de lo que la gente opina de uno mismo, no solo es arrogancia, sino también desvergüenza.

CICERÓN

La motivación está constituida por *todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo*. En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, entre más hambre se tenga, más directamente se encaminara al satisfactor adecuado (Alter,1996). La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación (Buron, 1994). En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. La motivación es objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo (Buron, 1994). La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

La Real Academia de la lengua define la motivación es un ensayo mental preparativo de una acción para animarse a ejecutarla con interés y diligencia. Sólo que se añade dos aspectos más que aún estando implícitos en la definición académica, es conveniente resaltar. El primero hace referencia a la necesidad de enfatizar que la motivación se entiende como un proceso psicológico (no meramente cognitivo, la energía que proporciona la motivación tiene un alto componente afectivo-emocional) que determina la planificación y la actuación del sujeto. El segundo es que sólo se puede aplicar con propiedad y conformidad el concepto de motivación cuando se refiere

al comportamiento humano que tiene algún grado de voluntad, el que se dirige hacia un propósito personal más o menos internalizado.

Un motivo refiere a un conjunto de pautas para la acción, emocionalmente cargadas, que implican la anticipación de una meta u objetivo preferido. En algún sentido el término común de deseo, como movimiento enérgico de la voluntad hacia el conocimiento, posesión o disfrute de una cosa (Diccionario de la Real Lengua española).

Por otro lado, English (1981) considera que la motivación es un término general para indicar que los actos de un organismo son determinados, en parte, por su naturaleza o “estructura interna”. La causa de que la propia conducta tome esa dirección, con preferencia a otra, depende menos del estímulo que de la clase de persona que se es y del estado o condición en que se está. No existe en uso término alguno que designe exclusivamente estos “resortes de acción”.

Las agrupaciones de motivos relacionados generarían las grandes tendencias de acción o motivos sociales, como la tendencia a intentar ser eficaz en las acciones que se emprendan, la tendencia a dirigir de alguna manera el comportamiento de los otros o la tendencia a buscar en los demás algún grado de reconocimiento afectivo. Se habla de tendencia porque un motivo hace que una persona se mueva a anticipar unas metas determinadas (ser eficaz, agradable, influyente). Esta tendencia se ha formado y construido en la personalidad del individuo; no es algo estable ni permanente. Los deseos varían, se forman y hasta se deforman. A modo de síntesis, Cabral (1986) define el motivo como un estímulo o conjunto de estímulos, externos o internos, reales o imaginados, que reflejándose en el cerebro, bajo la categoría de necesidad, deseo o anhelo, incita a actuar y dirige la actividad que tienda a satisfacerla. Es decir que el motivo surge cuando se concreta el objetivo capaz de satisfacer la necesidad o el deseo. Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Según Chiavenato (1994), existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

a) **El comportamiento es causado.** Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.

b) **El comportamiento es motivado.** Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.

c) **El comportamiento está orientado hacia objetivos.** Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

4.2- ANÁLISIS E INTERRELACIONES DE LA MOTIVACIÓN

Nunca es igual saber la verdad por uno mismo que tener que escucharla por otro.

Aldous Huxley

En general, el término motivo (del latín motum, variación de movere, significa mover) lo introdujo J. Mill a principios del siglo XIX. Por otro lado, I. Kant llamó “voluntad” a este concepto, que era la última de tres categorías psicológicas principales; las otras eran el conocimiento (cognición) y el sentimiento (emoción). Por otro lado, para Schelling (1989), el concepto de meta dispone de algunos sinónimos como los de fin u objetivo, pero ¿qué es lo que conforma cada propósito concreto? Pues bien, una meta específica no se define tan sólo a partir de los componentes del proceso motivacional, no queda concretada sólo con lo que pueda establecer un determinado motivo.

Entonces un deseo no conforma del todo un propósito; éste se tiene que enfrentar y pulir en relación a otros componentes del escenario concreto en que se produce.

Desde luego el establecimiento de una meta dependerá, entre otras cosas, del significado social que se atribuya a esa situación, del valor que se le atribuya, de la dificultad que se perciba, de la complejidad de las acciones que conlleva satisfacerla, etc. En definitiva, no se puede concebir la existencia de metas puras o aisladas. Sería entonces más correcto hablar de las metas como si fuesen estados entrelazados en perpetuo flujo.

Al estudiar las motivaciones se está tratando con una serie de fenómenos que son muy elusivos, y que el investigador cuando pretende trabajar con ellos siempre se encuentra con varios problemas. Por citar algunos, según Maslow (1994):

¿Cuántos motivos actúan en una persona?

Ante un escenario cotidiano concreto aparece una gran variabilidad interindividual de motivos y metas en las personas que participan en esa situación. Una misma persona en situaciones similares puede optar por acciones y metas distintas, según el momento, dependiendo de una serie de circunstancias muy difíciles de delimitar. Por tanto, no resulta fácil determinar y definir todos los motivos implicados en una acción o conducta.

¿Se trata de un proceso motivacional jerarquizado en diferentes niveles?

Se habla del mismo proceso motivacional cuando se tiene una tendencia de acción general y básica, casi inconsciente (cómo buscar afecto en los demás), que cuando se actúa por un interés concreto elegido voluntariamente para comportarnos de una manera en una situación cotidiana. Cada proceso o factor motivacional puede tener diversos o similares niveles y formas de manifestación.

¿Qué aspectos se debe considera para determinar el grado de motivación de una persona? Dicho de otro modo, ¿cuáles son los mejores indicadores de motivación laboral?

Siguiendo en parte a Huertas (1997), los mejores indicadores de la motivación son tanto los niveles (esfuerzo, aspiración, performance, estímulos y equilibrio) como los respectivos factores (afiliación, prestigio, autoconcepto, autorealización, autoridad y bienestar) es por ello que para el presente estudio se ha escogido la Escala Work Environment Scale (WES), la cual trabaja con los niveles motiovocionales mencionados con anterioridad.

4.3.- DIMENSIONES Y CONTEXTO

Si tu intención es describir la verdad, hazlo con sencillez y la elegancia déjasela al sastre.
Albert Einstein

Cuando se trata de la motivación, según Bolles (1990), conviene remarcar más detenidamente la idea de que hablamos de un proceso psicológico y dinámico, más que de un estado físico y fijo. Como todo proceso lo conforman una serie de estados o fases de carácter cíclico que están en continuo flujo, en crecimiento o en declive. Se incluye en este proceso motivacional todos aquellos factores cognitivos y afectivos que influyen en la elección, iniciación, dirección, magnitud y calidad de una acción que persigue alcanzar una meta determinada. Por otra parte, se puede considerar que ese dinamismo motivacional dentro del sujeto está

regulado y graduado según Huertas (1997), por tres dimensiones o coordenadas:

-Aproximación-Evitación.- Estudiar la motivación no es sólo estudiar las preferencias o deseos apetecibles, sino también aquellos que se quiera evitar. La meta es algo más o menos deseada o más o menos evitada.

-Autoregulada(intrínseca)- Regulada (extrínseca): una acción puede surgir de intereses o necesidades personales o puede estar más o menos graduada por las circunstancias de la situación en que se encuentre la persona.

-Profundo(implícito)-Superficial(auto-atribuído): según se trate ya sea de un proceso muy amplio, de una tendencia general básica, muchas veces no consciente o se trate de un planteamiento consciente de intereses concretos.

Es conveniente advertir que estas dimensiones son meros criterios para ordenar el proceso motivacional dentro de cada persona. No son criterios ontológicos; su función es simplemente clasificar y organizar la compleja diversidad que se mezcla comúnmente dentro del campo motivacional.

Por otra parte, hay que tener presente también que no hay proceso humano, según Mankeliunas (1997), que se pueda entender fuera del marco social en el que se da, que es lo que origina y conforma. Aunque se siga en este estudio una estrategia centrada en el individuo para ver cómo se conforma el proceso motivacional dentro de lo psíquico, siempre se tendrá presente que la actividad humana se da siempre en sociedad.

En cada contexto la persona recibe ciertas señales de activación, observa ciertos indicadores, destaca unos estímulos sobre otros, percibe algunas demandas, conoce los incentivos que puede conseguir, etc. Como es fácil de imaginar, todos estos elementos implícitos en una situación tienen una participación determinante en el proceso motivacional del sujeto.

Según Lewin (1967), se habla siempre de un contexto interpretado por el sujeto más que de un conocimiento y de una recepción inmediata de la situación. Cada persona interpreta, percibe cada contexto en virtud no sólo de las características de ese entorno, sino también del conocimiento, conforme los ha aprehendido de su mundo social. En definitiva, el entorno no solo se reconoce, sino que se construye interpretándolo, y es que probablemente no lo sabemos hacer de otro modo.

Arnau (1984) afirma que, antes que nada es conveniente señalar que la idea extendida comúnmente de que hablar de motivación es referirse a aquel proceso que explica el por qué de la acción humana, es una idea no del todo adecuada. Las razones que determinan una acción no son sólo motivacionales, hay otras causas o condiciones: lo que se sabe hacer, lo que se permite hacer, lo que se obliga a hacer son también causas y orígenes del comportamiento.

Al respecto Cofer y Appley (1989) sostienen que, con tan sólo querer no se desarrolla una acción.

Hay razones no personales que pueden justificar ciertas actividades, razones que están en la situación concreta en donde se realiza la acción: en las condiciones física y sociales del entorno.

Sin embargo, cabe aclarar que las otras razones que explican una acción, las que no son motivacionales, no siempre están fuera del sujeto. También hay otros determinantes personales como las creencias, los conocimientos y los valores que resultan de la elaboración cognitiva de nuestra experiencia y que sesgan el tipo de acción de cada uno.

4.4. -MOTIVACIONES SOCIALES

El que no espera nada de los hombres es superior a todos los hombres.
AMADO NERVO

El sistema psicológico del ser humano, según Mayor y Pinillos (1990), está conformado por un conjunto interrelacionado de procesos o variables, y la motivación es solo uno de esos procesos o conceptos básicos cuya función se ha hecho tan automática que muchas veces pasa desapercibida o irreflexiva en el comportamiento por su misma naturaleza. En general los motivos, entre otras clasificaciones, pueden ser individuales y sociales, los cuales solos o combinados han generado los tipos de motivaciones, entre ellas las motivaciones sociales, que dicho sea de paso, es uno de los conceptos o constructor explicativos de la psicología social. Según McGregor (1984) en el análisis psicológico de las necesidades humanas tradicionalmente se ha establecido la distinción entre motivos primarios o biológicos y motivos secundarios o aprendidos. A éstos últimos, a menudo, también se les ha denominado motivos sociales. O sea, las motivaciones sociales son necesidades aprendidas que se desarrollan y expresan en la relación con otras personas, es decir, se encuentran determinados por el medio y la cultura.

Sin embargo, Garrido (1996) afirma que bajo el epígrafe de motivación social se agrupan motivaciones extrínsecas e intrínsecas que abarcan dos órdenes muy diferentes de fenómenos: los psicológicos, que tienen que ver con las propiedades mentales de los individuos, y los sociales que derivan de las interrelaciones entre las personas. O sea, la persona concebida como organismo y la persona concebida como ser social confluyen en el análisis de la motivación social.

Pero, también es cierto que el análisis de los procesos psíquicos, y de manera particular los procesos motivacionales que impulsan y marcan dirección a las actividades comportamentales, hay que analizarlas a nivel individual, puesto que son las personas las que se movilizan, se emocionan y actúan, condicionados por el medio externo (o clima organizacional donde laboran), pero de formas específicas. Por ejemplo, Garrido (1996) plantea el análisis de la motivación social desde un punto de vista evolutivo. El punto de partida es que los sucesivos estadios vitales o fases del desarrollo ontogenético no sólo introducen nuevos tipos de organización cognitiva, sino que también aportan nuevas formas de motivación.

4.5.-NIVELES Y FACTORES MOTIVACIONALES

El verdadero sabio sólo es riguroso consigo mismo; con los demás es amable.
PLUTARCO

A fin de comprender mejor algunos conceptos que son objeto del presente estudio, se adicionará brevemente algunas nociones fundamentales, según English (1987), sobre cada uno de los niveles de motivación (activación, expectativa, ejecución, incentivo y satisfacción), para luego hacer lo propio con los factores motivacionales (aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima, autoconcepto, autodesarrollo, poder y seguridad, donde autores como Flores(1996) y Martínez (2000), concuerdan con las definiciones de los niveles y factores de motivación,

-Activación.- Es el nivel de impulsión o reacción de una actividad o proceso de un sistema a otro hacia la ejecución. El nivel de activación del sistema total sería el grado de tensión. Se distingue de la estimulación, que debe restringirse a la influencia externa. Así mismo, el índice de alerta es el nombre para todas las influencias, conocidas o meramente inferidas, que determinan la prontitud de una persona para responder en un determinado momento a determinada situación.

-Expectativa.- Es el nivel de disposición emocional o de actitud tensa y anticipatorio ante la perspectiva o posibilidad esperada de que un hecho determinado produzca otro. La palabra “esperada”, al igual que la expectativa, no tiene connotación subjetiva, por que se deduce de la conducta de la persona.

-Ejecución.- Es el nivel de rendimiento evaluado o de desempeño realizado como resultado de un esfuerzo en pro de una meta deseada y en relación con su suficiencia. El desempeño es lo que una persona hace cuando se enfrenta con una tarea (ya sea autoimpuesta u obligatoria). En sentido más abstracto, una clase o conjunto de respuestas que modifican el medio de tal manera que es definida por la clase, siendo esta misma descubierta y especificada sólo por la observación de respuestas en dos o más situaciones.

-Aceptación Social.- Es la actitud receptiva o positiva hacia una idea o juicio sobre las relaciones humanas. O sea, es una actitud o relación que reconoce el valor de una persona sin implicar la aprobación de conductas particulares ni afecto personal. Un concepto afín es la integración Social, el cual es un proceso de sólida unificación de los

diversos elementos de una sociedad, grupo o individuo, y que a su vez supone un proceso por el cual el individuo se ajusta o se adapta armoniosamente a las normas del grupo.

-Incentivos.- Es el grado condicional de un elemento objetivo o subjetivo generalmente externo, percibidos como capaces de satisfacer un motivo surgido, que tienden a producir la acción para lograr el elemento esperado. La mayoría de los incentivos tienden también a despertar un motivo latente o condición de impulso.

-Satisfacción.- Es el nivel de estabilidad de un organismo o la obtención del estado de un individuo, cuando las tendencias motivantes que predominan corrientemente han llegado a la meta. Es la sensación de una persona que ha logrado o gratificado sus necesidades y deseos. La palabra es difícil de definir sin incurrir en círculo vicioso; ¿qué es una meta sino una satisfacción?. Thorndike (citado por Loli y atalaya, 1999) , al usar el término satisfactorio habla de una condición o estado que el organismo no trata de evitar, a menudo haciendo cosas que lo renuevan o mantienen.

-Reconocimiento Social.- También conocido como aprobación social es más bien entendida como un juicio de que algún aspecto del comportamiento interactivo es bueno de acuerdo con ciertas normas o principios, psicológicos, sociales o morales. Por otro lado, el prestigio social es un atributo que consiste en ser bien considerado por los compañeros, de modo que las propias acciones influyen en gran medida sobre los demás. Son muchas las variables que contribuyen al prestigio: posición, rol, relaciones humanas o cualidades y rasgos personales.

-Autoestima. Es el afecto o amor de un individuo hacia si mismo o a aquello que de alguna forma y medida es parte esencial de sí mismo. Por otro lado el Autoconcepto es un criterio que tiene una persona de sí misma; la descripción más cabal que una persona es capaz de dar de sí, en un momento dado. El énfasis recae en la persona como objeto de autoconocimiento, pero por lo general también incluye el sentimiento de lo que la persona misma concibe cómo es.

-Autodesarrollo.- Es una forma de condición de los individuos o de los grupos que gozan de determinada capacidad de decisión y gestión autónomas para alcanzar determinadas metas y progresos en base a recursos disponibles. Implica el empleo de cierta creatividad e iniciativa en el estilo de ser y hacer por si mismo.

-Poder (Social)- Es una aptitud o autoridad que se asume o se ejerce para participar y administrar las conductas de las personas o controlar las situaciones sociales en relación con intereses propios o comunes a un grupo u organización. Supone la aspiración de cierto status social y la disponibilidad de ciertas condiciones o recursos que le permitan prestigio e influencia sobre los demás.

- Seguridad.- Es la actitud de confianza en si mismo así como un sentimiento de relativa protección a otras personas. Es un estado en el que se garantiza la satisfacción de necesidades y deseo. Algunas veces implica que la satisfacción adviene sin esfuerzo, mas a menudo la satisfacción se obtiene después de un esfuerzo razonable.

4.6.- TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN UTILIZADAS EN EL ÁREA LABORAL

Defiende tus principios aunque tengas que hacerlo solo.
JACKSON BROWN

La integración de las teorías sobre la motivación en el trabajo es una tarea imponente, y probablemente imposible en esta etapa de desarrollo. Al retroceder y revisar las teorías desde una perspectiva amplia, subrayando los principales puntos de divergencia y convergencia. Landy y Trumbo (1985) hicieron la inteligente observación de que las teorías de la motivación con frecuencia son más complejas que la conducta que tratan de explicar. Ahora se intentará dar una breve resumen de las mismas, según Muchinsky (1988).las que se ilustran en la tabla1.

Teoría	Fuente de motivación	Soporte empírico	aplicabilidad
Teoría de las necesidades	Necesidades innatas o inconscientes.	Débil: poco soporte para las relaciones propuestas entre las necesidades	Muy limitada: la teoría carece de la suficiente especificidad para guiar la conducta
Teoría de la Equidad	Reducción de los sentimientos de tensión provocados por la percepción de injusticia.	Mixto: buen soporte para la injusticia por el mal pago; débil soporte para la injusticia por pago excesivo.	Limitada: se hacen comparaciones sociales, pero los sentimientos se pueden reducir por otros medios más que por un incremento de la motivación.
Teoría de las expectativas	Relación entre los resultados deseados	Moderado-Fuerte: más fuerte en los experimentos Intra-sujetos que intersujetos.	Fuerte: la teoría aporta una base racional sobre las razones de las personas para esforzarse, aunque no todas las conductas se determinan tan conscientes como se postula.
Teoría del Refuerzo	Programa del refuerzo que se utiliza para recompensar a las personas por su rendimiento o ejecución	Moderado: Producen un gran rendimiento.	Moderado: en ciertos empleos es posible el pago contingente a la ejecución, pero puede haber problemas éticos al intentar moldear la conducta.
Teoría del establecimiento de metas	Intención de dirigir la conducta hacia la consecución de metas aceptables.	Moderado-fuerte: el rendimiento es superior cuando se fijan metas.	Fuerte: ya que el establecimiento de metas no se restringe a un nivel de trabajador, ni a ciertos trabajos.
Teoría de la motivación intrínseca	Estados o sentimientos de competencia y autocontrol que derivan de la ejecución de tareas atractivas.	Mixto: no siempre las recompensas extrínsecas no siempre reducen la motivación intrínseca.	Muy limitada: poca evidencia de que las motivaciones internas duren por mucho tiempo.

Tabla1.-teorías de la motivación en el trabajo

Las teorías expuestas en el Tabla 1, reflejan las perspectivas diferentes de la motivación. Las teorías de las necesidades y la de la motivación intrínseca presuponen que las personas están motivadas por factores internos, bien por las necesidades innatas que hacen que se busque la satisfacción, bien por los sentimientos de placer y autocontrol que se derivan de la ejecución de tareas que nos resultan agradables.

La teoría de la expectativa y la teoría de establecimiento de metas presumen que las personas son racionales y actúan después de considerar detenidamente sus deseos, así mismo la relación entre la conducta y la consecución de los resultados o metas deseadas, tratan de maximizar las oportunidades de obtener lo que desean.

La teoría de la equidad y la del refuerzo suponen que estamos motivados por factores externos; así, de acuerdo con la teoría de la equidad, se suelen tener en cuenta las percepciones acerca de lo que dan y reciben los demás. Según la teoría del refuerzo, la motivación es el resultado de un programa de recompensas. Por consiguiente, existen diversas perspectivas teóricas: la motivación nace dentro de los seres debido a ciertas fuerzas no-concientes; es el resultado del cálculo racional acerca de lo que se debe hacer para conseguir lo que se quiere, o es el resultado de lo que se le “hace” a los sujetos que es.

¿Qué teoría es la más defendible? Hay cierto soporte empírico para cada una de ellas, pero algunas han recibido más apoyo que otras. Esto es, en parte, lo que hace que la motivación resulte tan interesante; ninguna teoría es totalmente “equivocada”, pero, hasta la fecha, tampoco ninguna de ellas ha recibido tanto soporte como para que sea declarada la teoría de la motivación. Incluso aquellas teorías que han contado con un fuerte apoyo científico hacen predicciones diferentes.

Sin embargo, para Vroom y Deci (1989), es probable que las dos mejores teorías sobre la motivación laboral sean la teoría de las expectativas y la teoría de establecimiento de metas. La teoría de las expectativas defiende el establecimiento de metas fáciles para potenciar la motivación; la probabilidad de que el esfuerzo conduzca al logro es muy alta. La teoría de establecimiento de metas defiende lo contrario: el establecimiento de objetivos difíciles. Quizás, las teorías sólo difieran en este punto respecto a la variable tiempo.

Así, al principio deberían establecerse unas metas muy fáciles para que el sujeto ganara confianza (expectativa) respecto a que su esfuerzo mejoraría el rendimiento, lo

cual le permitiría alcanzar las metas. A medida que crezcan las expectativas, se podrían establecer objetivos cada vez más altos, que conllevarán unos logros aún mayores. La teoría de establecimiento de metas enfatiza la dificultad de las metas; la teoría de las expectativas recalca la relación existente entre el esfuerzo, el rendimiento y la consecución de los resultados. Por lo tanto las predicciones realizadas por ambas teorías no necesariamente son contradictorias.

La motivación no solo fue uno de los primeros temas de investigación de la psicología sino también un tema útil y controvertido en la práctica. Algunos psicólogos como Hull, Skinner y Tolman (citados por Martínez, 2000) propusieron diferentes explicaciones acerca de las razones de los comportamientos de las personas. Sin embargo, estas teorías eran generales y limitadas para explicar la motivación de los trabajadores.

Consecuentemente, los estudios de los psicólogos organizacionales permitieron desarrollar un segundo grupo de teorías para explicar la motivación de los empleados en el medio laboral.

Según Reeve (1995), la relación entre el trabajo y la motivación, va más allá de la participación dentro de una orientación motivacional extrínseca. Las fuentes de insatisfacción laboral crónica relevantes al estudio de la motivación intrínseca son: 1) los conflictos interpersonales con otros trabajadores, especialmente con los jefes, y 2) los trabajos monótonos que no suponen ningún reto. Este autor también llegó a comprobar que los controles extrínsecos disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las comunicaciones de competencia aumentan la motivación intrínseca.

4.7. PERSPECTIVAS

La verdadera prueba de que se ha nacido con grandes cualidades, estriba en haber nacido sin envidia.
FRANCOIS DE LA ROCHEFOCAULD

Si se pudiera separar lo mejor de cada una de estas teorías, según Muchinsky (1988), se llegaría a las siguientes conclusiones: (1) La teoría de las necesidades sostiene que las diferencias individuales son importantes y que nuestros esfuerzos siempre se canalizan hacia la satisfacción de las necesidades de supervivencia antes de dirigirse a la satisfacción de las necesidades sociales, también porque las personas individualmente tienen diferentes necesidades y deseos; (2) La teoría de la equidad insiste en que lo que la persona hace, se explica en parte, por lo que hacen las demás personas que le rodean porque son seres sociales y lo que hace y cómo lo hace hasta cierto punto está condicionado por las estructuras y las relaciones sociales; (3) La teoría de las expectativas sitúa la motivación a un nivel de elección consciente, o sea, se decide deliberadamente cuándo y cuánto esforzarse en el trabajo en función de los beneficios que se espera conseguir con ese esfuerzo; (4) La teoría de establecimiento de metas insiste en que la motivación se maximiza mediante el establecimiento de objetivos específicos, los cuales previenen la mala utilización de los esfuerzos; (5) La teoría del refuerzo sostiene que la motivación es mayor cuando al sujeto se le refuerza por unidad de ejecución y no por unidad de tiempo; (6) Finalmente, la teoría de la motivación intrínseca sugiere que las personas prefieran invertir su esfuerzos en aquellas tareas que estimulan los sentimientos de competencia y de control personal. Una teoría integradora de la motivación, basada en los puntos fuertes de cada una de las teorías anteriores, abarcaría todos los descubrimientos tal y como lo establece la investigación científica. Mitchell (1982) piensa que se debe luchar por integrar las teorías existentes sobre la motivación. No se necesita más teorías sobre la motivación, sino consolidar las teorías ya establecidas. Algunos autores ya lo han intentado; así por ejemplo, Garland (1984) combinó elementos de la teoría de las expectativas y de la teoría de establecimiento de metas. Posteriormente; Perry y Porter (1982) observaron que la mayor parte de los conocimientos que se poseen sobre la motivación provienen del sector privado (negocios, y empresa), y considera necesario ampliar las teorías para incluir al sector estatal.

Uno de los propósitos que tuvo Moss (1974), autor de la WES, fue la búsqueda de una teoría psicológica que integrara diversos factores (aceptación social, reconocimiento social, autoestima, autodesarrollo, poder y seguridad) y sus “respectivos niveles motivacionales (activación, expectativa, ejecución, incentivo y satisfacción), así como ciertas condiciones subyacentes (diferencias individuales e historial de vida). Es así que, propone un modelo teórico (ver Figura 1) acerca de la estructura funcional de las motivaciones, sobre todo de tipo psicosocial. Considera que las motivaciones constituyen un complejo proceso donde se incluyen distintos componentes subjetivos (nivel de activación, nivel de expectativa, nivel de ejecución, nivel de incentivos, y nivel de satisfacción) y objetivos (las influencias externas y las metas o estrategias) que juegan un poderoso papel en la conducta humana, pues como lo señalan los autores clásicos como Cohen (1994), las motivaciones no son hechos de comportamiento claramente observables o aspectos de experiencia directa.

METAS ORGANIZACIONALES	INFLUENCIAS SOCIALES
NIVELES DE MEDIDA:	FACTORES MOTIVACIONALES
Activación	aceptación
Expectativa	reconocimiento
Ejecución	autoestima
Incentivos	autodesarrollo
Satisfacción	poder
	seguridad
DESEMPEÑO PERSONAL	DIFERENCIAS INDIVIDUALES

Fig. 1 Modelo T

Respecto al modelo propuesto, cabe señalar que las motivaciones, sobre todo psicosociales, no son procesos estáticos y rígidos, sino que se presentan fluctuantes e influenciados por condiciones sociales y medio-ambientales, lo cual dificulta su investigación evaluativa. Así mismo, no sólo existen diferencias individuales en la naturaleza de los motivos que impulsan a la acción o activación, sino que también cambian y se aprenden nuevas formas de conducta a lo largo del ciclo vital y laboral en particular, en razón de las metas y estrategias personales.

4.8.- PSICOLOGÍA AMBIENTAL Y URBANA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES PARA EL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL.

No puedo cambiar la dirección del viento, pero sí ajustar mis velas para llegar siempre a mi destino.
JAMES DEAM

Dentro de las organizaciones, la psicología ambiental tiene gran importancia, pues el medio ambiente nos informa sobre los individuos, sobre sus valores e intereses, esta noción informa tanto del medio ambiente natural(ecosistemas, recursos naturales , fenómenos naturales), como el medio ambiente construido o acondicionado(hogar, trabajo, escuela). En la psicología ambiental las nociones de espacio y de lugar son muy importantes, incluso centrales, porque ellas permiten reconocer el nivel de control de los individuos sobre el medio.

El comportamiento en el trabajo debe considerarse según la fórmula de Lewin (1967) que estipula en términos generales que el comportamiento (C), es una función de la persona (P) y de su medio ambiental social (A).

$$C = f (P.A)$$

Al respecto, Atkinson (1964), elaboró un modelo formal de conducta motivada que pone un énfasis considerable en las determinantes ambientales (clima organizacional) de la motivación. Los postulados fundamentales del modelo de Atkinson pueden resumirse aproximadamente de la manera siguiente:

- El hecho de que los motivos resulten o no estimuladores depende de la situación, el medio ambiente o clima percibidos por el individuo.
- .-Las propiedades particulares del clima sirven para estimular diversos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influirá sobre la conducta hasta que sea estimulado por una influencia ambiental apropiada.
- . Los cambios del medio ambiente percibido producen cambios en el patrón de motivación estimulado.
- Cada una de las clases de motivación está dirigida a satisfacer una clase diferente de necesidad. El patrón de motivación estimulado producirá un cambio de conducta.

Los psicólogos muy especialmente Mc Clelland (1961) de la Universidad de Harvard, descubrió que la mayoría de las personas tienen cierto grado o nivel de motivos sociales en su pensamientos pero rara vez con la misma fuerza. Una persona puede

tener elevada necesidad de afiliación (reconocimiento y/o aceptación social), baja de logro y moderada de poder. Una persona así se inclinaría a pensar más acerca de la amistad que en hacer un buen trabajo o controlar a los demás. Su motivación para el trabajo será de orden diferente al del empleado de elevada motivación de logro y bajas motivaciones de afiliación y poder. Así mismo, si la pauta de motivo de una persona permanece bastante igual en condiciones propicias, no estimuladas, es posible una motivación en particular mediante sugerencias proporcionadas por el medio externo.

Esto significa, según Kolb (1971), que la conducta relacionada con el logro, la afiliación y el poder, es una función de los intereses o expectativas que serán recompensados o satisfechos por el medio en que se encuentra: por ejemplo, su percepción del contexto. De modo que la tendencia a actuar de manera orientada por el logro, no significa necesariamente que la persona tiene una motivación elevada del mismo. Algo o alguien puede, al crear un ambiente “de logro”, estimular la conducta orientada por éste en personas con escasa motivación de este tipo.

La psicología ambiental es definida por Holahan (1999) como un área de investigación-acción en las interrelaciones del medio ambiental-social con la conducta y experiencias humanas. La psicología ambiental se caracteriza por el enfoque interintradisciplinario, holístico y adaptativo del comportamiento en relación con el medio. Es por ello que el medio ambiental en general debe entenderse como un espacio de vida individual y social que condiciona o determina ciertas necesidades y satisfacciones psicológicas. Algunas investigaciones de Holahan (1999) tratan sobre la interrelación de las diferencias de género, la selección de amistades y las frecuencias sociales con respecto a los espacios de vida de las personas.

Los psicólogos sociales como Alvaro (1996) han señalado que las características del ambiente urbano como el ruido excesivo, la alta aglomeración o centralismo de personas y vehículos, la informalidad, la violencia, etc., puede conducir a la gente al aislamiento, el stress o la insatisfacción generalizada. La Psicología Comunitaria también ha observado que, los residentes sobre todo urbanos enfrentan la sobrecarga de información social por medio de la hostilidad hacia a otras personas y con falta de solidaridad para quienes los necesitan así como una gran competencia individual grupal o institucional.

Características o condiciones psicosociales favorables o no en alguna forma y medida también presentan las zonas semiurbanas e inclusive urbano-marginales que muy bien podrían investigarse según las pautas de Ponce de León (2000).

Los marginados de la urbe, según esta autora son los adultos y ancianos varones o mujeres, jóvenes y niños que vemos en las calles sobreviviendo y ejerciendo el oficio del subempleo, la desocupación u ocio, la mendicidad y las actividades antisociales. Algunas personas con ciertos estudios o experiencia laboral tienen la escasa oportunidad de encontrar trabajo, aunque eventual y con remuneración baja o a destiempo. Inclusive los profesionales titulados, están sobrecalificados o son seleccionados subjetivamente y discriminados por edad, apariencia física o universidad de procedencia. Para sobrevivir se instalan en cualquier espacio libre donde construyen e improvisan habitaciones sin ventana ni baño y forman asentamientos carentes de servicios básicos, como agua y desagüe, luz, pavimentación y transporte público. Estos lugares se constituyen en espacios caóticos donde se concentran diversos problemas como insalubridad, contaminación, morbilidad y mortalidad, hacinamiento, promiscuidad, alcoholismo, drogadicción, violencia, alienación, desculturización, anomia e inmoralidad, y en todo este contexto urbano y marginal tienen que sobrevivir los trabajadores, algunos en forma resiliente o desafiante y otros con una gran desmotivación.

4.9.- DIFERENCIAS INDIVIDUALES

Cada uno labra su propia corona, cada quien es
hijo de sus obras.
JOSÉ INGENIEROS

Si bien las diferencias de sexo y edad se encuentran en la mayoría de las investigaciones psicológicas, para Pueyó (1997), es común que no se sepa a ciencia cierta si las diferencias entre las personas son generalmente mucho mayores que las diferencias entre los grupos. Por lo tanto, el conocer únicamente la afiliación al grupo del individuo pocas veces nos dirá algo de éste, aún cuando conozcamos el desempeño promedio del grupo. Si bien existen dos tipos de diferencias individuales que son, las intraindividuales y las interindividuales, en el presente estudio se ha preferido tener en cuenta éstas últimas, toda vez que están referidas a las diferencias entre las personas por ejemplo en la presente investigación las diferencias motivacionales pueden deberse al sexo, la edad, el nivel del trabajador y tipo de contrato. O sea la gente demuestra tener virtualmente una gran variabilidad en todas las dimensiones físicas, psicológicas y sociales.

A continuación se tratará de explicar la importancia que tiene el considerar la edad cronológica en las diferencias individuales o grupales, sin que ello signifique que el sexo, el nivel del trabajador y tipo de contrato, sean variables menos importantes. Ahora bien, las etapas de vida del trabajador corresponden al ciclo vital en el que se encuentra, el cual a su vez, está determinado por su edad cronológica. En base a las ocho etapas del desarrollo identificadas por Erickson (1976), se destaca las características de sólo dos etapas, porque son las que mayormente corresponden a los grupos de estudio de la presente investigación.

- **De 22 a 32 años:** Adultez joven (**intimidad Vs aislamiento**). La preocupación central es el establecimiento de relaciones humanas profesionales e institucionales. Selección y prueba de diferentes estilos de vida y roles. La meta de triunfar en la carrera tiene un valor adicional. Período de transición y desasosiego acerca del progreso. Muchos se preocupan de si están ubicados en el sitio correcto o si están encaminándose hacia la dirección deseada lo suficientemente rápido. El cambio de trabajo y de institución es común, porque este grupo ya está tomando conciencia de

que la movilidad en el trabajo comenzará a declinar en el futuro no muy distante. Este proceso puede darse suavemente o bajo una crisis dolorosa.

- **De 33 a 43:** Adultez intermedia (**Generatividad Vs Estancamiento**). Para las personas ambiciosas orientadas hacia su carrera este período está marcado por una enorme concentración en el trabajo, en el progreso y en la creatividad. Como consecuencia, los contactos sociales tienden a reducirse si se comparan con los de la etapa anterior. A muchos la carrera y las actividades familiares les dejan muy poco tiempo para otras relaciones. Se focalizan en una agenda específica para realizar las metas y para progresar en varios campos. La movilidad comienza a declinar rápidamente. Se reconoce que nunca se alcanzarán muchas ambiciones juveniles y que ésta será su última oportunidad para progresar en su carrera o para cambiar de dirección. Se revaloran las opciones del estilo de vida pasada, se eliminan los elementos negativos y se ensayan nuevas opciones. Se hacen cambios radicales en aspectos básicos, como el matrimonio o la ocupación, que pueden resultar en una desilusión mayor. Otras de las variables que es necesario considerar en las diferencias individuales es el tipo de contrato y nivel del trabajador o sea el comportamiento laboral según Flores (1996) presenta cambios o transiciones de acuerdo con los tres niveles siguientes:

-Nivel operativo. Usualmente, cuando la persona comienza a trabajar desempeña tareas de tipo rutinario que deben ser aprendidas y ejecutadas velozmente, en este nivel, la persona cumple una determinada función técnica que tiene que ver con el manejo de algún equipo, técnica o material. Muchas personas están satisfechas cumpliendo este tipo de tareas; otras, en cambio, prefieren migrar hacia nuevas responsabilidades.

- Nivel Mandos medios o táctico. En este nivel la persona cumple una función más integrada a la tarea de otras personas. Para desempeñarla exitosamente requiere ciertas habilidades interpersonales que le permitan comunicarse con eficacia, actuar como miembro de un equipo, influir en los demás, establecer alianzas, aquí se encuentran coordinadores, supervisores, jefes de Departamento.

- Directivos. Este último exige que la persona tome decisiones pensando en toda la institución y en un largo plazo. La persona necesita analizar los distintos elementos que

actúan en una determinada situación y luego integrarlos en un mapa global que refleje el estado actual de la organización.

Por otro lado otra variable que determina el resultado de cualquier investigación menciona Martínez (2000) es el sexo los individuos, siendo este definido como la condición biológica que determina ser hombre o mujer según los órganos sexuales externos.

4.10.-INVESTIGACIONES RELACIONADAS

Créeme en tu corazón brilla la estrella de tu destino.
FRIEDRICH SCHILLER

Aliaga, Ponce y Pecho (2000) elaboraron una escala para evaluar el desempeño de los profesores de aula en dos universidades . La escala total de 35 reactivos tuvo una finalidad elevada y satisfactoria, y el análisis factorial por medio de la técnica de los componentes principales indica la unidimensionalidad de la escala aunque la rotación varimax posterior identifica dos factores denominados Didáctica Motivada y Orientación; estructura factorial que señalaría las dos características esenciales del desenvolvimiento del docente en el aula: la guía y facilitación del aprendizaje, y la motivación efectiva hacia el alumno.

Palma (2000), estudió la motivación y el clima laboral en una muestra de profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas . Los instrumentos empleados fueron las escalas de motivación y clima laboral bajo el enfoque de McClelland y Litwing. Los resultados evidencian niveles medios de motivación y clima laboral, y diferencias solo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios, no así, en relación al clima laboral, en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio.

García y Barbero (1998), realizaron un trabajo que formó parte de una línea de investigación orientada hacia el estudio de los factores motivacionales que predominan en la satisfacción laboral en los jóvenes de primer empleo sin formación profesional previa . Se aplicó el cuestionario de WES “motivaciones laborales”. Los resultados obtenidos nos permiten mantener que dicho colectivo se siente más motivado por las consecuencias derivadas del trabajo (aspectos extrínsecos) como son la adaptación al medio social y la remuneración económica que por el desarrollo de la actividad en sí y su formación profesional (aspectos extrínsecos), pudiendo derivarse de tales resultados la falta de eficacia de los programas de formación ocupacional.

Boneva, Frieze, Ferligoj, Jarosová, Pauknerová y Orgocka (1998), de las universidades de Pittsburg, Slovenia, Praga y de Illinois, respectivamente, desarrollaron el modelo de estructura motivacional de la personalidad migratoria basado en la teoría de

McClelland. Este modelo se probó con 1839 personas de las universidades referidas, y los datos fueron recogidos entre los años 1993 y 1996. Los análisis de Marova confirmaron las hipótesis para los motivos de logro y de poder. O sea, estudiantes que querían emigrar tenían mayor motivación de logro y poder que aquellos que quisieron quedarse.

Este modelo también se aplicó a los trabajadores migratorios interiores con resultados similares al de los estudiantes. Se sostiene que este modelo es específico para regiones o países de estancamiento económico y que puede invertirse para regiones o países de crecimiento económico. Solo se aceptó en parte las hipótesis sobre los motivos de afiliación. Los resultados sugieren que los factores psicológicos, sobre todo las motivaciones psicosociales, son importantes predictores en la (e)migración.

Campos (1996), en base a un modelo causal-explicativo, realizó un estudio sobre las características demográficas (edad y sexo), académicas (tenencia o no de título profesional y experiencia docente), factores psicológicos (actitudes frente a la enseñanza) y del clima organizacional (labor en el sector privado o estatal) en una muestra de docentes del nivel primario perteneciente a trece Unidades de Servicios Educativos de Lima, para lo cual se aplicó el Inventario de Actitudes Docentes de Minnesota M.T.A.I., hallándose diferencias significativas en algunas de las hipótesis formuladas respecto a las variables demográficas y gestión educativa, mas no en los aspectos académico y docente.

El estudio de Alvarez (1994) se inscribe en una línea de interés por el comportamiento humano dentro de la organización, centrandó su atención en la motivación del individuo, formulándose preguntas, objetivos e hipótesis sobre las motivaciones para el trabajo, el nivel de incentivo del dinero, la diferencia de los esfuerzos en el trabajo y, los factores de satisfacción e insatisfacción de la tarea. La muestra de estudio estuvo constituida por trabajadores de una empresa estatal de Lima. El instrumento que se utilizó fue el Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota, el mismo que mide diez factores específicos y consta de 100 items.

Estadísticamente se hallaron algunas diferencias relativas y también significativas respecto a la edad, tiempo de servicio y grupo ocupacional.

Zegarra (1993) en un trabajo de tipo descriptivo correlacional, se propuso demostrar que la valoración del rendimiento laboral guarda alta correlación positiva con el estado motivacional del trabajador. La muestra estuvo compuesta por docentes del sexo femenino de un centro educativo nacional de la ciudad de Arequipa. Como instrumento de medición se utilizó una escala estimativa de grados múltiples para medir el grado de rendimiento laboral (variable independiente) y una escala aditiva para medir la motivación en grados (variable dependiente). Se encontró que cuando el estado motivacional es elevado, el rendimiento en el trabajador tiende a ser elevado y viceversa. Por lo tanto es posible utilizar las técnicas de valoración del rendimiento laboral para inferir con buena aproximación el grado de motivación de los trabajadores. De lo expuesto con anterioridad surge la inquietud de conocer como la cultura organizacional y el clima laboral influyen en la motivación de los trabajadores de la Delegación Iztapalapa.

En esta búsqueda se evaluará la percepción de los empleados respecto a si la empresa donde laboran los motiva para el logro de objetivos de la misma y de los propios.

5. - METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

5.1.- Objetivos Generales

- a. Describir el perfil de los niveles en los factores motivacionales que presenta el grupo de trabajadores de la delegación iztapalapa.
- b. Describir y comparar los *niveles* motivacionales de activación, expectativa, ejecución, incentivo y satisfacción considerando las variables género, nivel del trabajador y tipo de contrato.
- c. Describir y comparar los *factores* motivacionales de aceptación social, reconocimiento social, autoestima, autodesarrollo, poder y seguridad, considerando las variables género, nivel del trabajador y tipo de contrato.

5.2.-Planteamiento del problema

¿Difieren los niveles de activación, expectativa, ejecución, incentivo y satisfacción del factor *aceptación social* , cuando se consideran las variables sexo, edad, nivel del trabajador y tipo de contrato en los trabajadores de la delegación Iztapalapa, según el clima laboral percibido?.

¿Difieren los niveles de activación, expectativa, ejecución, incentivo y satisfacción del factor *reconocimiento social*, cuando se consideran las variables sexo, edad, nivel del trabajador y tipo de contrato en los trabajadores de la delegación Iztapalapa, según el clima laboral percibido?.

¿Difieren los niveles de activación, expectativa, ejecución, incentivo y satisfacción del factor *autoestima*, cuando se consideran las variables sexo, edad, nivel del trabajador y tipo de contrato en los trabajadores de la delegación Iztapalapa, según el clima laboral percibido?.

¿Difieren los niveles de activación, expectativa, ejecución, incentivo y satisfacción del factor *autodesarrollo*, cuando se consideran las variables sexo, edad, nivel del trabajador y tipo de contrato en los trabajadores de la delegación Iztapalapa, según el clima laboral percibido?.

¿Difieren los niveles de activación, expectativa, ejecución, incentivo y satisfacción del factor *poder*, cuando se consideran las variables sexo, edad, nivel del trabajador y tipo de contrato en los trabajadores de la delegación Iztapalapa, según el clima laboral percibido?.

¿Difieren los niveles de activación, expectativa, ejecución, incentivo y satisfacción del factor *seguridad*, cuando se consideran las variables sexo, edad, nivel del trabajador y tipo de contrato en los trabajadores de la delegación Iztapalapa, según el clima laboral percibido?.

5.3.- Hipótesis

A. General

H1 Existen diferencias significativas en los puntajes medios alcanzados en los niveles de activación, expectativa, ejecución, incentivo y satisfacción cuando se consideran las variables sexo, edad, nivel del trabajador y tipo de contrato.

B. Específicas

H1 Existen diferencias significativas en los puntajes medios alcanzados en los niveles de activación, expectativas, ejecución, incentivo y satisfacción del factor *aceptación social* al compararse a un grupo de trabajadores varones y mujeres, de 22-32 y de 33-43 años, con base y eventuales, de nivel operativo o mandos medios

H2 Existen diferencias significativas en los puntajes medios alcanzados en los niveles de activación, expectativas, ejecución, incentivo y satisfacción del factor *reconocimiento social* al compararse a un grupo de trabajadores varones y mujeres, de 22-32 y de 33 a 43 años, con base y eventuales, de nivel operativo o mandos medios

H3 Existen diferencias significativas en los puntajes medios alcanzados en los niveles de activación, expectativas, ejecución, incentivo y satisfacción del factor *autoestima* compararse a un grupo de trabajadores varones y mujeres, de 22-32 y de 33-43 años, con base y eventuales, de nivel operativo o mandos medios

H4 Existen diferencias significativas en los puntajes medios alcanzados en los niveles de activación, expectativas, ejecución, incentivo y satisfacción del factor *autodesarrollo* al compararse a un grupo de trabajadores varones y mujeres, con base y eventuales, de nivel operativo o mandos medios

H5 Existen diferencias significativas en los puntajes medios alcanzados en los niveles de activación, expectativas, ejecución, incentivo y satisfacción del factor *poder* al compararse a un grupo de trabajadores varones y mujeres, de 22-32 y de 33-43 años, con base y eventuales, de nivel operativo o mandos medios

H6 Existen diferencias significativas en los puntajes medios alcanzados en los niveles de activación, expectativas, ejecución, incentivo y satisfacción del factor *seguridad* al compararse a un grupo de trabajadores varones y mujeres, con base y eventuales, de nivel operativo o mandos medios

5.4.-Población

La población estuvo conformada por 1719 trabajadores de la Delegación Iztapalapa, Dicha Delegación para brindar mejores servicios y llegar a un numero mayor de personas atendidas, se divide en 5 direcciones territoriales (oficinas de atención) las cuales tienen servicios de: limpia, servicios Urbanos, programas sociales, jurídico, obras publicas.

Territorial	Nivel del trabajador		Sexo		Edad		Contrato	
	Medios	operativos	Varón	mujer	22-32	33-43	Base	eventual
Centro	18	315	126	207	167	166	32	301
Aculco	17	328	171	174	173	172	45	300
Catalina	17	328	172	173	172	173	28	317
Juárez	20	328	173	175	174	174	20	328
Paraje	19	329	164	184	174	173	25	323

Tabla 2.- distribución de los trabajadores de la Delegación iztapalapa.

5.4.1.Muestreo y características de la muestra

La población comprendía diversos estratos ubicados por tipo de contrato, es decir eventual o de base y la selección se realizó a través de un muestreo aleatorio simple, sorteándose los integrantes de cada subgrupo según el sexo, la edad, el nivel del trabajador (operativo o mandos medios) y el tipo de contrato, hasta completar la muestra tentativa. La fórmula que se tuvo en cuenta para determinar el tamaño de n (muestra) fue tomada de Hernández, Fernández y Baptista (1997) y es la siguiente:

$n' = S^2_{\text{varianza de la muestra}}$

$V^2_{\text{varianza de la población}}$

La cual se ajustó al conocerse el tamaño de N (población).

Entonces se tiene que:

$n' = \frac{n}{1 - n'/n}$

$1 - n'/n$

la muestra estuvo conformada por 463 sujetos de estudio, ver tabla 2 con la distribución de los trabajadores de la Delegación iztapalapa.

5.5. Variables de investigación

Considerando que con la asignación de variables dependientes e independientes, permite establecer diferencias entre grupos, (Hernández, Fernández y Baptista, 1997) se plantea las siguientes variables:

5.5.1.Variables independientes:

Sexo: varon, mujer.

Edad: de 22 a 32 años y 33 a 43 años.

Nivel del trabajador: operativo, Mandos medios

Tipo de contrato: Eventual o base.

5.5.2.Variable dependiente:

La motivación que esta formada por los niveles de Activación, Expectativa, Ejecución, Incentivos y satisfacción de los factores de Aceptación Social, reconocimiento social, autoestima, autodesarrollo, poder y seguridad que los sujetos perciben de su clima laboral de trabajo.

5.6.- Instrumento y Procedimientos de Recolección de Datos

La importancia de la evaluación del desempeño y motivación laboral ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el personal lleva a cabo sus labores. En función a la presente investigación se aplico, la escala del ambiente del trabajo (WES) editada y publicada por TEA de España en 1974, creada por el psicólogo Moos. La Escala fue administrada en forma grupal en un tiempo que osciló entre 30 y 40 minutos. Fue posible comprobar el grado de confiabilidad referido por el autor de la Escala encontrándose en el presente estudio un Alpha de .9395.

5.6.1.-Características Generales de la Escala

Como características generales se puede referir que esta escala ha sido diseñada, en primer lugar, para apreciar la estructura diferencial, dinámica y funcional del sistema motivacional de la persona, según el clima laboral que perciba; esto en base a cinco componentes básicos de conducta (pluridimensional), y en segundo lugar, para explicar el comportamiento de la persona, sobre todo en el ámbito laboral. Entre los objetivos de la Escala se debe destacar:

- a. Estudiar los procesos psicológicos involucrados en la estructura dinámica de las motivaciones (emocionales, cognoscitivas y situacionales).
- b. Conocer la importancia relativa de los motivos laborales de cada una de las personas.
- c. Delimitar el rango de los incentivos y el nivel de satisfacción.
- d. Observar el nivel de rendimiento-ejecución en cada una de las motivaciones.

5.6.2.- Contenido de la Escala

A partir de serie de motivaciones realizadas por Moss, el análisis factorial, permitió al autor de la Escala, determinar el número y naturaleza de motivos laborales, pues era evidente que algunas de esas necesidades aludían a los siguientes factores:

a. Aceptación social (As)

Es la necesidad de integración y de relaciones socio-afectivas con otras personas. Este factor incluye los motivos de afiliación y pertenencia al grupo.

b. Reconocimiento social (Rs)

Es la búsqueda de aprobación social y consideración por parte de los demás, tanto por sus esfuerzos como por su valía personal. Tiende a buscar prestigio personal y profesional.

c. Autoestima (Ae)

Es la valoración personal y confianza en sí mismo. Supone el autoconcepto de la propia persona.

d. Autodesarrollo (Ad)

Es la necesidad y tendencia a desarrollar las capacidades personales, realizar proyectos y proponerse nuevas metas en la vida. Incluye motivos de logro, realización, expresión creativa y de desarrollo de la propia iniciativa.

e. Poder (Po)

Es la preocupación (a veces excesiva) que la persona tiene por conseguir prestigio y éxitos profesionales y, al mismo tiempo, de buscar los medios y condiciones para influir y dirigir a otras personas.

f. Seguridad (Se)

Es la búsqueda de estabilidad psíquica en base a las circunstancias que le rodean: familiares, laborales y sociales.

Respecto a los componentes de medida de los factores motivantes, los aspectos o niveles que se evalúan a través de esta Escala son cinco y se denominan así:

a. Nivel de activación (Act)

Es el factor motivante o de impulso activador de la conducta. Alude al estado de alerta y/o actividad general “arousal” que determinan el comportamiento en orden a la consecución de unas metas.

b. Nivel de expectativa (Exp)

Es la anticipación cognitiva por parte del sujeto acerca de la probabilidad de alcanzar un éxito (o fracaso) en una determinada tarea. Probabilidad percibida de que haciendo un determinado esfuerzo se alcanzará un determinado incentivo o recompensa.

c. Nivel de ejecución (Eje)

Es la cantidad y calidad de tareas que un individuo logra mediante el esfuerzo y el empleo de recursos disponibles. Supone una relación entre el nivel de activación, el incentivo y la eficacia de la conducta.

d. Nivel de incentivos(Inc)

Es la valoración atribuida a hechos, acciones y situaciones que pueden motivar la conducta. Es la importancia que la persona atribuye o concede a ciertos factores externos, como por ejemplo las condiciones ambientales del trabajo, el salario, la participación, etc.

e. Nivel de satisfacción (Sat)

Se refiere al grado según el cual los incentivos corresponden o superan el nivel de aspiración y que el individuo juzga justo o inadecuado. Por tanto, el nivel de aspiraciones funciona como regulador del éxito o fracaso.

Moss (1974), justifica los factores elegidos, afirmando que la elección de los seis factores o motivaciones laborales básicos de la Escala se apoya en la técnica del análisis factorial de los componentes principales, tales como la afiliación, la pertenencia de grupo, la estima personal, el reconocimiento social, la realización, la iniciativa, el logro, el poder y la seguridad.

5.6.3- Material de la Escala

El material de la Escala comprende el manual, el cuadernillo (90 ítems tipo Licker), plantillas, hoja de respuestas y perfil individual (Ver Anexo).

5.6.4.- Justificación Estadística

Para la confiabilidad, el autor de la Escala calculó los índices de consistencia con dos procedimientos: pretest-postest (con intervalo de 15/20 días) y mediante la correlación de las dos mitades pares-impares, y corrección posterior del índice con la fórmula de Spearman-Brown. En términos generales, los índices fueron menos inconsistentes con el procedimiento de pares-impares. Para analizar la validez de la Escala, Moos utilizó dos procedimientos: composición factorial y validez convergente.

5.6.5- Normas y criterios de corrección

Para la corrección se utilizaron seis plantillas transparentes (una para cada factor), con cinco franjas verticales (una para cada componente o nivel). En cada factor se tuvo en cuenta que:

- En los niveles de Activación, Expectativa y Ejecución se sumaron los puntos totales.
- En Incentivos y Satisfacción la puntuación fue la suma de las valoraciones dadas a los enunciados elegidos.

El procedimiento fue el siguiente:

- a) Se coloca la plantilla de cada factor sobre la Hoja de respuestas de modo que coincidan las esquinas de los cuadros.
- b) En Activación y Expectativa se obtiene la puntuación del sujeto sumando uno o dos puntos (según que la respuesta marcada en la plantilla indique 1 o 2) por cada contestación que coincida con la señalada en la plantilla, y su resultado se anota en la parte inferior de la Hoja, en la casilla correspondiente.
- c) En Ejecución se suman los valores positivos y los negativos y se halla la diferencia antes de anotar el resultado en la casilla correspondiente de la Hoja.
- d) En Incentivos y Satisfacción, se suma los puntos de los valores (1, 2, 3 o 4) de las respuestas del sujeto que coincidan con los recuadros de la plantilla.
- e) Las puntuaciones directas recogidas en la parte inferior de la Hoja pueden transformarse en centiles.

Puntuaciones máximas en cada componente En la siguiente tabla 3 se recogen las puntuaciones máximas que pueden obtenerse en cada uno de los componentes o niveles de cada factor.

FACTOR	Act	Exp	Eje	Inc.	Sat
As	20	16	15	24	24
Rs	19	15	15	48	48
Ac	20	16	16	48	48
Ad	20	16	18	48	48
Po	20	16	14	24	24
Se	20	16	15	24	24

Tabla 3.-Puntuaciones máximas de cada uno de los niveles.

5.6.6- Valoración e interpretación de los resultados

Esta tarea puede enfocarse desde dos perspectivas:

a) Se analiza la jeraquía de los factores motivacionales dentro de cada componente, comparando las puntuaciones centiles alcanzadas por el sujeto en el mismo componente de los seis factores; es decir, se trata de ver el peso relativo de cada motivo psicosocial en los distintos componentes.

En Incentivos y Satisfacción interesa conocer el rango o grado de cada uno en los distintos factores.

b) Se observa la relación de los componentes de cada factor, para ver si hay una aparente correspondencia entre las puntuaciones de cada factor. Para ello se tienen en cuenta, como punto de referencia, las puntuaciones centiles de cada componente en dicho factor.

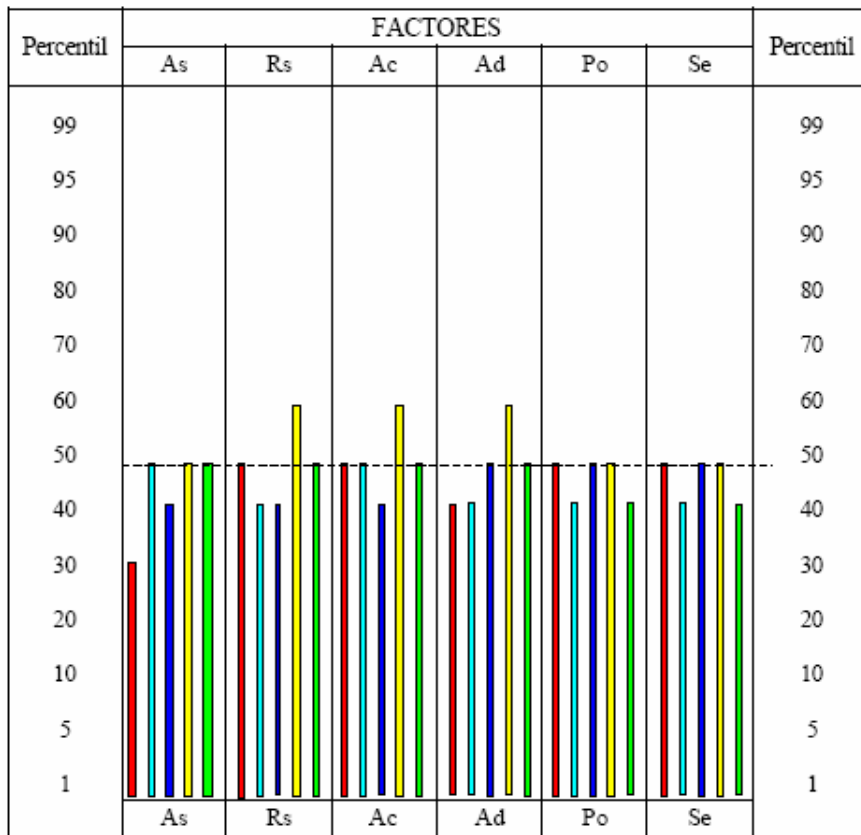
Una interpretación más inmediata y directa de los resultados intraindividuales ofrece la estructura diferencial y dinámica de las motivaciones y orienta el análisis de los mismos atendiendo a cada uno de los componentes.

5.7.-Diseño de Investigación

Se empleó el diseño de investigación descriptivo-comparativo, el cual se basa, según Sánchez y Reyes (1984), en la consideración de investigaciones descriptivas simples; esto es, la recolección de información relevante de la muestra.

6.- ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Análisis del perfil general de motivaciones laborales según el clima laboral percibido para la muestra total. Según Moos las motivaciones laborales de la persona se pueden deducir de sus respuestas expresadas en la escala, en la figura 1 se aprecia que el nivel de incentivo en los factores de Reconocimiento Social, Aceptación Social y Autodesarrollo, es el que se presenta mayor percentil ($P_c = 60$) mientras que el nivel de activación en el factor de aceptación es el que obtiene el menor percentil ($P_c = 30$), mientras que el nivel de satisfacción en los factores de Aceptación Social, Reconocimiento Social, Autoestima y Autodesarrollo alcanza un percentil normal ($P_c = 50$)



Factores : As = Aceptación Social; Rs = Reconocimiento Social; Ac = Autoestima;
Ad = Autodesarrollo; Po = Poder; Se = Seguridad.

Niveles : Act = Activación (red) Inc = Incentivo (yellow)
Exp = Expectativa (cyan) Sat = Satisfacción (green)
Ejec = Ejecución (blue)

gráfica 1.- Perfil de los niveles de motivacionales según el clima laboral percibido para la muestra total.

Análisis de resultados de las factores motivacionales según la variable demográfica sexo.

En la tabla 4 se aprecia que al compararse la muestra de trabajadores de la Delegación Iztapalapa según el sexo, se encuentran diferencias significativas al .05 en dos factores motivacionales (autoestima y poder) a favor de los varones.

Tabla 4.- medias, desviaciones estándar, puntuaciones t y niveles de significación alcanzados en los factores de la escala de motivación laboral WES al comparar a varones (n= 225) y mujeres (n=238)

Factor	Sexo	Medias	D.S.	t	Sig.
As	Varones	68.20	12.98	-.048	.962
	mujeres	68.26	12.10		
Rs	Varones	92.40	15.36	1.369	.172
	Mujeres	90.46	15.00		
Ac	Varones	92.92	14.46	2.426	.016*
	Mujeres	89.63	14.71		
Ad	Varones	99.83	17.26	1.788	.074
	Mujeres	96.96	17.30		
Po	Varones	50.97	13.72	2.231	-.026*
	mujeres	48.20	12.08		
Se	Varones	53.42	11.38	1.196	.232
	mujeres	52.17	11.09		

* p< .05

Análisis y resultados de los factores motivacionales según la variable demográfica edad cronológica.

En la Tabla 5 se observa que al compararse la muestra de trabajadores de la delegación iztapalapa según la edad no se aprecia diferencias significativas al .01 ni al .05 en ninguno de los factores motivacionales (Aceptación Social, Reconocimiento Social, Autoestima, Autodesarrollo, Poder y Seguridad). Sin embargo, se puede distinguir que los trabajadores de 22 a 32 años presentan una mayor motivación o necesidad (M = 10.17) de Activación respecto a la Seguridad que los trabajadores de 33 a 43 años (M = 9.97)

tabla 5.- Medias, desviaciones estándar, puntuaciones t y niveles de significación alcanzados en los factores de la escala de motivación WES al comparar un grupo de trabajadores de la delegación iztapatlapa de 22 a 32 años (N = 244) y de 33 a 43 años (N = 219)

FACTORES Y NIVELES	DE 22 A 32 AÑOS		DE 33 A 43		t
	Media	D.S.	Media	D.S.	
ACEPTACIÓN E INTEGRACIÓN					
Activación	15.02	3.35	14.84	3.38	0.601
Expectativa	12.75	3.05	12.95	2.71	-0.759
Ejecución	9.49	5.70	9.82	5.36	-0.640
Incentivos	15.16	2.78	15.24	2.69	-0.290
Satisfacción	15.52	3.67	15.66	3.15	-0.420
RECONOCIMIENTO SOCIAL					
Activación	12.93	3.47	12.79	3.36	0.438
Expectativa	11.51	3.15	11.52	3.05	-0.080
Ejecución	9.01	4.83	8.83	5.15	0.390
Incentivos	30.63	4.86	30.79	4.74	-0.366
Satisfacción	27.21	6.22	27.54	5.35	-0.610
AUTOCONCEPTO/AUTOESTIMA					
Activación	14.27	2.96	14.10	2.91	0.588
Expectativa	10.68	2.99	10.80	2.82	-0.456
Ejecución	8.67	5.65	8.67	5.43	0.001
Incentivos	30.19	4.86	30.79	4.61	-0.250
Satisfacción	27.19	6.07	27.58	5.27	-0.754
AUTODESARROLLO					
Activación	14.93	2.90	14.86	2.89	0.252
Expectativa	13.47	2.64	13.31	2.80	0.634
Ejecución	10.06	6.46	10.08	6.38	-0.035
Incentivos	31.39	5.32	31.62	5.22	-0.472
Satisfacción	28.43	6.72	28.52	5.80	-0.154
PODER					
Activación	11.14	3.67	11.04	4.05	0.272
Expectativa	10.01	3.03	9.89	2.73	0.434
Ejecución	1.68	6.09	1.39	5.90	0.529
Incentivos	14.49	2.37	14.50	2.30	-0.029
Satisfacción	12.43	3,10	12.23	2.76	-0.366
SEGURIDAD					
Activación	10.17	2.74	9.97	2.58	0.786
Expectativa	10.47	3.04	10.43	3.10	0.115
Ejecución	3.92	6.18	3.64	5.79	0.322
Incentivos	15.21	2.71	15.26	2.44	-0.196
Satisfacción	13.39	3.13	13.35	2.51	-0.583

Análisis y resultados de los factores motivacionales según la variable del tipo de contrato.

En la Tabla 6 se aprecia que al compararse la muestra de trabajadores de la delegación iztapalapa según el tipo de contrato no se observa diferencias significativas al .01 ni al .05 en ninguno de los factores motivacionales (Aceptación Social, Reconocimiento Social, Autoestima, Autodesarrollo, Poder y Seguridad).

Tabla 6.- medias, desviaciones estándar, puntuaciones t y niveles de significación alcanzados en los factores de la escala WES al comparar un grupo de trabajadores con base y eventuales.

Factor	Tipo de contrato	medias	D.S.	t	Sig.
As	Base	67.68	10.36	- 0.934	.351
	Eventual	68.78	12.70		
RS	Base	91.08	14.28	-0.463	.643
	Eventual	91.73	-6.08		
Ac	Base	91.42	15.23	0.263	.762
	Eventual	91.06			
Ad	Base	98.21	16.38	-0.181	.856
	Eventual	98.50	18.25		
Po	Base	49.60	11.85	0.009	.993
	Eventual	49.59	14.01		
Se	Base	52.39	10.52	-0.745	.457
	Eventual	53.17	11.93		

Análisis y resultados de los factores motivacionales según la variable ocupacional Nivel del trabajador (operativo, mandos medios).

En la Tabla 7 se aprecia que al compararse la muestra de trabajadores de la delegación iztapalapa según el nivel del trabajador, encuentra diferencias significativas al .05 en

los factores As y Po, y al .01 en el factor Se, lo que permite deducir que los trabajadores de nivel mandos medios presentan una mayor motivación o necesidad de Aceptación e Integración Social, Poder y Seguridad que los trabajadores de nivel operativo.

Tabla 7.- medias, desviaciones estándar, puntuaciones t y niveles de significación alcanzados en la escala de motivación WES al comparar un grupo de trabajadores operativos y mandos medios en la Delegación Iztapalapa.

Factor	Nivel del trabajador	medias	D.S.	t	Sig.
As	Operativo	66.45	14.00	- 2.281	.023*
	M. medios	69.31	11.44		
RS	Operativo	90.07	15.33	-1. 459	.146
	M. medios	92.22	15.09		
Ac	Operativo	90.02	14.50	-1.394	.164
	M. medios	91.97	14.75		
Ad	Operativo	97.35	17.17	-0.971	.332
	M. medios	98.96	17.42		
Po	Operativo	48.09	12.76	-1.947	.050*
	M. medios	50.49	13.02		
Se	Operativo	50.94	11.76	-2.705	.007**
	M. medios	53.90	10.79		

*p<.05

**p <.01

Análisis y resultados de los niveles motivacionales según la variable demográfica sexo.

En la Tabla 8 se aprecia que al compararse la muestra de trabajadores según la variable sexo, se encuentra diferencias significativas al .01 o al .05 en los siguientes casos: Los varones presentan una mayor motivación o necesidad de (M = 31.19) de Incentivo respecto al Reconocimiento Social que las mujeres (M = 30.26). Los varones presentan una mayor motivación o necesidad (M = 11.14) de Expectativa respecto a la Autoestima y Autoconcepto que las mujeres (M =10.36). Los varones presentan una mayor motivación o necesidad (M = 9.21) de Ejecución respecto a la Autoestima y Autoconcepto que las mujeres (M = 8.16). Los varones presentan una mayor

motivación o necesidad ($M = 15.20$) de Expectativa respecto al Autodesarrollo que las mujeres ($M = 14.62$). Los varones presentan una mayor motivación o necesidad ($M = 10.84$) de Expectativa respecto a la seguridad que las mujeres ($M = 10.08$).

Análisis y resultados de los Niveles Motivacionales según la variable nivel del trabajador.

En la Tabla 9 se aprecia que al compararse la muestra de trabajadores según la variable nivel del trabajador se encuentra diferencias significativas al .05 en los siguientes casos: Los trabajadores de nivel operativo presentan una mayor motivación o necesidad ($M = 14.97$) de Activación respecto a la Aceptación e Integración Social que los trabajadores mandos medios ($M = 14.91$). Los trabajadores mandos medios presentan una mayor motivación o necesidad ($M = 9.12$) de ejecución respecto al Reconocimiento Social que los trabajadores de nivel operativo ($M = 8.60$). Los trabajadores de mandos medios presentan una mayor motivación o necesidad ($M = 30.98$) de incentivo respecto al Reconocimiento Social que los trabajadores operativos ($M = 30.25$). Los trabajadores mandos medios presentan una mayor motivación o necesidad ($M = 30.47$) de Incentivo respecto a la Autoestima y Autoconcepto que los trabajadores de nivel operativo ($M = 29.85$). Los trabajadores mandos medios presentan una mayor motivación o necesidad ($M = 14.60$) de Incentivo respecto al poder que los trabajadores de nivel operativo ($M = 14.32$).

Tabla 8.- Medias, desviaciones estandar y puntuaciones t por sexo de los componentes motivacionales para cada factor de la escala WES.

FACTORES Y NIVELES	VARONES		MUJERES		t
	Media	D.S.	Media	D.S.	
ACEPTACIÓN E INTEGRACIÓN					
Activación	14.81	3.30	15.05	3.43	-0.784
Expectativa	13.04	2.79	12.67	2.99	1.37
Ejecución	9.21	6.03	10.26	5.02	-1.7
Incentivos	15.44	2.66	14.97	2.79	1.82
Satisfacción	15,70	3.46	15.46	3.41	0.672
RECONOCIMIENTO SOCIAL					
Activación	12.93	3.61	12.91	3.23	0.399
Expectativa	21.62	3.22	11.42	2.10	0.715
Ejecución	9.00	5.18	8,85	4.80	0.326
Incentivos	31.19	4.68	30.26	4.88	0.09*
Satisfacción	27.64	5.59	27.10	6.04	0.957
AUTOCONCEPTO/AUTOESTIMA					
Activación	24.32	2.96	14.06	2.92	0.957
Expectativa	21.24	3.22	10.36	2.93	2.89**
Ejecución	9.21	5.59	9.16	5.48	2.04**
Incentivos	30.64	4.65	29.89	4.67	1.81**
Satisfacción	27.59	5.50	27.17	5.90	0.761
AUTODESARROLLO					
Activación	15.20	2.30	14.62	2.86	2.19**
Expectativa	13.48	2.70	13.30	2.74	0.720
Ejecución	10.46	6.42	9.70	6.41	1.278**
Incentivos	31.91	5.14	31.11	5.39	1.638**
Satisfacción	28.76	6.18	28.21	6.42	0.933
PODER					
Activación	11.40	4.09	14.62	2.86	2.19**
Expectativa	10.21	2.90	13.30	2.74	0.720
Ejecución	2.06	5.96	11.06	6.00	0.620
Incentivos	31.91	2.43	14.34	2.23	0.532
Satisfacción	12.62	2.98	12.35	2.91	0.988
SEGURIDAD					
Activación	9.91	2.62	10.23	2.70	-1.32
Expectativa	10.80	3.13	10.08	2.96	2.70**
Ejecución	13.84	6.04	13.85	5.95	0.721
Incentivos	15.40	2.63	15.07	2.53	1.33**
Satisfacción	13.32	2.82	13.22	2.39	0.36

tabla 9.- Medias, desviaciones estandar y puntuaciones t por nivel del trabajador de los componentes motivacionales para cada factor de la escala WES.

FACTORES Y NIVELES	OPERATIVO		M.MEDIOS		t
	Media	D.S.	Media	D.S.	
ACEPTACIÓN E INTEGRACIÓN					
Activación	14.97	3.26	14.91	3.43	-0.415
Expectativa	12.44	3.42	13.92	2.49	-1.605
Ejecución	8.84	6.51	11.13	4.82	-1.575
Incentivos	14.92	2.58	15.37	2.81	-1.338
Satisfacción	15.25	3.49	15.79	3.39	-1.347
RECONOCIMIENTO SOCIAL					
Activación	12.97	3.43	12.80	3.41	-1.248
Expectativa	11.25	3.13	11.87	3.09	-0.586
Ejecución	8.68	5.25	9.10	4.81	-1.975
Incentivos	30.25	4.49	30.98	4.84	-0.006
Satisfacción	26.98	5.72	27.60	5.86	-1.166
AUTOCONCEPTO/AUTOESTIMA					
Activación	14.06	2.75	14.27	3.04	0.454
Expectativa	10.32	3.17	10.99	2.72	0.727
Ejecución	8.95	5.58	8.50	5.53	1.310
Incentivos	29.85	4.36	30.47	4.84	-1.974
Satisfacción	26.81	5.56	27.71	5.77	-0.379
AUTODESARROLLO					
Activación	14.85	2.82	14.93	2.85	-1.159
Expectativa	13.03	2.85	13.61	2.61	0.513
Ejecución	10.22	6,72	9.96	8.23	0.719
Incentivos	31.08	5.00	31.75	5.42	-1.896
Satisfacción	28.14	6.12	28.67	6.41	-1.462
PODER					
Activación	11.05	3.74	11.12	3.92	-0.336
Expectativa	9.55	3.07	10.20	2.74	0.354
Ejecución	1.05	5.82	1.84	6.09	-0.023
Incentivos	14.32	2.15	14.69	2.49	-2.025
Satisfacción	12.10	2.86	12.74	2.97	-1.851
SEGURIDAD					
Activación	10.01	2.67	10.10	2.66	1.900
Expectativa	10.15	3.23	10.63	2.94	1.565
Ejecución	2.89	6.23	4.25	5.79	-1.286
Incentivos	15.04	2.51	15.35	2.61	-1.286
Satisfacción	12.83	2.86	13,53	2.81	-0.98

Discusión de Resultados

Dentro del ámbito de la psicología social, el concepto Clima y Cultura Organizacional es relativamente nuevo, tiene su evolución dentro de la psicología ambiental y laboral la cual reconoce la influencia del ambiente de trabajo sobre la conducta de sus miembros. Las definiciones que se han propuesto sobre Clima y Cultura Organizacional, no siempre excluyentes entre sí, están en función de las orientaciones y de los métodos de medición adoptados por los teóricos e investigadores que se han ocupado del tema.

Convino, para este estudio, identificar el Clima Organizacional como el conjunto de percepciones compartidas que los servidores públicos desarrollan en relación con las características de su entorno laboral, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales (cultura), que la distinguen de otros entornos laborales e influyen en su comportamiento.

La percepción se refiere a aquel proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno. Supone conocimiento y está mediatizada por las experiencias de la persona, sus necesidades, motivaciones, deseos, emociones, expectativas y sistema de valores, entre otros, pero se articula con el ambiente laboral en que se actúa. Así, la percepción es el punto de unión entre las condiciones de una entidad y la conducta de los empleados. El conocer, de un lado, las percepciones que un empleado tiene de su entorno laboral es un recurso valioso para comprender su comportamiento y de otro, establecer los agentes que influyen en esas percepciones, permitirá fijar las formas más adecuadas para optimizar el nivel de rendimiento y elevar la calidad de vida laboral del servidor público.

El contexto laboral particular de la entidad actúa de manera directa sobre el servidor público. Como un sistema social institucionaliza y refuerza normas y valores que influyen sobre el comportamiento del empleado quien por su parte lleva consigo al trabajo ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece, y qué es capaz de realizar, y es a través de las propiedades adaptativas de sus percepciones, que trata de hacer coherentes sus opiniones, actitudes, conocimientos y valores con las de la entidad.

Los resultados de la comparación de las variables analizadas, dieron que: entre el grupo de trabajadores varones y el grupo de mujeres existan diferencias significativas

en los factores motivacionales indica que el sexo es una condición biológica o característica psicosocial que influye en el origen y desarrollo de necesidades de autoestima y de poder. Probablemente las condiciones socioculturales del lugar, no sean las mismas para ambos sexos, más aun cuando hoy en día la mujer viene logrando mayores o por lo menos iguales derechos que los varones, como lo menciona Martínez(2000).

Si bien en el grupo de trabajadores de 22 a 32 años y el grupo de 33 a 43 años no muestran diferencias significativas en los factores motivacionales, se deduce que la edad cronológica del trabajador, no representa mayor influencia en el desarrollo de motivaciones o necesidades psicosociales de aceptación e integración o reconocimiento social, autoestima, autodesarrollo, poder y seguridad, no obstante que cada grupo de edades refleja un conjunto de características psicosociales o de comportamiento que los distingue, pero esto no se observa al menos en los intervalos de edades de los grupos de estudio.

El no encontrar diferencias significativas entre los trabajadores con base y eventuales los factores motivacionales refleja que esta variable como característica no influye en la admisión de necesidades de aceptación e integración o reconocimiento social, de autoestima, de autodesarrollo, de poder y seguridad. Tal vez por que dadas las condiciones laborales tan escasas en el país, el trabajador al fin y al cabo tiene un puesto de trabajo y percibe una remuneración que no es muy marcada por las diferencias de tener cierto nivel educativo.

Los trabajadores de nivel mandos medios presentan significativamente una mayor motivación o necesidad de aceptación e integración social que los trabajadores operativos, esta necesidad de aceptación social de acuerdo a Maslow(1972), los trabajadores mandos medios se encuentran en el cuarto nivel de la estima donde se hace necesario recibir el reconocimiento de los demás. Por otro lado presentan significativamente una mayor motivación o necesidad de poder; McClelland(1989) encontró que estos sujetos con necesidad de poder disfrutaban de ser jefes, ya que la influencia en los demás es más importante que el rendimiento.

El hecho de que los trabajadores varones muestren significativamente un mayor nivel de necesidad de Incentivo respecto al reconocimiento social, que las mujeres, se debe a que las mujeres en general, vienen progresivamente siendo revaloradas en nuestra sociedad, por lo que los varones pueden sentirse igualados por lo menos en cuanto a incentivos sociales con respecto a la mujer. Si los trabajadores varones muestran significativamente un mayor nivel de necesidad de expectativa respecto a la autoestima y autoconcepto que las mujeres es debido tal vez a que la sociedad reconoce en las trabajadoras mujeres el rol no sólo de trabajar sino también el de asumir las tareas domésticas del hogar probablemente un poco mas que el trabajador varón.

El que los trabajadores varones presentan significativamente un mayor nivel de necesidad de ejecución en la autoestima y autoconcepto que las mujeres, supone que los esfuerzos y el desempeño laboral realizados por los trabajadores varones no son suficientes para lograr la autoestima y autoconcepto esperados. Si los trabajadores varones presentan significativamente un mayor nivel de necesidad de activación respecto al autodesarrollo que las mujeres, implica que los varones aspiran a realizar objetivos más difíciles; estos resultados obtenidos para varones coinciden con la teoría de establecimiento de metas, donde los sujetos al establecerse metas u objetivos difíciles activa su motivación porque lo más importante para estas personas es ver que tanto esfuerzo invirtieron en la realización de dicha tarea. Los trabajadores varones al presentar un mayor nivel de necesidad de expectativa sobre la seguridad psicosocial está reflejando una búsqueda de estabilidad o dependencia institucional pero que al mismo tiempo puede limitar su capacidad de autorrealización. Datos similares ha reportado Campos (1996), sobre las diferencias actitudinales en trabajadores varones, atribuídas al sexo como variable; demostrando que las mujeres resultan más motivadas cuando se perciben así mismas como la fuente de su éxito, como lo explica la teoría de la motivación intrínseca. El no haber diferencias significativas entre el grupo de trabajadores de 22 a 52 años, y el grupo de trabajadores de 33 a 43 años en los niveles de activación, expectativa, ejecución, incentivo y satisfacción en los factores de aceptación social, reconocimiento social, autoestima, autodesarrollo, poder y seguridad, está indicando que las edades cronológicas estudiadas y las respectivas características psíquicas del desarrollo humano no es una condición biopsíquica lo suficientemente relevante como para influir en el desarrollo de las motivaciones del

trabajador. La ausencia de diferencias significativas entre el grupo de trabajadores que tienen base y los que son eventuales en los niveles de necesidad de activación, expectativa, ejecución, incentivo y satisfacción en los factores de aceptación social, reconocimiento social, autoestima, autodesarrollo, poder y seguridad, refleja que el hecho de tener base o no son condiciones que no implican para el trabajador mayor importancia, toda vez que la variabilidad en las mencionadas condiciones no representan mejores incentivos económicos o satisfacciones ocupacionales porque ambos grupos laboran en condiciones relativamente homogéneas; tal como lo explica la teoría de equidad, cuando los y trabajadores no perciben desigualdad entre sus iguales no existirá tensión en ellos .

El grupo de trabajadores de nivel operativo al presentar significativamente un mayor nivel de necesidad de activación para ser aceptado o estar integrado socialmente que el grupo de trabajadores de mandos medios puede deberse a que en los trabajadores de mandos medios existe mayor relación con directivos. El grupo de trabajadores nivel mandos medios muestran significativamente un mayor nivel de necesidad de incentivo respecto a la autoestima y autoconcepto que el grupo de trabajadores operativos, lo cual se debe a que en este nivel es necesario competir y compartir los escasos y convencionales estímulos que la delegación ofrece.

El grupo de trabajadores de mandos medios al mostrar significativamente un mayor nivel de necesidad de incentivo respecto al poder que el grupo de trabajadores operativos indica que en este nivel existen mayores posibilidades de desarrollo profesional que facultan a los mandos medios a aceptar cargos directrices. Estos resultados coinciden con los reportados por Cotler y Alberti (1972), sobre todo en lo referente a la influencia de la interacción entre ciertos aspectos sociales y las necesidades genéricas del trabajador. Los resultados de la presente investigación podrían servir de base para futuras investigaciones sobre la motivación de cualquier trabajador o también para correlacionarlos con otros estudios más o menos similares, así mismo, la información podría ser considerada en los proyectos o programas de evaluación e incentivos que podrían darse en las empresas. Cabe aclarar que no se pretende enfocar la problemática motivacional en toda su magnitud sino aportar a su reconocimiento y reflexión a partir de una investigación concreta.

CONCLUSIONES

Todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y solamente influyen en el comportamiento cuando son provocados. La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.

Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influirá el comportamiento hasta que sea provocado por una influencia ambiental apropiada. Cambios en el clima organizacional y cultura percibidos traerán cambios en el patrón de motivación provocada. Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos (Engel, 1987). En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el encargado de Recursos Humanos puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente. Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos (Drucker, 1996).

En la presente investigación se llegó a concluir que: el perfil general de las motivaciones laborales los trabajadores manifiestan más necesidad de incentivos externos (reconocimiento social) e internos (autoestima y autodesarrollo), que la necesidad de activación de la conducta para ser aceptado socialmente.

Por otro lado, la variable sexo de los trabajadores como condición biológica con sus respectivas características psicosociales influye a favor de los factores de autoestima y poder.

La edad cronológica (22 a 43 años), el tipo de contrato del trabajador no repercute en ninguno de los seis factores de motivación laboral.

El resorte interior de una persona esta constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde la más material a la más espiritual (Maslow, 1972), de

acuerdo a la teoría de necesidades se observa que los trabajadores de niveles operativos solo tienen satisfechas sus necesidades primarias, a diferencia de los de niveles mandos medios así como lo indica la presente investigación que el nivel del trabajador es una variable que influye en los factores motivacionales de aceptación social, poder y seguridad de los trabajadores manifestando una mayor motivación aquellos que laboran en el nivel mandos medios.

De acuerdo a Martínez (2000) la variable sexo arroja diferencias en los resultados de cualquier investigación ya que los resultados demuestran que los trabajadores varones necesitan como incentivo más reconocimiento social o prestigio que las mujeres. Los trabajadores varones presentan más expectativa sobre su autoestima, autoconcepto y confianza en sí mismo que las mujeres.

Los trabajadores varones tienen más necesidad de realizar acciones en beneficio de su valoración personal y concepto de sí mismo que las mujeres.

Los trabajadores varones requieren mayor estado de alerta y elementos impulsivos a la acción que las mujeres.

Los trabajadores varones anhelan más expectativas o metas sobre su seguridad familiar, laboral y social que las mujeres.

En general, los trabajadores varones necesitan de mayores o mejores expectativas en ciertos motivos sociales que las mujeres.

La edad cronológica (22 a 43 años), el tipo de contrato son variables que no influyen en ninguno de los cinco niveles de motivación laboral.

Los trabajadores de nivel operativo requieren de mayores elementos activadores de la conducta para la aceptación e integración social que los trabajadores de mandos medios .

Los trabajadores de mandos medios precisan de más esfuerzo para ser reconocidos y estimulados por los demás que los de nivel operativo.

Los trabajadores de mandos medios anhelan de mejores incentivos o reforzadores para ser reconocidos y valorados socialmente que los trabajadores de nivel operativo.

Los trabajadores de mandos medios pretenden mayores incentivos o estímulos para lograr la autoestima y autoconcepto que los trabajadores operativos.

Los trabajadores mandos medios desean más incentivos o recompensas para asumir el poder o alcanzar estatus social que los trabajadores operativos.

En general, los trabajadores mandos medios necesitan de mayores o mejores incentivos en algunos niveles de motivación laboral que los trabajadores operativos. La cultura de trabajo de esta empresa se caracteriza por los bajos niveles de participación del trabajador en los procesos mismos de trabajo, poca consideración de la empresa hacia el trabajador, bajos niveles de capacitación del personal en relación con su trabajo específico y otros aspectos como la comunicación, poca delegación de tareas, y una alta supervisión. la cultura de trabajo de la empresa analizada está enmarcada dentro de un estilo de obediencia y control. La empresa aún no interviene conscientemente su cultura y la que se presenta de manera espontánea, no es propicia para el Desarrollo Organizacional, se hace evidente la poca comunicación que establece la empresa con sus trabajadores. La claridad organizativa es necesaria para realizar el trabajo de forma consecuente con los objetivos generales de la entidad, de forma que todas las personas trabajen en la misma dirección y persiguiendo los mismos fines. Existe claridad cuando los empleados perciben que las metas, los procedimientos y la estructura organizativa está correctamente definidos y orientan la actividad que cada uno tiene que desarrollar, factor que tampoco se da a los empleados de la Delegación Iztapalapa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alava, C. (1984) **Psicología Clínico Laboral**. Lima: San marcos.
- Aldag, R. Brief, A. (1993). **Diseño de Tareas y Motivación del Personal**. México: Trillas.
- Aliaga, J (2000) **Una escala de evaluación del desempeño del trabajador**. Revista de Psicología año IV, No. 6. Lima peru.
- Álvarez, D. (1994). **Satisfacción laboral en un grupo de trabajadores de una empresa pública**. En Cuadernos de psicología. Lima: Universidad de Lima.
- Alvarez, Y. (2000) **Influencia del clima organizacional y la salud laboral**. Tesis de maestría en Psicología. Puebla: Universidad de las Américas.
- Álvaro, J., Garrido, A. Y Torregrosa, J. (1996). **Psicología Social aplicada**. Madrid: Mc Graw Hill.
- Armstrong, M (1991) **Gerencia de Recursos Humanos**. Bogotá: McGraw Hill .
- Arnau, J (1986) **Motivación y conducta**. Barcelona: Fontanella
- Atkinson, J.(1964). **An Introduction to motivation**. Princeton: Van Nostrand.
- Apter, M. (1996). **Teoría de la inversión. Motivación, emoción y personalidad**. Barcelona: Editores Unidos de Barcelona.
- Audirac, E. .(1994). **ABC del Desarrollo Organizacional**. México:Trillas.
- Azrin, J; y Holz, P (1966). **Principios de Conducta y Aprendizaje**. México: Trillas.
- Bartoli, A(1991) **Comunicación y Organización**. Buenos Aires: Paidós.
- Basil y Cook (1979) **Administración del cambio**. México: Diana
- Bateman, Th. y Snell (2001). **Administración**. México: McGrawHill 4ª ed.
- Beckhard (1980) **Desarrollo Organizacional: estrategia y modelos**. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Beltan L.(1988) **Para comprender la psicología**. España: Verbo Divino.

- Bellows, R.(1977) **Psicología del personal en la industria y los negocios.** México :Diana.
- Bio, W (1976) **Experiencia en grupos.** Buenos Aires: Paidós.
- Birch y Veroff(1969) **La motivación: Un estudio de la acción.** España:Marfil S.A.
- Blum, M. y Naylor, J.(1976)**Psicología industrial: Sus fundamentos teóricos y sociales.**México: Trillas.
- Bolles, R.(1990). **Teoría de la Motivación: Investigación Experimental y Evaluación.** México: Trillas.
- Boneva B., Frieza I., Ferligoj A., Pauknerová and Orgocka A. (1998). **Achievement, Power, and Affiliation motives as Clues to Emigration Desires: A Four- Countries Comparison.** Journal European Psychologist.Vol. 3-4. Hamburg: <http://www.hhpub.com>
- Bordeleau Y., Brunet L., Haccouun R., Rigny A. y Savoie A. (1987). **Modelos de Investigación para el Desarrollo de Recursos Humanos.** Mexico: Trillas.
- Brayfield y Rothe(1960). **An Index of Job Satisfaction.** Journal of Applied Psychology. Vol. 35. Nro. 5.
- Braians, P y Cronin, T. P(1990). **Teoría de la Organización .** Bogotá: McGraw Hill
- Brown, J. y Moberg (1990)**La Psicología Social en la industria.** México: Fondo de Cultura Económica.
- Brunet(1997). **El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias.** México: Trillas.
- Burke, Warner (1988). **Desarrollo Organizacional.** México: Iberoamericana .
- Buron, J. (1994). **Motivación y aprendizaje,** Bilbao: Mensajero
- Cabral, C. (1986). **Motivación: Teoría y Clínica.** Buenos Aires: ilbalba/Boedo.
- Campos, E (1996) **Modelo explicativo de las actitudes de los maestros en su Área de trabajo.** Lima: ETO.
- Chiavenato, (1989) **Administración de Recursos Humanos.** Bogota: McGraw Hill .

- Chalvin, D. y Eyssette, F.(1992). ***Cómo Resolver los Pequeños Conflictos en el Trabajo***. Barcelona: Deusto.
- Choliz, M. y Barbera, E. (1995). ***Prácticas de Psicología: Motivación y Emoción***. Valencia: Promolibro.
- Cohen, J. (1991). ***Psicología de los Motivos Sociales***. México: Trillas.
- Cofer, C.y Appley, M, (1971). ***Psicología de la motivación***. México: Trillas
- Corpoven (1997). ***Antes del Cambio***. Revista Calidad Empresarial No 3, Caracas.
- Cruz M. y Ramos L. (1989). ***Percepción del clima laboral y motivacional en alumnos de licenciatura***. Tesis de maestría en Psicología. Puebla: Universidad de las Américas.
- Darwin, Ch. (1872). ***La expresión de las emociones en los animales y en el hombre***. Madrid: Alianza.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1993) ***Comportamiento Humano en el Trabajo***. México: Mc Graw Hill.
- Deal, T.A., y Kennedy, A.(1985). ***Cultura Corporativa***. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Denison, D (1991) ***Cultura Corporativa***. Bogota: Legis.
- Dereve, M (1990). ***El Futuro de la Gerencia***. Bogota: Legis.
- Dessler G. (1997). ***Administración de Personal*** .México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Díaz G. (1993) ***El mundo subjetivo de mexicanos y norteamericanos***. México: Trillas.
- Drucker, P.(1996). ***La innovación y el empresariado innovador***. Colombia: Norma.
- Dunnette, M y Kirchner, W.(1974)***Psicología industrial***.México: Trillas.
- English H. (1987). ***Diccionario Manual de Psicología***. Buenos Aires: El Ateneo.
- Erickson, E. (1976). ***El Ciclo Vital Completado***. México: Paidós.

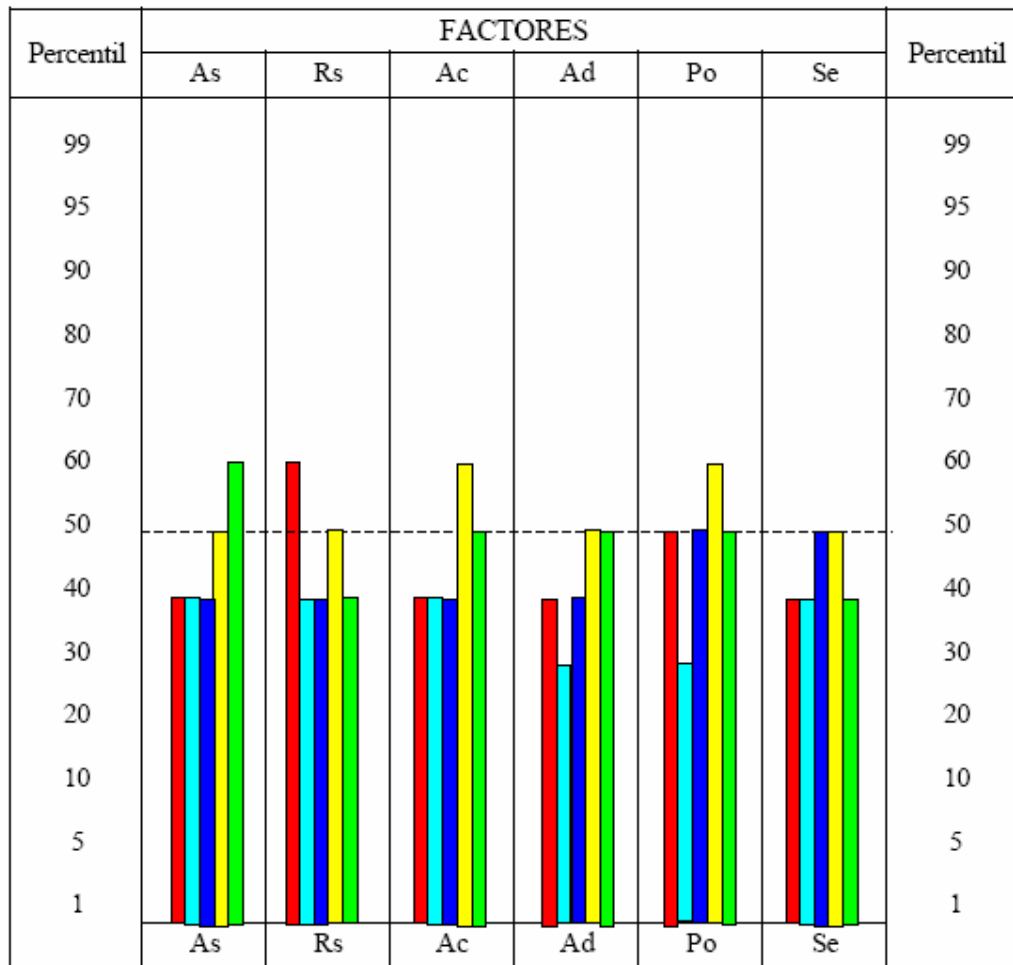
- Esteve, J. (1994) **El Malestar Docente**. Barcelona: Paidós.
- Fernandez, T (1985) **Percepción del Clima laboral en profesores de tiempo Completo**: Tesis de maestría en psicología. Puebla: Universidad de las Americas.
- Flores, J. (1996). **El Comportamiento Humano en las Organizaciones**. Lima: Universidad del Pacífico.
- Fraisse P. Y Piaget J. (1983). **Motivación, Emoción y Personalidad**. Buenos Aires: Paidós.
- Galeano E. (1998). **Patas Arriba: La Escuela del Mundo al Revés**. Buenos Aires: Catálogos.
- García M. y Dolan . (1997). **La Satisfacción Laboral en los Jóvenes como expresión de los Aspectos Extrínsecos del Trabajo**. Libro de Resúmenes del II Congreso Iberoamericano de Psicología. Madrid:COP-SIP.
- Garland, H. (1984). **Relation of effort – performance expectancy to performance in goal-setting experiments**. Journal of Applied Psychology.No. 69.
- Garrido, I. (1996). **Psicología de la Motivación**. Madrid: Síntesis.
- Gil, I (1997) **La nueva dirección de personas en la empresa**. México: McGraw Hill.
- Gómez M. (1985). **Glosario de Psicología (Inglés-Español)**.La Habana: Científico-Técnica
- Gonzalez, D. (1995). **Teoría de la Motivación y Práctica Profesional**. La Habana: Pueblo y Educación.
- Granell, M (1997) **Administración en recursos humanos**. España: Distribuidores,S.A
- Greene J. y D'Oliveira M. (1984). **Pruebas Estadísticas para Psicología y Ciencias Sociales**. Bogotá: Norma
- Guédez, V (1996) **Gerencia, cultura y Educación**. Caracas: CLADEC
- Hall, R, (1996) **Organizaciones, comportamiento, estructura y proceso**. Colombia: Prentice Hall Internacional.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (1997). **Metodología de la Investigación**. México: Mc Graw Hill.

- Holahan, CH.(1999). **Psicología Ambiental**. México: LIMUSA.
- Huertas, J.(1997) **Motivación**. Buenos Aires: Aique.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S. Y Crosby P.(1996) **Gestión, Calidad y Competitividad**. Madrid: Irwin.
- Katz, D y Kahn (1995) **Psicología social** . México: McGraw Hill.
- Kerlinger F. (1988). **Investigación del Comportamiento**. Mexico: McGraw Hill.
- Kolb, D., Rubin, I. Y Mc Cintyre (1971). **Psicología de las Organizaciones** México: Prentice Hall.
- Landy y Trumbo (1985). **Psychology of work behavior** (Rev. Ed.) Pacific Grove, CA: Brooks – Cole.
- Lewin, Lippit y White (1968). **La Teoría del Campo en la Ciencia Social**. Buenos Aires:Paidós.
- Loli, A., López, E. y Atalaya, (1999). **La Autoestima y los Valores en las Microempresas del Cono Oeste de Lima**. Revista de Investigaciones en psicología. Vol. 2 Nro. 1. Lima: UNMSM.
- Mankeliunas M. (1997). **Psicología de la Motivación**. Mexico: Trillas.
- McGregor D. (1984). **Mando y Motivación**. Mexico: Diana.
- Maslow, A. (1994). **Motivación y Personalidad**. Madrid: Díaz de Santos.
- Mayor J. Y Pinillos J. (1990) **Motivación y Emoción**. Madrid: Alhambra.
- McClelland, D. (1961). **The Achieving Society**. Princeton. N.J.: Van Nostrand.
- Mitchell, T. (1982). Motivación: **New Directions for theory Research and Practice**. Academy of Management. Review. Nro. 7.
- Motesinos, R (1997) **La innovación Organizacional del trabajo**. Gestión y estrategia, N. 7, México: AUM-A.
- Muchinsky, P. (1988). **Psychology Applied to Work**. Illinois: Dorsey Press.

- Ordoñez, M. (1997). **Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos**. Barcelona: Aedipe.
- Palma, S. (2000). **Motivación y Clima Laboral en Personal de Entidades Universitarias**. Vol. IX. Nro. 1. Lima: Revista de Psicología, URP.
- Perry, J. y Porter, L. (1982). **Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations**. Academy of Management. Review. No. 07.
- Ponce de León, E. (1990). **Los Marginados de la Ciudad**. México: Trillas.
- Pueyo, A. (1997). **Manual de Psicología Diferencial**. Madrid: McGraw Hill.
- Reeve, J. (1995). **Motivación y Emoción**. Madrid: McGraw Hill.
- Robbin, s (1996) **Comportamiento organizacional: conceptos y controversias**. Madrid: Printice Hall 5ª ed.
- Sachs, B. (1992). **Administración y Organización Educativa**. Buenos Aires: El Ateneo.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (1984). **Metodología y Diseños en la Investigación Científica**. Lima: S/E.
- San Martín, J. y Algarabel, S. (1990). **Métodos Informáticos Aplicados a La Psicología**. Madrid: Pirámide.
- Schelling T. (1989). **Micromotivos y Macroconductas**. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Serna H. (1997) **La Gestión Empresarial**. Bogota: Legis
- Shein, E (1991) **Psicología de la organización**. México: Prentice-Hall.
- Stoner, J. Y Freeman, R. (1994). **Administración**. México: Prentice Hall.
- Vroom V. y Deci E. (1989). **Motivación y Alta Dirección**. Trillas: Mexico.
- Weiss, C. (1992). **Investigación Evaluativa**. México: Trillas.
- Werther, W., y Davis, K. (1996) **Administración de Personal y Recursos Humanos**. México: Mc Graw Hill.
- Woolfolk, A. (1996). **Psicología Educativa**. México: Prentice Hall.
- Zegarra D. (1993). **Estado Motivacional y Rendimiento Laboral**. Resúmenes del VI Congreso Nacional de Psicología. Lima: Colegio de Psicólogos del Perú.

ANEXO 1:

PERFILES POR CADA VARIABLE



Factores: As = Aceptación Social; Rs = Reconocimiento Social; Ac = Autoestima; Ad = Autodesarrollo; Po = Poder; Se = Seguridad.

Niveles:

Act = Activación ■

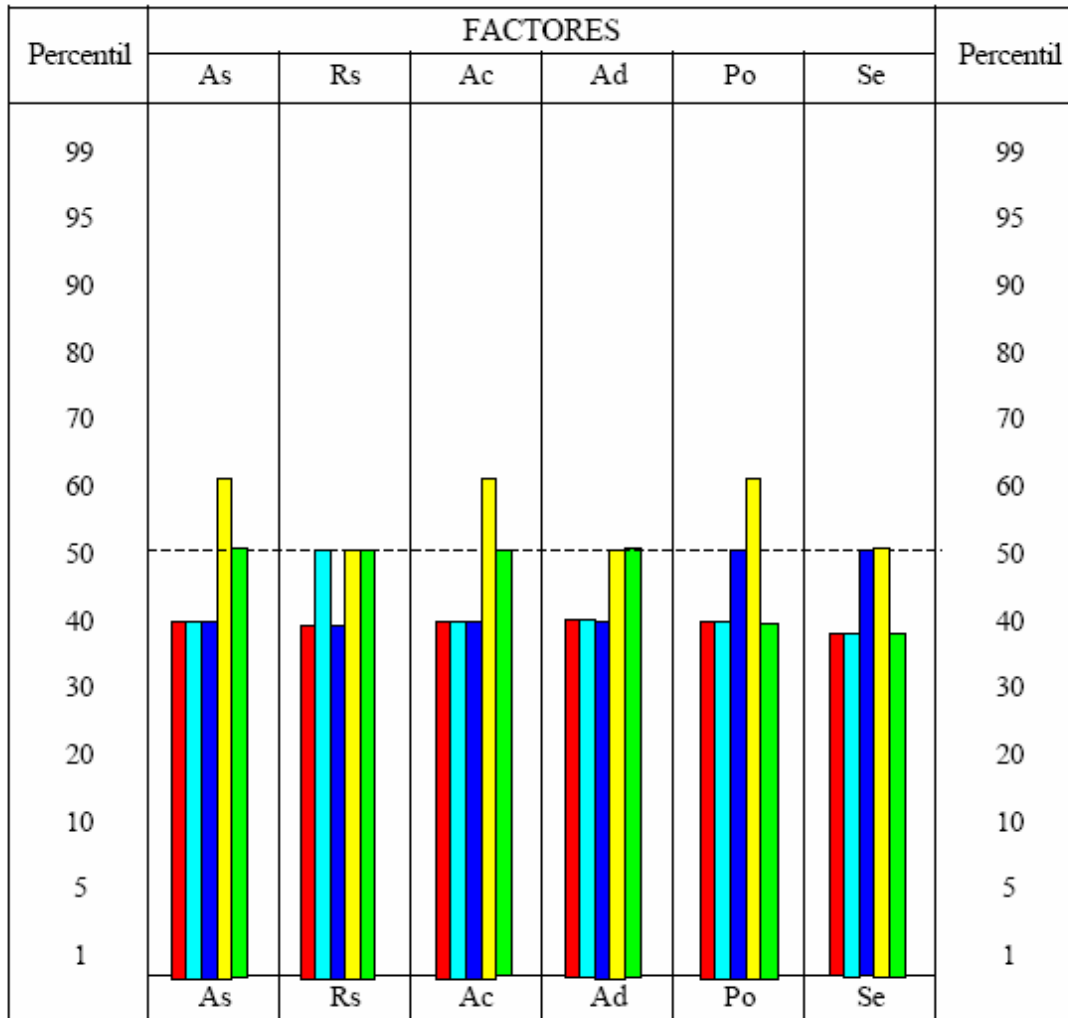
Inc= incentivo ■

Exp=expectativa ■

Sat = Satisfacción ■

Ejec = Ejecución ■

Gráfica2.- Perfil de los Niveles de las Motivaciones laborales por factor para trabajadores varones.



Factores: As = Aceptación Social; Rs = Reconocimiento Social; Ac = Autoestima; Ad=desarrollo; Po = Poder; Se = Seguridad.

Niveles: Act = Activación



Inc = Incentivo



Exp = Expectativa



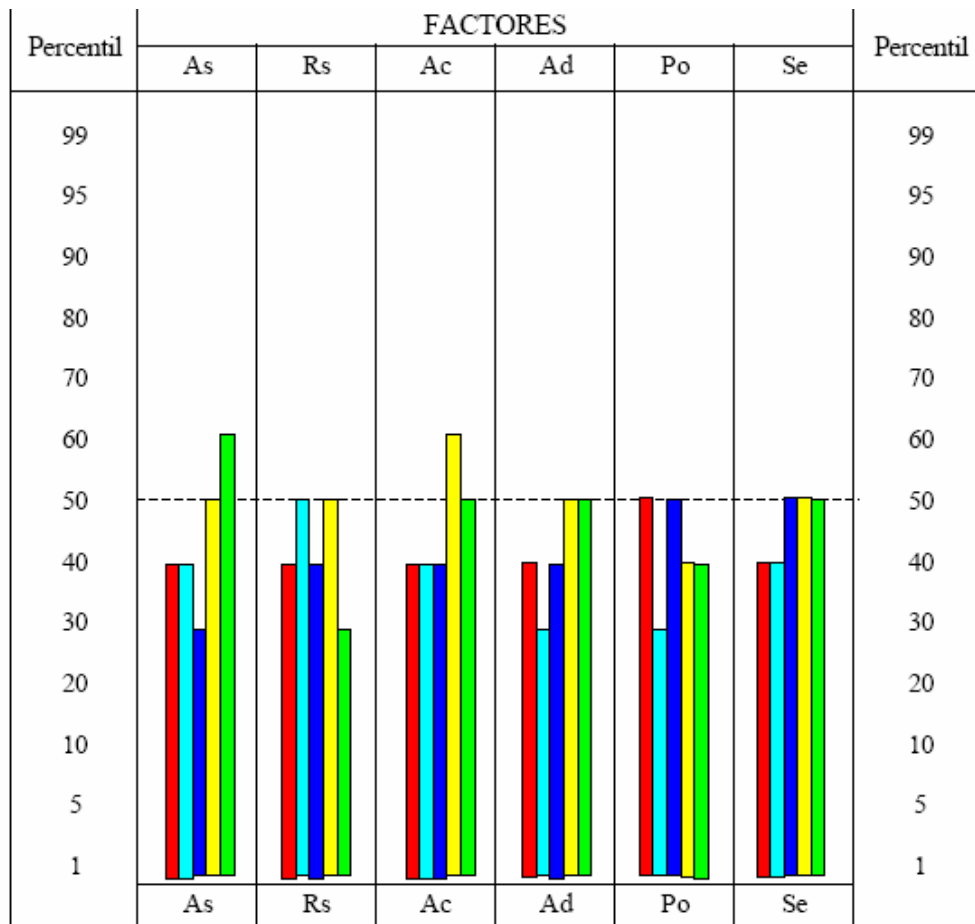
Sat = Satisfacción



Eiec = Ejecución



Gráfica3.-. Perfil de los Niveles de las Motivaciones laborales por Factor para trabajadoras Mujeres.



Factores: As = Aceptación Social; Rs = Reconocimiento Social; Ac = Autoestima; Ad = Autodesarrollo; Po = Poder; Se = Seguridad.

Niveles: Act = Activación



Exp = Expectativa

Ejec = Ejecución

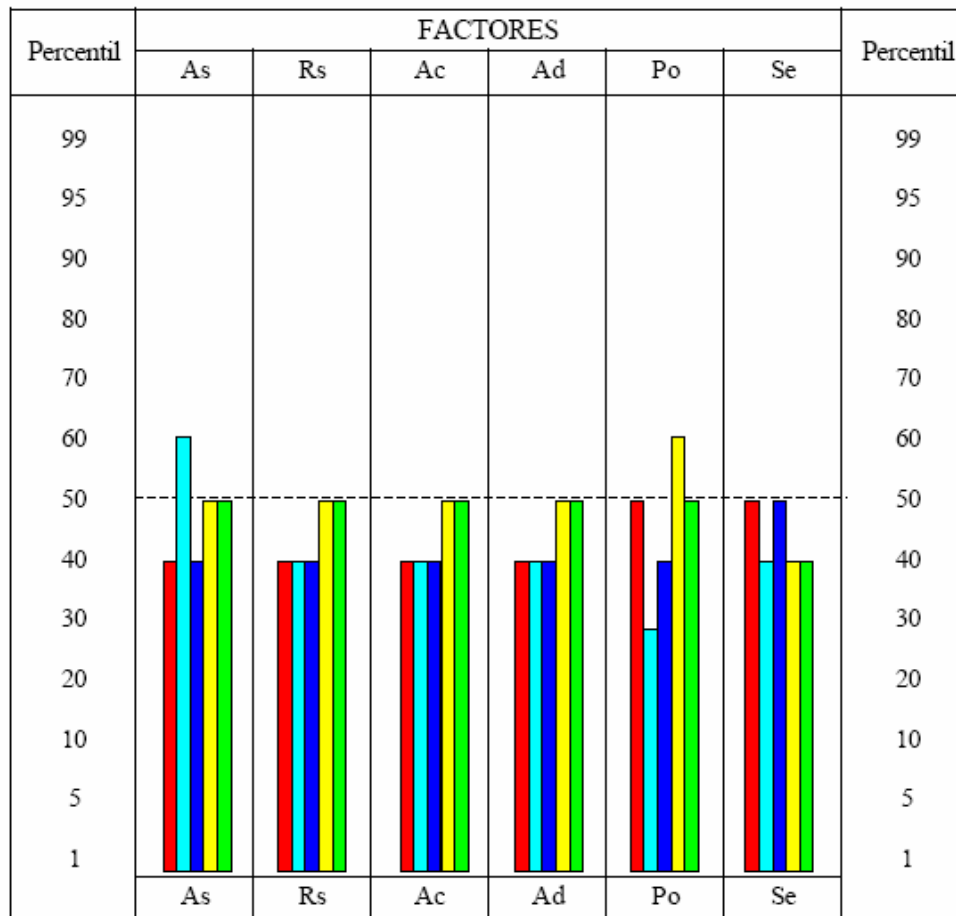


Inc = Incentivo



Sat = Satisfacción

Gráfica4. Perfil de los Niveles de las Motivaciones laborales por Factor para los trabajadores de 22 a 32 años



Factores: As = Aceptación Social; Rs = Reconocimiento Social; Ac = Autoestima; Ad = Autodesarrollo; Po = Poder; Se = Seguridad.

Niveles: Act = Activación



Exp = Expectativa



Ejec = Ejecución



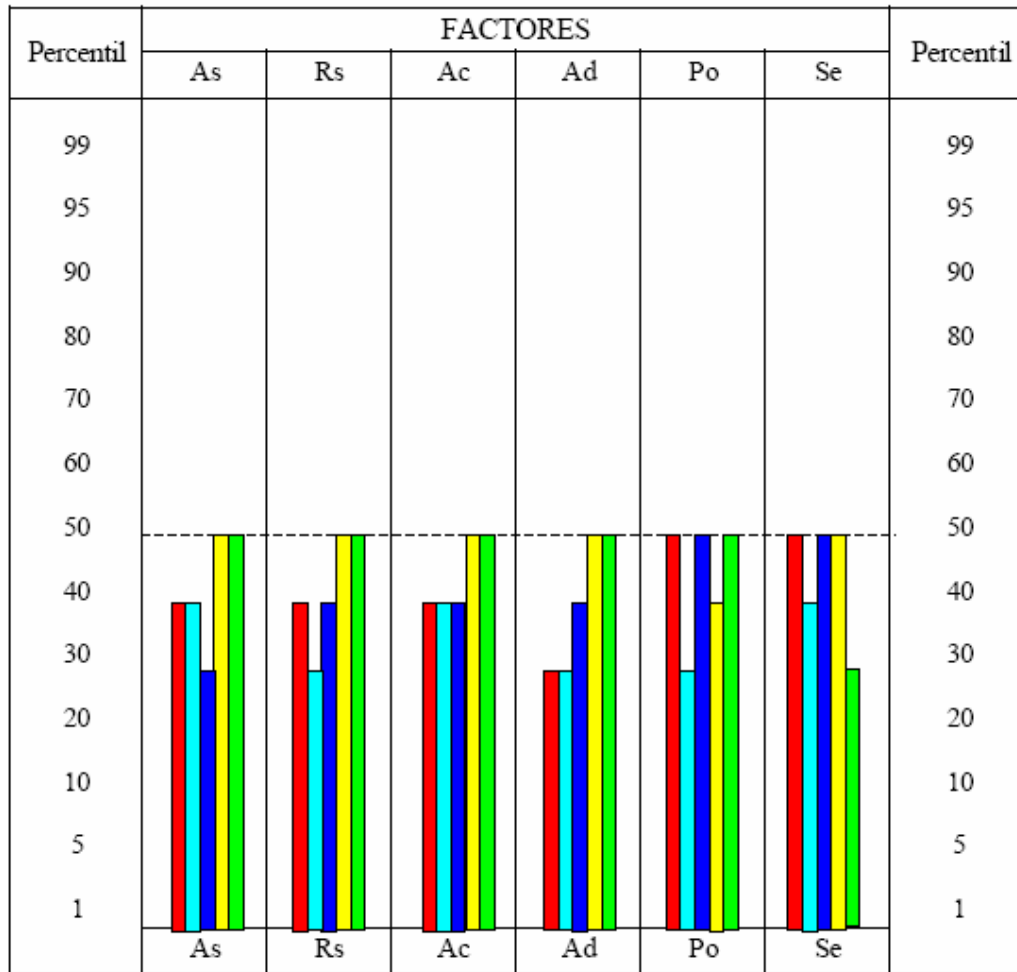
Inc = Incentivo



Sat = Satisfacción



Gráfica 5.- Perfil de los Niveles de las Motivaciones laborales por Factor para los trabajadores de 33 a 43 años



Factores: As = Aceptación Social; Rs = Reconocimiento Social; Ac = Autoestima; Ad = Autodesarrollo; Po = Poder; Se = Seguridad.

Niveles: Act = Activación



Inc = Incentivo



Exp = Expectativa



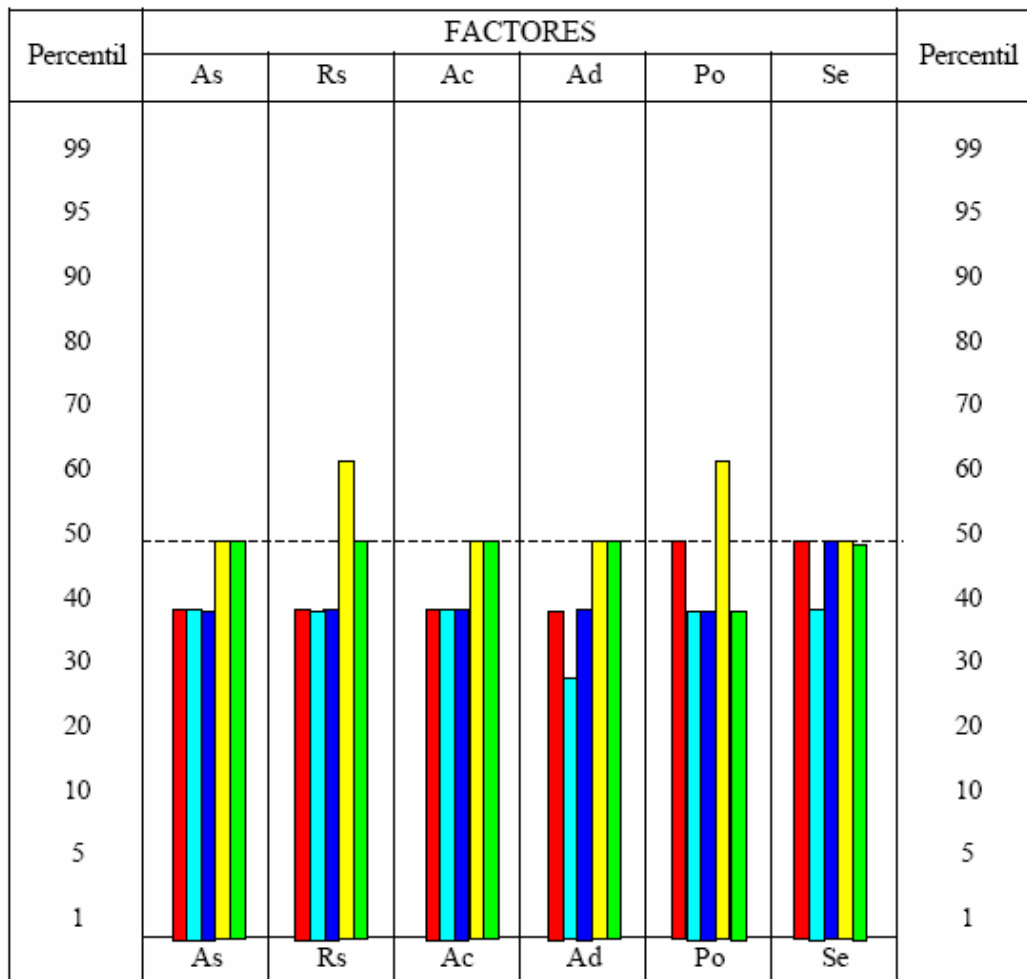
Sat = Satisfacción



Ejec = Ejecución



Gráfica6.- Perfil de los Niveles de las Motivaciones laborales por Factor para los trabajadores con base.



Factores: As = Aceptación Social; Rs = Reconocimiento Social; Ac = Autoestima; Ad = Autodesarrollo; Po = Poder; Se = Seguridad.

Niveles: Act = Activación



Exp = Expectativa



Ejec = Ejecución



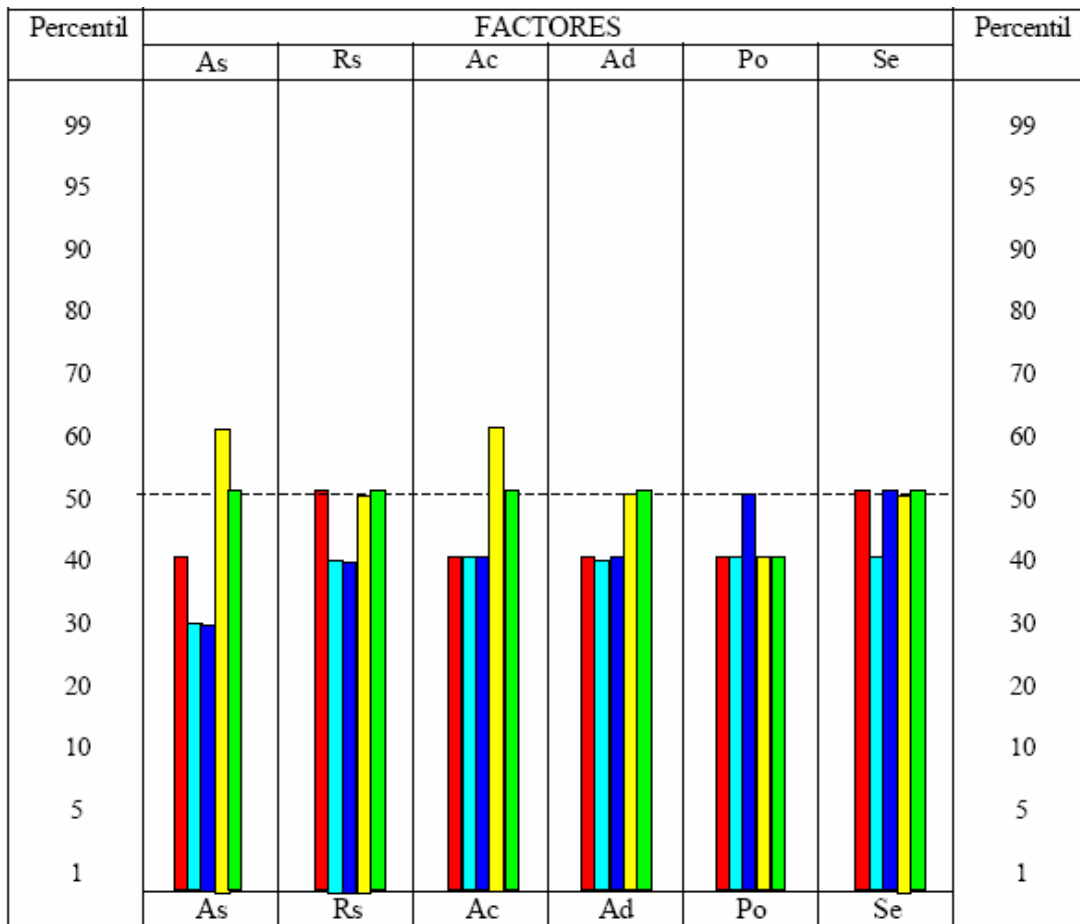
Inc = Incentivo



Sat = Satisfacción



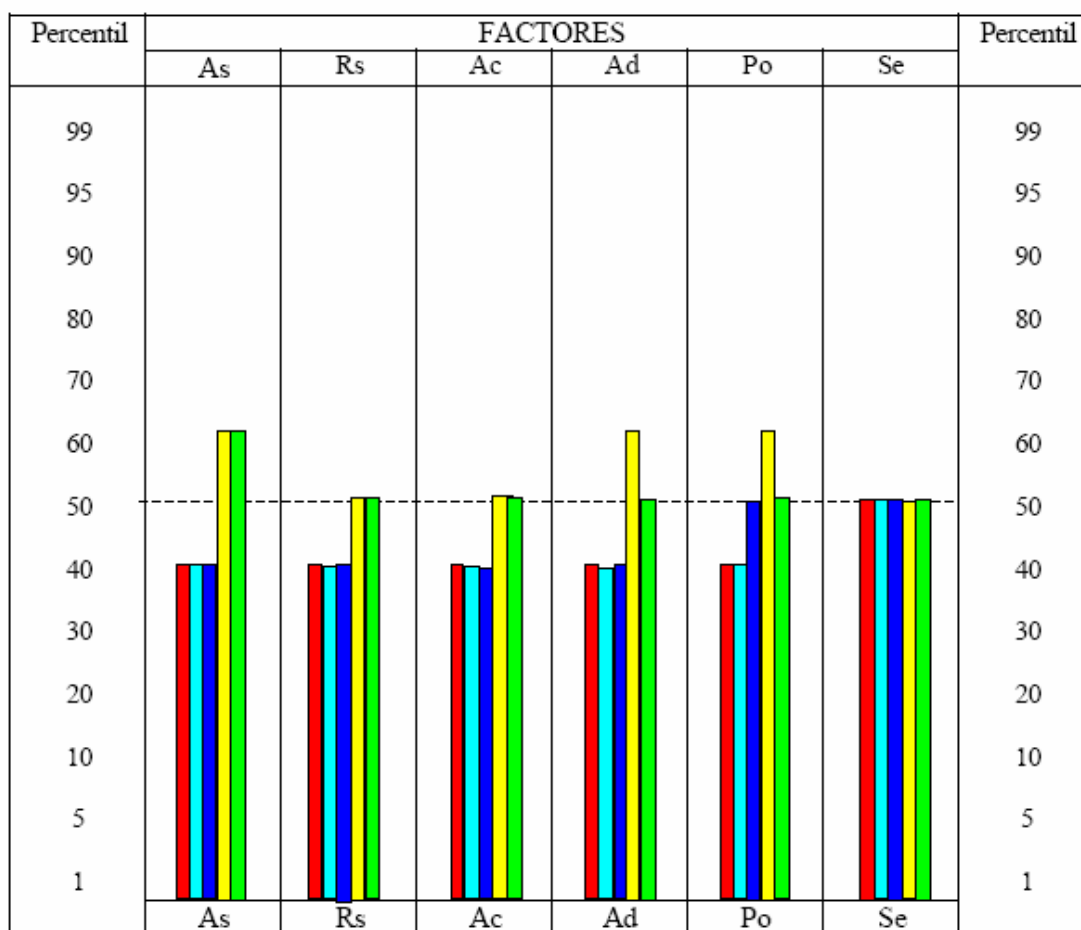
Gráfica 7.- Perfil de los Niveles de las Motivaciones por Factor para los trabajadores eventuales



Factores: As = Aceptación Social; Rs = Reconocimiento Social; Ac = Autoestima;
Ad = Autodesarrollo; Po = Poder; Se = Seguridad.

Niveles: Act = Activación ■ ■
 Inc = Incentivo ■
 Exp = Expectativa ■
 Sat = Satisfacción ■
 Ejec = Ejecución

Gráfica.8- Perfil de los Niveles de las Motivaciones por Factor para los trabajadores nivel operativo



Factores: As = Aceptación Social; Rs = Reconocimiento Social; Ac = Autoestima; Ad = Autodesarrollo; Po = Poder; Se = Seguridad.

Niveles: Act = Activación (red square) Inc = Incentivo (yellow square)
 Exp = Expectativa (cyan square) Sat = Satisfacción (green square)
 Ejec = Ejecución (blue square)

Gráfica 9. Perfil de los Niveles de las Motivaciones por Factor para los trabajadores nivel mandos medios

Anexo 2.- Plantilla de evaluación wes

RESUMEN DE PUNTUACIONES

	Act		Exp		Ejec		Inc		Sat	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As										
Rs										
Ac										
Ad										
Po										
Se										

PERFIL INDIVIDUAL

Puntuación Centil	FACTORES						Puntuación Centil
	As	Rs	Ac	Ad	Po	Se	
99	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	99
95	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	95
90	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	90
80	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	80
70	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	70
60	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	60
50	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	50
40	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	40
30	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	30
20	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	20
10	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	10
5	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	5
1	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	1
	As	Rs	Ac	Ad	Po	Se	

_____ N. Activación ----- N. Expectativa
 - - - - - N. Ejecución V. Incentivos
 + + + + + N. Satisfacción

ESCALA DEL MEDIO AMBIENTE LABORAL

Edad: _____ escolaridad: _____

estado civil: _____

Sexo: M F

Área de trabajo: _____

Tiempo de trabajar en la Delegación: _____

Ahora, por favor lea cada pregunta, anote las contestaciones en la hoja de respuestas. Si cree que la frase aplicada a su lugar de trabajo, es verdadera o casi siempre verdadera, encierre en un círculo la **C** de cierto, si cree que la frase es falsa o casi siempre falsa encierre la **F** de falso.

Ejemplo:

1.- Mi jefe me saluda todos los días

C **F**

2.- mi jefe siempre me apoya

C **F**

Por favor use un lápiz con goma, no pluma.

Este Usted seguro de marcar cada número en la hoja de respuestas.

ESCALA DE AMBIENTE LABORAL

- 1.- El trabajo es realmente estimulante
- 2.- Los nuevos compañeros de trabajo se interesan por ayudar a hacer sentir bien al nuevo trabajador.
- 3.- Los supervisores les hablan cordialmente a los trabajadores
- 4.- En esta empresa, pocos trabajadores tienen responsabilidades importantes
- 5.- Los trabajadores ponen mucha atención en terminar su trabajo
- 6.- En esta empresa, hay una presión constante para trabajar
- 7.- Las cosas están a veces bastante desorganizadas
- 8.- Hay un estricto interés sobre seguir políticas y reglamentos
- 9.- Se valora hacer las cosas de manera diferente
- 10.- en general, en el sitio donde se trabaja se siente mucho calor
- 11.- No hay mucho espíritu de trabajo en grupo
- 12.- el ambiente social en esta empresa, es individualista
- 13.- Los supervisores usualmente felicitan a los trabajadores que hacen algo bien
- 14.- Los trabajadores tienen libertad para hacer lo que quieran
- 15.- Se pierde mucho tiempo debido a la ineficiencia
- 16.- Siempre parece haber urgencia en todo
- 17.- Las actividades están bien planeadas
- 18.- Los trabajadores pueden usar cualquier tipo de ropa en el trabajo si así lo desean.
- 19.- siempre se están ensayando ideas nuevas y diferentes
- 20.- La iluminación es extremadamente buena
- 21.- Muchos trabajadores sólo asisten para cumplir con su horario de trabajo
- 22.- Los trabajadores se interesan por sus compañeros
- 23.- Los supervisores no aceptan críticas de sus compañeros
- 24.- Los trabajadores son motivados a tomar sus propias decisiones
- 25.- Raramente las cosas se dejan para mañana
- 26.- Los trabajadores no tienen posibilidad de relajarse durante las horas de trabajo
- 27.- Las reglas y los reglamentos no son claros
- 28.- Se espera que los trabajadores sigan reglas al trabajar.
- 29.- Esta empresa, apoya la puesta en práctica de nuevas ideas
- 30.- El espacio de trabajo está muy lleno de gente
- 31.- Los trabajadores están orgullosos de pertenecer a la empresa
- 32.- Los trabajadores muy raramente conviven después del trabajo
- 33.- Usualmente los supervisores dan todo el crédito a las ideas que aportan los trabajadores

- 34.- Los trabajadores usan su propia iniciativa para hacer las cosas
- 35.- Esta empresa es altamente eficiente y orientada hacia el trabajo
- 36.- Nadie trabaja en exceso
- 37.- Las responsabilidades de los supervisores están claramente definidas
- 38.- Los supervisores mantienen una vigilancia estrecha sobre los trabajadores
- 39.- La variedad y el cambio no son muy importantes en esta empresa
- 40.- Esta empresa tiene una apariencia elegante y moderna
- 41.- Los trabajadores ponen mucho esfuerzo en lo que hacen
- 42.- Los trabajadores expresan francamente lo que piensan
- 43.- Los supervisores a menudo critican a los trabajadores sobre las cosas sin importancia
- 44.- Los supervisores alientan a los trabajadores a confiar en sí mismos cuando surge algún problema
- 45.- Hacer mucho trabajo es importante para los trabajadores
- 46.- No hay presiones de tiempo
- 47.- Los detalles de los trabajos asignados, se explican a los trabajadores
- 48.- Se siguen las reglas y reglamentos estrictamente
- 49.- Los mismos métodos de trabajo se han trabajado desde hace mucho tiempo
- 50.- A este lugar le favorecería algunos nuevos decorados
- 51.- Pocos trabajadores se prestan como voluntarios
- 52.- Los trabajadores a menudo comen juntos
- 53.- Los trabajadores generalmente tienen confianza para pedir un aumento
- 54.- Los trabajadores generalmente no tratan de ser únicos y diferentes
- 55.- Se enfatiza sobre primero trabajar y luego divertirse
- 56.- Es difícil mantener al mismo ritmo la carga de trabajo
- 57.- Los trabajadores a veces están confundidos sobre qué es lo que tienen que hacer exactamente
- 58.- Los supervisores siempre están checando de cerca de los trabajadores
- 59.- Raramente se ensayan nuevas formas de solucionar las cosas
- 60.- El color y la decoración hacen al lugar agradable, cálido y jovial para trabajar
- 61.- Vale la pena trabajar en esta empresa
- 62.- Los trabajadores que tienen problemas con otros en la empresa no desempeñan bien su trabajo
- 63.- Los supervisores esperan demasiado de sus trabajadores
- 64.- Los trabajadores aprenden cosas nuevas aún cuando no estén relacionados con el trabajo
- 65.- Los trabajadores trabajan muy

- 67.- Las prestaciones se les explican claramente a los empleados
- 68.- A menudo los supervisores ceden a la presión de los empleados
- 69.- Las cosas tienden a permanecer iguales
- 70.- A veces se sienten corrientes de aire
- 71.- Es difícil hacer que el trabajador labore tiempo extra
- 72.- Los trabajadores a menudo hablan con otros de sus problemas personales
- 73.- Los trabajadores comentan sus problemas personales con los supervisores
- 74.- Los trabajadores trabajan bien aún en ausencia del supervisor
- 75.- Los trabajadores parecen ser bastante ineficientes
- 76.- Siempre hay límites de tiempo para cumplir con el trabajo
- 77.- Las reglas y políticas cambian constantemente
- 78.- Se espera que los trabajadores se amolden estrictamente a las reglas y costumbres
- 79.- Hay un ambiente agradable y novedoso en el lugar de trabajo
- 80.- Los muebles están usualmente bien arreglados
- 81.- El trabajo es muy interesante
- 82.- A menudo los trabajadores causan problemas al hablar a espaldas de los compañeros.
- 83.- Los supervisores realmente defienden a sus trabajadores.
- 84.- Los supervisores se reúnen regularmente con sus trabajadores para discutir metas de trabajo futuras
- 85.- Los trabajadores regularmente llegan tarde a trabajar
- 86.- Los trabajadores tienen que trabajar tiempo extra para terminar su trabajo.
- 87.- Los supervisores alientan a los trabajadores a ser limpios y ordenados
- 88.- Si un trabajador llega tarde, puede reponer el tiempo quedándose después del horario de trabajo.
- 89.- Las cosas siempre parecen estar cambiando.
- 90.- El lugar de trabajo siempre está bien ventilado.